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

XALQARO MEHMONXONALAR BIZNESI

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

SAMARQAND – 2026

UO‘K: 338.482.2:339.138(075)
A 60
KBK: 65.433ya73

Amriddinova Rayxona Sadriddinovna

XALQARO MEHMONXONALAR BIZNESI *[Matn]:* ***darslik*** */ Samarqand iqtisodiyot va servis instituti – Samarqand.: “BUNYODKOR AVLOD MATBUOTI” MCHJ nashriyoti, 2026 - 350 bet.*

Darslik turizm va mehmondo‘stlik mutaxassisligida tahsil olayotgan magistrantlar, sohaga kirib kelayotgan yosh mutaxassislar hamda mehmonxona boshqaruvida marketing, servis sifati va xavfsizlik masalalari bilan shug‘ullanayotgan amaliyotchilar uchun mo‘ljallangan. Darslik bilan ishlash natijasida magistrantlarda bozor va talabni tahlil qilish, segmentatsiya va qiymat taklifini ishlab chiqish, xizmat jarayonlarini standartlash va o‘lchash, raqamli kanallarni boshqarish, reputatsiya va kommunikatsiyalarni uyg‘unlashtirish, hamda xavfsizlik va kiberxavfsizlik bo‘yicha minimal zarur boshqaruv intizomini joriy etish ko‘nikmalari shakllanadi. Eng muhim xulosa shuki, xalqaro mehmonxona biznesi muvaffaqiyati bitta yo‘nalish bilan emas, balki servis sifati, iqtisodiy boshqaruv, raqamli kompetensiya va risk madaniyati bir butun tizim bo‘lib ishlaganida ta’minlanadi.

Taqrizchilar:
dotsent, PhD, **M.Amiriddinova.**
dotsent, PhD, **M.X.Xamitov.**

Darslik institut Kengashining 2026-yil 27-fevraldagi majlisida muhokama qilingan va nashrga tavsiya etilgan. (4-sonli majlis bayoni, Ro‘xatga olish raqami 357-27/02).

ISBN: 978-9910-5268-0-0

© Amridiniva R.S., SamISI. 2026 y.
©“BUNYODKOR AVLOD MATBUOTI” MChJ nashryoti. 2026 y.

MUNDARIJA

KIRISH 6
I BOB. “XALQARO MEHMONXONALAR BIZNESI” FANINING MAZMUNI, MAQSADI VA RIVOJLANISH YO‘NALISHLARI 8
1.1. Xalqaro mehmonxonalar biznesining tushunchasi va rivojlanish tarixi 8
1.2. Xalqaro mehmonxonalar biznesining maqsadi va asosiy funksiyalari 15
1.3. Xalqaro mehmonxonalar biznesining hozirgi holati va tendensiyalari25
II BOB. MEHMONXONA XO‘JALIGINI RIVOJLANTIRISHGA TA’SIR ETUVCHI OMILLAR VA ZAMONAVIY YONDASHUVLAR 34
2.1. Mehmonxona xo‘jaligiga ta’sir etuvchi iqtisodiy omillar.....34
2.2. Ijtimoiy va ekologik omillarning mehmonxona xo‘jaligiga ta’siri.....38
2.3. Innovatsion va texnologik yondashuvlar.....42
2.4. Xalqaro mehmonxona biznesida strategik rivojlanish 46
III BOB. TURIZM VA MEHMONXONA SANOATI O‘RTASIDAGI HAMKORLIK: GLOBAL INTEGRATSIYA VA YANGI BIZNES MODELLAR.....51
3.1. Turizm va mehmonxona sanoati o‘rtasidagi o‘zaro bog‘liqlik.....51
3.2. Xalqaro mehmonxona tarmoqlarining rivojlanish tendensiyalari 55
3.3. Mehmonxona biznesida yangi biznes modellar 63
3.4. Global integratsiya jarayonlarining mehmonxona biznesiga ta’siri 76
4.1. Mehmonxona xizmatlari sifatini baholash mezonlari 88
4.2. Xalqaro sifat standartlari va ularning mehmonxona biznesiga ta’siri .98
4.3. Ilg‘or xorijiy tajriba va mehmonxona xizmatlarini rivojlantirish yo‘llari 105
4.4. Mehmonxona biznesida mijozlar talablariga moslashuv 107
V BOB. MEHMONXONA BIZNESIDA RAQAMLI TEXNOLOGIYALAR VA INNOVATSIYALAR 116
5.1. Mehmonxona biznesida axborot texnologiyalarining roli 116
5.2. Mehmonxona biznesida onlayn bron qilish tizimlari va ularning samaradorligi 122
5.3. Sun’iy intellekt va zamonaviy texnologiyalar.....126
VI BOB.MEHMONXONA SANOATI RIVOJIDA YEVROPA DAVLATLARI TAJRIBASI: BARQAROR TURIZM VA INNOVATSIYALAR 131

6.1. Yevropa mehmonxona sanoatining asosiy xususiyatlari 131
6.2. Yevropa davlatlarida mehmonxona biznesini rivojlantirish bo‘yicha innovatsiyalar 137
6.3. Yevropa mehmonxonalarida mijozlarga yo‘naltirilgan xizmat ko‘rsatish tajribasi 141
VII BOB. MEHMONXONA BIZNESINI RIVOJLANTIRISHDA AQSH TAJRIBASI: TURIZM BRENDLARI VA INVESTITSIYALAR 149
7.1. Amerika mehmonxona sanoatining asosiy xususiyatlari 149
7.2. Global mehmonxona brendlarining Amerikadagi o‘rni 155
7.3. AQSHda mehmonxona investitsiya strategiyalari 164
VIII BOB. OSIYO DAVLATLARINING MEHMONXONA BIZNESI TAJRIBASI: AN’ANAVIY USULLAR VA ZAMONAVIY YECHIMLAR UYG‘UNLIGI 176
8.1. Osiyo davlatlarining mehmonxona sanoati o‘ziga xosligi 176
8.2. An’anaviy mehmonxona xizmatlari va ularni saqlash mexanizmlari 180
8.4. Osiyo mehmonxona sanoatining global bozorga chiqish imkoniyatlari 185
IX BOB.YAQIN SHARQ DAVLATLARIDAGI MEHMONXONA BIZNESI TAJRIBALARI 191
9.1. Yaqin Sharq mehmonxona sanoatining taraqqiyoti: tarixiy asoslar va zamonaviy holat 191
9.2. Yaqin Sharqdagi mehmonxonalarning an’anaviy xususiyatlari va xizmatlarining o‘ziga xos jihatlari 202
9.3. Yaqin Sharq davlatlarida lyuks va butik mehmonxonalarning rivojlanish tendensiyalari 208
X BOB. GLOBAL MEHMONXONA TARMOQLARI, FRANSHIZALAR VA BREND MENEJMENT 217
10.1. Global mehmonxona tarmoqlari va ularning boshqaruv tizimi 217
10.2. Mehmonxona franshizalari va ularning afzalliklari 226
10.3. Brend menejmentning mehmonxona biznesidagi o‘rni 237
XI BOB. MEHMONXONA BIZNESIDA MARKETING STRATEGIYALARI 247
11.1. Mehmonxona marketingining asosiy yo‘nalishlari 247
11.2. Mehmonxona biznesida raqamli marketing strategiyalari 256
11.3. Mehmonxona xizmatlarini targ‘ib qilishda PR va reklamaning roli 262

XII BOB. MEHMONXONA BIZNESIDA XAVFSIZLIK, XATARLARNI BOSHQARISH VA KIBERXAVFSIZLIK 269
12.1. Mehmonxonalarda xavfsizlikni ta’minlashning zamonaviy usullari 269
12.2. Xavf -xatarlarni baholash tizimlari.....279
12.3. Mehmonxona biznesida kiberxavfsizlik choralarini kuchaytirish ...284
XALQARO MEHMONXONALAR BIZNESI FANIDAN GLOSSARIY 294
XALQARO MEHMONXONALAR BIZNESI FANIDAN TEST SAVOLLARI.....304
XALQARO MEHMONXONALAR BIZNESI FANIDAN KEYSLAR 332
FOYDALANILGAN MANBALAR RO‘YXATI 343

KIRISH

O‘zbekiston turizm sohasi ham boshqa sohalar qatori jadal rivojlanish, aholi bandligini ta’minlash, umumiy farovonlikni oshirishga qaratilgan davlat siyosati yo‘nalishini jadal isloh qilish va globallashuv davrini boshidan kechirmoqda. Qisqa vaqt ichida me’yoriy-huquqiy hujjatlar to‘plami, jumladan, turizm sohasini izchil isloh qilish uchun zarur shart-sharoitlar va qulay muhit yaratish maqsadida mustahkam huquqiy asos yaratuvchi “Turizm to‘g‘risida”gi yangi Qonun qabul qilindi.

Mamlakatimiz Prezidenti Sh.Mirziyoyev tomonidan respublikamiz turizm sohasini jadal rivojlantirish, unga iqtisodiyotning strategik sektori maqomini berish borasidagi sa’y-harakatlarini alohida ta’kidlash mumkin. 2022–2026-yillarda Yangi O‘zbekistonni rivojlantirish strategiyasiga kiritilgan istiqbolli loyihalarni amalga oshirish bo‘yicha soha mutaxassislari oldida jiddiy vazifalar yuklandi. Mahalliy turistlar sonini 12 millionga, chet ellik turistlar sonini 9 million nafarga yetkazish bo‘yicha aniq maqsadlar belgilandi.

Mehmonxona biznesi xalqaro turizm va xizmatlar iqtisodiyotining strategik tarmoqlaridan biri bo‘lib, u transport, savdo, ovqatlanish, madaniyat, shahar infratuzilmasi hamda raqamli platformalar bilan uzviy bog‘langan murakkab tizim sifatida namoyon bo‘ladi. Globallashuv sharoitida turistik oqimlarning geografiyasi, safar motivlari va iste’molchilarning xizmatdan kutgan natijalari diversifikatsiyalashib bormoqda: bir tomonda tezkorlik va barqarorlikni talab qiladigan biznes hamda MICE segmenti, ikkinchi tomonda esa oilaviy va dam olish, ziyorat, sog‘lomlashtirish, madaniy tajriba va uzoq muddatli yashash kabi yo‘nalishlar shakllanmoqda. Shu bois mehmonxona endi faqat joylashtirish obyekti emas, balki destinatsiya tajribasini yaratadigan, mahalliy xizmatlar bilan integratsiyalanadigan va brend qiymatini boshqaradigan xizmat ekotizimi sifatida qaraladi. Bu ekotizimda xizmat sifati, iqtisodiy samaradorlik hamda xavfsizlik va maxfiylik talablari bir paytning o‘zida muvozanatlashishi zarur.

“Xalqaro mehmonxonalar biznesi” fani 71010101– “Turizm va mehmondo’stlik” mutaxassisligi bo‘yicha ta’lim olayotgan magistrantlar uchun mutaxassislik fani sifatida ahamiyatlidir. Ushbu kursdan tayyorlangan darslikning maqsadi fanining nazariy asoslarini zamonaviy amaliyot bilan bog‘lagan holda yoritish, magistrantlarni global

mehmondo‘stlik bozorining tuzilishi va tendensiyalarini tahlil qilishga, mehmonxona faoliyatini servis va iqtisodiy mezonlar asosida baholashga hamda boshqaruv qarorlarini dalillarga tayangan holda ishlab chiqishga yo‘naltirishdir.

Shuni ham ta’kidlab o‘tish joizki, turizm ta’lim yo‘nalishlari bo‘yicha Samarqand iqtisodiyot va servis instituti respublikada tayanch oliy dargoh bo‘lganligi tufayli, muallif tomonidan tayyorlangan ushbu darslik mamlakarimizning ta’lim muassasalarida xalqaro mehmonxonalar biznesi tajribasini o‘qitishda bakalavrlar, magistrlar, sirtqi, masofaviy hamda ikkinchi mutaxassislikda tahsil olayotgan talabalarga, soha mutaxassislariga yaqindan yordam beradi degan fikrdamiz.

I BOB. “XALQARO MEHMONXONALAR BIZNESI” FANINING MAZMUNI, MAQSADI VA RIVOJLANISH YO‘NALISHLARI

Tayanch so‘z va iboralar: xalqaro mehmonxona biznesi, mehmondo‘stlik, xizmat jarayoni, mijoz tajribasi, servis standarti, mehmonxona tarmog‘i, raqamli transformatsiya, shaxsiylashtirish, resurs tejamkorligi, global turizm oqimlari.

1.1. Xalqaro mehmonxonalar biznesining tushunchasi va rivojlanish tarixi

Xalqaro mehmonxonalar biznesi deganda turli mamlakatlar bozorlarida, turli huquqiy va madaniy sharoitlarda, umumiy servis standartlari hamda boshqaruv yondashuvlariga tayangan holda joylashtirish, ovqatlanish va qo‘shimcha xizmatlarni taklif qiluvchi xo‘jalik faoliyati tushuniladi. Xalqaro mehmonxona biznesi bu global turizm oqimlari bilan bog‘langan, xalqaro talab va me’yorlarga moslashgan, ko‘pincha brendli tarmoqlar (zanjirlar) yoki franchayzing va boshqaruv shartnomalari orqali tashkil etiladigan xizmatlar tizimidir.

Mehmonxona biznesi tushunchasini to‘g‘ri anglash uchun “mehmondo‘stlik” (hospitality) mazmunini ham ta’kidlab o‘tish kerak. **Mehmondo‘stlik** — bu mehmonning ehtiyojlarini oldindan sezish, unga qulaylik yaratish, hurmatli muloqot va xavfsiz muhitni ta’minlashga qaratilgan madaniy-amaliy tizimdir. Mehmonxona shu madaniyatning professional va tijoriy shakli bo‘lib, unda xizmatni tashkil etish qoidalari, sifat nazorati va iqtisodiy samaradorlik birgalikda yuritiladi. Shu sababli mehmonxona biznesi ikki yo‘nalishni birlashtiradi: bir tomondan, mijoz tajribasi (komfort, tozalik, tezlik, xushmuomalalik, ishonch), ikkinchi tomondan esa iqtisodiy natija (daromad, xarajat, rentabellik, investitsiya barqarorligi). Xalqaro bozorda aynan shu muvozanat eng qiyin masalalardan biri hisoblanadi, chunki turli mamlakatlarda mijoz umidlari ham, mehnat bozori ham, energiya narxlari va soliq yuki ham farq qiladi.

Xalqaro mehmonxona biznesining shakllanishi va rivojlanish tarixi uzoq davrlarga borib taqaladi. Insoniyat tarixida savdo yo‘llari paydo bo‘lishi bilan birga yo‘lchi va savdogarlarni qabul qiladigan joylar ham paydo bo‘lgan. Qadimgi karvonsaroylar, post-xonalar, yo‘l bo‘yidagi

mehmon uylari aslida bugungi mehmonxona xizmatining dastlabki ko‘rinishlari edi. Markaziy Osiyodagi Ipak yo‘li yo‘nalishlari bo‘ylab karvonsaroylar nafaqat tunash joyi, balki xavfsizlik, ot-ulov almashinuvi, savdo va muloqot markazi vazifasini ham bajargan. Bu tarixiy tajriba shuni ko‘rsatadiki, mehmonxona biznesining ildizi doimo “yo‘l” va “oqim” bilan bog‘liq bo‘lgan. Odamlar ko‘proq harakat qilsa, joylashtirish xizmatiga talab oshadi, talab oshsa, xizmat turlari ko‘payadi va sifat bo‘yicha raqobat kuchayadi.

Yevropa tarixida ham mehmonxona xizmatining rivojlanishi savdo va shahar madaniyati bilan chambarchas bog‘langan. O‘rta asrlarda diniy ziyoratlar, yarmarkalar va savdo ekspeditsiyalari kuchaygani sari mehmonlarni qabul qiladigan joylar va tavernalar ko‘paydi. Biroq bu davrda xizmat ko‘pincha notekis bo‘lgan, gigiyena, xavfsizlik va qulaylik har doim ham talablarga javob bermagan. Zamonaviy mehmonxona sanoatiga o‘tish jarayoni asosan XVIII–XIX-asrlarda, shaharlar sanoatlashtirilishi, temiryo‘l va bug‘ kemalari rivoji, keyinroq avtomobil transportining kengayishi bilan tezlashdi. Transport infratuzilmasi rivojlangani sayin sayohat elita odatidan “ommaviy faoliyat”ga aylana boshladi va mehmonxona biznesi ham doimiy, rejalashtirilgan, standartlashgan xizmatlar tizimiga o‘ta boshladi.

XIX-asrning ikkinchi yarmi va XX-asr boshlarida yirik shaharlar va kurortlarda “grand hotel”lar paydo bo‘ldi. Ular, odatda, temiryo‘l vokzallari yaqinida yoki turistik markazlarda qurilib, yuqori darajadagi servis, restoran, zal va jamiyat hayoti uchun infratuzilma taklif qildi. Shu davrda mehmonxona boshqaruvi professional kasb sifatida shakllandi: qabul xizmati, xonalarni tozalash, oshxona, xo‘jalik bo‘limi kabi funksiyalar ajratildi. Bu jarayon keyinchalik mehmonxona biznesi ta’limi va standartlarining paydo bo‘lishiga asos bo‘ldi. Xalqaro mehmonxona biznesi deganda bugun ko‘pincha tarmoqlar (zanjirlar) orqali boshqariladigan, bir brend ostida ko‘plab mamlakatlarda ishlaydigan obyektlar tushuniladi.

XX-asrda mehmonxona sanoatida bir nechta muhim burilishlar kuzatildi:

Birinchisi, *ommaviy turizmning o‘sishi va turistik paketlarning paydo bo‘lishi.* Tur operatorlari, avia va temiryo‘l tashuvchilari, shuningdek, destinatsiya boshqaruvi kuchayishi bilan barqaror bandlikka erishish osonlashdi.

Ikkinchisi, *xizmatni standartlash va brend tizimlarini joriy etish.* Mijoz bir brendga ishonib, boshqa mamlakatda ham o‘xshash sifatni kutadi; brend esa shu kutilmani qondirish uchun standartlar, trening, nazorat, audit va texnologiyalarni kuchaytiradi.

Uchinchisi, *boshqaruv modellari diversifikatsiyasi*. Mehmonxona mulkdori va operatsion boshqaruvchisi bir shaxs bo‘lishi shart emasligi aniq bo‘ldi. Natijada franchayzing, boshqaruv shartnomasi, ijaraga asoslangan boshqaruv, investitsiya fondlari va ko‘chmas mulk jamg‘armalari (REIT) kabi mexanizmlar paydo bo‘ldi.

Bu mexanizmlar xalqaro mehmonxona biznesini tez kengaytirishga imkon berdi, kapital bir tomondan, boshqaruv tajribasi ikkinchi tomondan birlashdi.

XXI-asrga kelib mehmonxona biznesi raqamli transformatsiya ta’sirida tubdan o‘zgarib bormoqda. Onlayn bron qilish, narxni dinamik boshqarish, mijoz ma’lumotlarini tahlil qilish, mehmon tajribasini shaxsiylashtirish, mobil ilovalar orqali xizmat ko‘rsatish, sun’iy intellekt yordamida so‘rovlarni tezkor qayta ishlash kabi yechimlar xizmat sifatini ham, operatsion samaradorlikni ham oshirmoqda. Bu jarayonning mohiyati shundaki, mehmonxona xizmat ko‘rsatishni faqat xodimlar sonini ko‘paytirish orqali emas, balki jarayonlarni optimallashtirish va ma’lumotlarga tayangan boshqaruv orqali kuchaytirmoqda. Biroq xalqaro tajriba shuni ko‘rsatadiki, raqamli texnologiyalar insoniy mehmondo‘stlikni to‘liq almashtirmaydi: texnologiya tezlik va aniqlik beradi, inson esa iliqlik, empatiya va murakkab vaziyatlarda moslashuv beradi. Shuning uchun zamonaviy xalqaro mehmonxona biznesida gibrid yondashuv ustun, ya’ni standart va texnologiya + xizmat madaniyati va jamoa kompetensiyasi.

Mehmonxona biznesining tushunchasi vaqt o‘tishi bilan kengayib bordi. Avval mehmonxona asosan tunash joyi bo‘lsa, bugun u ko‘pincha tajriba iqtisodiyotining markaziy elementi sifatida qaraladi. Mehmonlar faqat xona emas, balki tajriba sotib oladi: manzara, dizayn, gastronomiya, spa va wellness, tadbirlar, mahalliy madaniyat bilan tanishuv, xavfsiz va sokin muhit, biznes uchun qulayliklar va boshqalar. Shu sababli mehmonxona biznesi turizmning boshqa bo‘g‘inlari bilan hamkorlikda ishlaydi, ya’ni transport, ekskursiya, restoran, madaniy obyektlar, savdo va xizmatlar bilan integratsiya kuchayadi. Xalqaro bozor esa bu integratsiyani yanada murakkablashtiradi, chunki mehmon oqimlari mavsumiy va geopolitik

omillarga sezgir, valyuta kurslari va xarajatlar tuzilmasi tez o‘zgarishi mumkin.

Rivojlanish tarixida yana bir muhim yo‘nalish xizmat sifati va xavfsizlik talablari kuchayishini tahlil qilish mumkin. Mehmonlar soni oshgan sayin, risklar ham ortadi: yong‘in xavfsizligi, sanitariya, oziq-ovqat xavfsizligi, shaxsiy ma’lumotlarni himoya qilish, favqulodda vaziyatlarda evakuatsiya, shuningdek, jamoat tartibi va reputatsion risklar. Xalqaro mehmonxona biznesi ushbu risklarni kamaytirish uchun standartlar, audit tizimlari, xodimlarni o‘qitish va muhandislik profilaktikasini kuchaytiradi. Bu yerda “komplayens” (qonun va ichki qoidalar talablariga rioya qilish tizimi) degan atama uchraydi. Komplayens mehmonxona uchun jarimalardan saqlanish bilan birga, brend ishonchini ham himoya qiladi.

Xalqaro mehmonxona biznesi tarixida ekologiya va barqarorlik masalasi ham tobora kuchayib bormoqda. Mehmonxona ko‘p resurs iste’mol qiladi, energiya, suv, kir yuvish, oziq-ovqat zaxiralari, chiqindi va logistika. Shu sababli 2000-yillardan boshlab ko‘plab mehmonxona tarmoqlari energiya tejamkor texnologiyalar, suvni tejash, chiqindini saralash, bir martalik plastmassani kamaytirish, mahalliy ta’minotchilar bilan ishlash, hamjamiyat dasturlarini qo‘llab-quvvatlash kabi choralarga e’tibor qaratmoqda. Bunda maqsad faqat yaxshi ko‘rinish emas. Resurs tejamkorligi xarajatni kamaytiradi va risklarni pasaytiradi, barqarorlik esa brend reputatsiyasini kuchaytiradi.

Tarixiy rivojlanishni tushunishda tashkiliy shakllar evolyutsiyasi ham muhim. Dastlab mustaqil mehmon uylari va oilaviy mehmonxonalar ustun bo‘lgan bo‘lsa, keyinchalik brendli tarmoqlar paydo bo‘ldi. Brendli tarmoqlarning kuchli tomoni standart, marketing va ishonch desak, mustaqil mehmonxonaning kuchli tomoni esa moslashuvchanlik, lokal o‘zigaxoslik va individual yondashuv bo‘ldi. Xalqaro bozor bu ikki yondashuvni bir-biriga yaqinlashtirdi: tarmoqlar butik formatlarni yaratishga intilmoqda, mustaqil mehmonxonalar esa onlayn platformalar orqali global bozorga chiqmoqda. Natijada “global standart + lokal tajriba” talabi zamonaviy mehmonxona biznesining asosiy yo‘nalishiga aylanmoqda.

Xalqaro mehmonxona biznesini tarixiy nuqtayi nazardan o‘rganish ikki katta xulosa beradi. Birinchisi, mehmonxona sanoati doimo transport, shahar madaniyati va turizm oqimlari bilan birga rivojlanadi, shu bo‘g‘inlardan biri o‘zgarsa, mehmonxona modeli ham o‘zgaradi. Ikkinchisi, mehmonxona

biznesi tarixida muvaffaqiyatning asosiy omili doim mehmon ishonchi bo‘lgan. Ishonch esa tozalik, xavfsizlik, barqaror sifat, xushmuomalalik, adolatli narx va muammoga tez yechim kabi elementlar orqali shakllanadi. Shuning uchun tarixiy tajriba bugun nima qilish kerakligiga ham javob beradi. Jarayonlarni standartlash, jamoani o‘qitish, texnologiyani to‘g‘ri joriy etish, barqarorlik va xavfsizlikni servis madaniyatiga aylantirish — bular xalqaro mehmonxona biznesining davomiy rivojlanish tamoyillaridir.

Xalqaro mehmonxonalar biznesining tushunchasi bu global turizm oqimlari bilan bog‘langan, turli mamlakatlarda bir xil servis falsafasini turlicha sharoitda amalga oshira oladigan, maqsadi mehmon tajribasini barqaror va ishonchli qilish bo‘lgan xizmatlar tizimidir. Rivojlanish tarixi esa karvonsaroy va yo‘l bo‘yidagi mehmon uylardan boshlab, shaharlardagi yirik mehmonxonalar, brendli tarmoqlar, franchayzing va boshqaruv shartnomalari, raqamli transformatsiya va barqarorlik tamoyillarigacha bo‘lgan uzluksiz evolyutsiyani aks ettiradi.

Xalqaro mehmonxona biznesining shakllanishida davlat siyosati va standartlarning ham roli kattadir. Masalan, XX-asr davomida ko‘plab mamlakatlarda yulduzli tasnif tizimlari, sanitariya va yong‘in xavfsizligi me’yorlari, mehnat muhofazasi qoidalari va iste’molchi huquqlarini himoya qiluvchi talablar kuchaydi. Bular mehmonxona xizmatini tasodifiy emas, boshqariladigan soha sifatida shakllantirdi. Xalqaro mehmonxonalar esa turli huquqiy maydonlarda ishlagani uchun mahalliy talablarni bajarish bilan birga, o‘z brend standartlarini ham saqlashi kerak bo‘ladi. Shu nuqtada standartlashuvning ikki qatlami paydo bo‘ladi: davlat talablaridan iborat minimal xavfsizlik va gigiyena talablari hamda brendning ichki standartlari (xizmat tezligi, dizayn elementlari, muloqot qoidalari, audit).

Rivojlanish tarixida mehmonxona sanoati segmentlar bo‘yicha ham tabaqalashdi. Avval “hamma uchun bitta” tipdagi mehmonxona ustun bo‘lgan bo‘lsa, keyinchalik bozor turli ehtiyojlarga ajraldi: biznes safar, oilaviy dam olish, uzoq muddatli yashash, kurort va sog‘lomlashtirish, konferensiya va tadbirlar, tranzit mehmonlar, ziyorat va madaniy turizm. Segmentlar ko‘paygani sari mehmonxona mahsuloti ham murakkablashdi. Xona turi, ovqatlanish modeli, qo‘shimcha servislar, ichki infratuzilma (konferensiya zali, sport maydoni, spa, coworking), xizmat vaqti va muloqot uslubi segmentga moslashtirildi. Shuning uchun tarixiy evolyutsiya faqat binolar o‘zgarishi emas, balki bozor talabi va mehmon ehtiyojlari

xaritasining kengayishidir. Bu jarayon bugun ham davom etmoqda. Masalan, “digital nomad” (raqamli ko‘chmanchi — masofadan ishlaydigan sayohatchi) segmenti kuchaygani sari mehmonxonalar ish uchun qulay zona, kuchli internet, uzoq yashash tariflari kabi yechimlarni ko‘proq taklif qilmoqda.

Xalqaro mehmonxona biznesida raqobatning tarixiy markazi ham o‘zgarganini ko‘rish mumkin. Ilk davrlarda raqobat asosan lokatsiya va xavfsizlik atrofida bo‘lgan: yo‘l bo‘yida qulay joy, karvon va yo‘lovchi uchun himoya, ot-ulov uchun sharoit. Sanoatlashtirish davrida raqobat qulaylik va xizmatlar ko‘lamiga ko‘chdi: yirik zal, restoran, shahar markaziga yaqinlik, obro‘ va sh.k. Ommaviy turizm davrida esa raqobat standartlashuv, narx va bandlik boshqaruviga bog‘landi. Hozirgi davrda raqobatning muhim maydoni mehmon tajribasining yaxlitligi, ya’ni, bron qilish jarayonining soddaligi, shaxsiylashtirish, tezkor aloqa, shikoyatni hal qilish, onlayn reputatsiya va barqarorlik imiji bilan belgilanmoqda. Demak, tarixni o‘rganish bugungi boshqaruvning qaysi nuqtasida ishlash kerakligini ko‘rsatadi. Bir davrda lokatsiya hal qiluvchi bo‘lsa, boshqa davrda standart, bugun esa tajriba va ishonch hal qiluvchi omilga aylangan.

Tarixiy rivojlanishda yana bir muhim omil kapital va ko‘chmas mulk bozori bilan integratsiyadir. Mehmonxona xizmat korxonasi bo‘lishi bilan birga, yirik kapital talab qiladigan aktiv hamdir(yer, bino, muhandislik tarmoqlari, jihozlar). Shu sababli xalqaro mehmonxona biznesida investitsiya modeli doim muhim bo‘lgan. XX-asrning ikkinchi yarmidan boshlab ko‘plab tarmoqlar “asset-light”(aktiv yengil -mulkka egalik qilmasdan, boshqaruv va brend orqali ishlash) strategiyasiga o‘ta boshladi. Bunda mehmonxona binosi ko‘pincha investorlar tomonidan moliyalashtiriladi, brend esa boshqaruv tajribasi va marketing kuchini beradi. Bu tarixiy o‘zgarish tarmoqlarning tez kengayishiga sabab bo‘ldi va xalqaro mehmonxona biznesini haqiqiy global industriyaga aylantirdi.

Xalqaro mehmonxona biznesining tushunchasini chuqurroq anglashda “xizmat mahsuloti” va “xizmat jarayoni”ni farqlash ham foydalidir. Mehmon sotib olayotgani bir qarashda “xona” bo‘lib ko‘rinsa-da, aslida u jarayonlar paketini oladi: bron qilish qulayligi, qabul qilish jarayoni(check-in), xonaning tayyorligi, gigiyena, uyqu sifati, xavfsizlik, axborot, ovqatlanish, muammolarni hal qilish, chiqishdagi tezlik(check-out) va to‘lov aniqligi. Shu paketning biror bo‘g‘ini zaif bo‘lsa, umumiy baho pasayadi.

Demak, mehmonxona biznesi tarixan jarayonlarni boshqarish san’atiga aylangan. Kimdir yaxshi bino qurgani bilan emas, kimdir jarayonlarni barqaror qilgani bilan yutadi. Shu sababli xalqaro tarmoqlar o‘z tarixida doim trening, audit, xizmat madaniyati, standartlar va texnologiyaga katta investitsiya qilgan.

1.1-jadval

Mehmonxona sanoati rivojlanishining tarixiy bosqichlari

Davr	Harakatlan-tiruvchi omil	Joylashtirish shakli	Xizmatdagi yangilik
Qadimgi davr–o‘rta asrlar	Savdo va karvon yo‘llari	Karvonsaroy, yo‘l uylari	Xavfsizlik, ot-ulov sharoiti
XVIII–XIX-asr	Sanoatlash-tirish, temiryo‘l	Shahar mehmon uylari	Bo‘limlar ajralishi, professional boshqaruv
XX-asr	Ommaviy turizm, aviatsiya	Brendli mehmonxonalar	Standartlashuv, trening, audit
XXI-asr	Raqamli transformatsiya, barqarorlik	Gibrid formatlar, butik, tarmoq	Onlayn bron, shaxsiylashtirish, resurs tejamkorligi

Rivojlanish tarixiga ta’sir qilgan omillar ichida shaharlarning global rolini ham eslash kerak. Xalqaro turizm oqimlarining katta qismi yirik shaharlarga to‘planadi, biznes, konferensiya, ta’lim, madaniyat va transport tugunlari, hammasi shu yerda. Natijada shahardagi mehmonxonalar o‘ziga xos modelni - yuqori bandlik, tez aylanma, korporativ shartnomalar, konferensiya infratuzilmasi, transportga yaqinlikni shakllantirdi. Bunga parallel ravishda kurort mehmonxonalar modeli ya’ni mavsumiylik, uzoqroq yashash, wellness va dam olish tajribasi, yuqori qo‘shimcha xizmat ulushi rivojlandi. Tarixiy jarayonda bu ikki model bir-biriga ta’sir qildi, shaharlarda ham dam olish elementi kuchaydi, kurortlarda ham biznes tadbirlar paydo bo‘ldi. Shu o‘zgarishlar xalqaro mehmonxona biznesining moslashuvchanligini oshirdi va bozor talabiga tez javob berish kompetensiyasini shakllantirdi.

1.2. Xalqaro mehmonxonalar biznesining maqsadi va asosiy funksiyalari

Xalqaro mehmonxona biznesi turizm industriyasining eng markaziy bo‘g‘inlaridan biri bo‘lib, u safar jarayonidagi eng muhim ehtiyoj mehmonning xavfsiz, qulay va ishonchli muhitda yashashini ta’minlaydi. Mehmonxona nafaqat tunash joyi, balki turist uchun xizmatlar ekotizimi: qabul jarayoni, axborot va yo‘naltirish, ovqatlanish, tozalik, texnik barqarorlik, dam olish va ish yuritish sharoiti, shikoyatlarni hal qilish hamda mahalliy tajribaga ulashish nuqtasidir. Xalqaro miqyosda mehmonxona biznesida raqobat ko‘pincha binoning kattaligida emas, balki mehmon tajribasining barqaror sifati, jamoa madaniyati, xizmat tezligi, xavfsizlik va ishonch, brend va reputatsiya, narx va qiymat nisbatining to‘g‘ri boshqarilishi hamda xizmatlarning moslashuvchanligidadir. Shu sababli mehmonxona biznesini ilmiy va amaliy o‘rganishda eng avvalo maqsadlar va asosiy funksiyalar o‘rtasidagi mantiqiy bog‘liqlikni aniq tushunish zarur.

Maqsad va funksiya tushunchalarini farqlash darslik uchun muhim metodik qoidadir. **Maqsad** — boshqaruvning yakuniy natijasi, u mehmonxonadan kimlar qanday qiymat olishini ko‘rsatadi va strategik yo‘nalishni belgilaydi. Funksiya esa maqsadga olib boradigan amaliy ishlar majmuasidir: bo‘limlar faoliyati, jarayonlar, standartlar, resurslar va nazorat mexanizmlari funksiyalar orqali ishlaydi. Masalan, “mehmon mamnunligini oshirish” maqsad bo‘lsa, uni bajarish uchun qabul va joylashtirish, tozalik, texnik xizmat, ovqatlanish, xavfsizlik, aloqa va shikoyat boshqaruvi kabi funksiyalar izchil ishlashi shart. Aks holda maqsad shior bo‘lib qoladi. Xalqaro amaliyotda maqsadlar odatda uch darajada boshqariladi: *strategik, taktik va operatsion.* Strategik maqsadlar brend, bozor mavqei va investitsiya barqarorligiga taalluqli, taktik maqsadlar sotuv kanallari, paketlar va segmentlar bilan ishlashga bog‘liq, operatsion maqsadlar esa jarayon tezligi, tozalik, xavfsizlik va xizmat intizomiga taalluqlidir. Ushbu darajalar bir-birini to‘ldirsa, mehmonxona tizimi barqaror ishlaydi, darajalar uzilib qolsa, natija tasodifiy bo‘lib qoladi.

Xalqaro mehmonxona biznesining bosh maqsadi mehmon ehtiyojlarini barqaror, ishonchli va sifatli tarzda qondirishdan iborat. Bunda “barqaror sifat” deganda mehmon har safar kelganida kutadigan asosiy xizmat standartlari o‘zgarmasligi nazarda tutiladi. Ya’ni xona o‘z vaqtida tayyor bo‘lishi, tozalik me’yorlariga qat’iy rioya qilinishi, osoyishtalik va

xavfsizlik ta’minlanishi, zarur axborot aniq va tushunarli shaklda yetkazilishi, xodimlar muomalasi xushmuomala bo‘lishi hamda xizmat ko‘rsatish tezkor tashkil etilishi kerak. Mehmon nuqtayi nazaridan, mehmonxona o‘z vazifasini to‘laqonli bajargan hisoblanadi, agar u mehmonning vaqtini tejasa, ortiqcha ruhiy bosimni kamaytirsa va safarning asosiy maqsadini ya’ni, dam olish, ish safari, uchrashuv, tadbir yoki ziyoratni samarali amalga oshirishga ko‘maklashsa. Boshqaruv yondashuvida esa ushbu maqsad mehmon mamnunliki va sodiqligi orqali namoyon bo‘ladi. Bu, avvalo, mehmonning qayta tashrif buyurish ehtimoli, boshqalarga tavsiya berishi, onlayn platformalardagi baho va sharhlari, shikoyatlar soni hamda ularni ko‘rib chiqish va bartaraf etish tezligi orqali baholanadi. Xalqaro amaliyotda keng qo‘llanadigan KPI atamasi aynan shu jarayon bilan bog‘liq bo‘lib, u “kalit samaradorlik ko‘rsatkichlari”ni anglatadi va belgilangan maqsadlarning amaliy natijalarga qay darajada aylanganini aniq raqamlar asosida ifodalaydi.

Mehmonxona biznesining maqsadlari faqat mehmon ehtiyojlarini qondirish bilan cheklanmaydi. Xalqaro bozorda faoliyat olib boruvchi mehmonxona uchun moliyaviy barqarorlikni ta’minlash ham ustuvor vazifalardan biridir. Bu, eng avvalo, daromad oqimini barqaror saqlash, rentabellik darajasini oshirish, xarajatlarni nazorat ostida ushlash hamda investitsion jozibadorlikni saqlab qolishda namoyon bo‘ladi. Mehmonxona xo‘jaligida daromad manbalari faqat xona fondi bilan chegaralanmaydi. Ovqatlanish xizmati, konferensiya va tadbirlar tashkil etish, banket hamda marosimlar o‘tkazish, sog‘lomlashtirish xizmatlari, transfer, ekskursiya paketlari va boshqa qo‘shimcha servislar umumiy tushum hajmini kengaytirishga xizmat qiladi. Boshqaruv amaliyotida bunday yondashuv daromadlarni diversifikatsiya qilish deb ataladi va u iqtisodiy xatarlarni kamaytirishda muhim ahamiyat kasb etadi. Xususan, mavsumiylik tufayli xonalar bandligi pasaygan davrlarda, aynan qo‘shimcha xizmatlar hisobidan tushumning ma’lum qismini saqlab qolish mumkin bo‘ladi.

Shu bilan birga, xarajatlarni oqilona boshqarish ham mehmonxona biznesining muhim maqsadlaridan hisoblanadi. Mehnat resurslaridan foydalanish, energiya va suv sarfini nazorat qilish, xaridlar va zaxiralarni rejalashtirish, texnik xizmat ko‘rsatish hamda chiqindilarni boshqarish kabi yo‘nalishlarda puxta va asosli qarorlar qabul qilinishi zarur. Biroq moliyaviy maqsadlar servis sifati bilan doimo muvozanatda olib borilishi kerak. Agar

xarajatlarni qisqartirish xizmat darajasining pasayishiga olib kelsa, bu holat o‘rta muddatda mehmonxona obro‘sining susayishiga, natijada esa daromadning kamayishiga sabab bo‘ladi. Shu bois xalqaro mehmonxona biznesida oddiy tejamkorlikdan ko‘ra samaradorlikka asoslangan yondashuv ustun hisoblanadi. Mazkur yondashuvning mohiyati bir xil yoki undan yuqori natijaga kamroq resurslar yordamida erishishdan iborat.

Bozor va raqobat bilan bog‘liq maqsadlar ham xalqaro mehmonxona biznesining ajralmas qismidir. Mehmonxona o‘zini bozorga qanday taqdim etishi aniq bo‘lmasa, u hamma uchun hamma narsani qilishga urinib, hech kim uchun eng yaxshi bo‘la olmay qoladi. Shuning uchun maqsadli segmentni aniqlash, qiymat taklifini shakllantirish va brend ishonchini mustahkamlash strategik maqsadlar ichida alohida o‘rin tutadi. Masalan, biznes mehmon uchun lokatsiya, tez xizmat, barqaror internet, jim zona va tez chiqish jarayoni muhim bo‘lsa, oilaviy segment uchun xavfsizlik, keng xona, bolalar qulayligi, ovqatlanish moslashuvi va qo‘shimcha qulayliklar muhim bo‘ladi. Bozor maqsadlari sotuv kanallari bilan ham bog‘liq: to‘g‘ridan-to‘g‘ri bron ulushini oshirish, hamkorlik kanallarini muvozanatlash, korporativ shartnomalar portfelini yuritish, paket va aksiyalarni mavsumga moslashtirish orqali bozor ustunligi quriladi. Bu maqsadlar xizmat funksiyalari bilan uyg‘un bo‘lishi shart, chunki marketing va sotuv va’dasi amalda bajarilmasa, brendga ishonch tez so‘nadi.

Xalqaro mehmonxona biznesi ijtimoiy maqsadlarni ham bajaradi. Mehmonxona xizmat madaniyati shakllanadigan mehnat maydoni, ko‘pincha yoshlar va yangi mutaxassislar uchun amaliy tajriba maktabidir. Kadrlar bilan bog‘liq maqsadlar nafaqat xodimlarni yollash, balki ularni ushlab qolish, malakasini oshirish, kasbiy o‘sish yo‘lini yaratish va xizmat standartlarini jamoa ongiga singdirishdan iborat. Xalqaro amaliyot shuni ko‘rsatadiki, xizmat sifati ko‘p hollarda texnologiyadan ko‘ra inson omiliga ko‘proq bog‘liq. Mehmon bilan muloqot, muammoni hal qilish, empatiya va mas’uliyat hissi xodim tayyorgarligi va motivatsiyasiga tayanadi. Shuning uchun mehmonxona biznesining muhim maqsadlaridan biri adolatli mehnat sharoiti, barqaror ish jadvali, trening va baholash tizimi, ichki kommunikatsiya va korporativ qadriyatlar orqali xizmat madaniyatini mustahkamlashdir. Kadrlar maqsadi bajarilsa, u avtomatik ravishda mijoz maqsadlarini ham qo‘llab-quvvatlaydi: barqaror jamoa barqaror servisni beradi.

Madaniy va kommunikatsion maqsadlar xalqaro mehmonxona biznesida alohida ahamiyatga ega. Mehmonxona turli mamlakat, til, urf-odat va diniy ehtiyojga ega mehmonlarni qabul qilgani uchun muhitning hurmatli va moslashuvchan bo‘lishi zarur. Bu yerda maqsad universal xizmat madaniyati va lokal o‘zigaxoslikni muvozanatlash, bir tomondan, xalqaro mehmon tushunarli servisni kutadi (yo‘naltirish, axborot, xavfsizlik, standart jarayonlar), ikkinchi tomondan esa u mahalliy ruhni his qilishni istaydi (dizayn, gastronomiya, mehmondo‘stlik elementlari, mahalliy tajriba). Shuning uchun ko‘plab mehmonxonalar xizmat paketlariga mahalliy madaniyat elementlarini kiritadi, an’anaviy taomlar, hunarmandchilik burchagi, mahalliy gidlik xizmatlari, festival va tadbirlar bilan hamkorlik. Madaniy maqsadlar reputatsiyani oshiradi va mehmonxonani bozorda ajralib turishga yordam beradi.

Xavfsizlikni ta’minlash va risklarni kamaytirish zamonaviy mehmonxona biznesining ustuvor yo‘nalishlaridan biri hisoblanadi. Mehmon xavfsizligi faqat qo‘riqlash xizmati yoki videokuzatuv vositalari bilan cheklanmaydi, balki kompleks va tizimli boshqaruvni talab etadi. Bunga kirish va chiqishni nazorat qilish, yong‘in xavfsizligi choralarini tashkil etish, evakuatsiya rejalarini ishlab chiqish, favqulodda vaziyatlarga tayyorgarlik ko‘rish, xodimlarni muntazam o‘qitish, shuningdek, sanitariya hamda oziq-ovqat xavfsizligi talablariga rioya qilish kiradi. Risklarni boshqarishning asosiy maqsadi barcha hodisalarni mutlaqo bartaraf etish emas, balki ularning yuz berish ehtimolini va keltirishi mumkin bo‘lgan salbiy oqibatlarni minimallashtirishdan iborat. Shu nuqtayi nazardan, mehmonxonalarda turli protseduralar joriy etiladi, ichki auditlar o‘tkaziladi, sodir bo‘lgan hodisalar tahlil qilinadi, sug‘urta mexanizmlaridan foydalaniladi, shikoyatlar tizimli ravishda ko‘rib chiqiladi va profilaktik chora-tadbirlar muntazam amalga oshiriladi.

Bundan tashqari, axborot xavfsizligi ham mehmonxona faoliyatida alohida ahamiyat kasb etadi. Mehmonlarning shaxsiy ma’lumotlari va to‘lov bilan bog‘liq axborotlari ishonchli himoyalanmasa, bu holat nafaqat moliyaviy yo‘qotishlarga, balki korxona obro‘siga jiddiy putur yetkazishga ham olib keladi. Shu bois xalqaro mehmonxona biznesida ishonchga asoslangan xavfsiz muhitni shakllantirish muhim strategik maqsad sifatida qaraladi. Chunki mehmon o‘zini xavfsiz va xotirjam his qilgan sharoitdagina

xizmatlardan faolroq foydalanadi, ko‘proq xarajat qiladi va mehmonxonaga qayta tashrif buyurish ehtimoli ortadi.

Barqarorlik bilan bog‘liq maqsadlar ham xalqaro mehmonxona biznesida tobora muhimlashib bormoqda. Bu yo‘nalish ekologik va ijtimoiy mas’uliyat, resurs tejamkorligi va mahalliy hamjamiyat bilan hamkorlik orqali ko‘rinadi. Resurs tejamkorligi amalda ikki tomonlama foyda beradi. Bir tomondan, suv va energiya sarfi kamayib xarajatlar tushadi, ikkinchi tomondan, mehmonlar orasida mas’uliyatli brend imiji shakllanadi. Chiqindini saralash, qayta ishlashga yo‘naltirish, bir martalik plastmassani kamaytirish, mahalliy mahsulotlardan foydalanish, xodimlarni ekologik madaniyatga o‘rgatish kabi chora-tadbirlar barqarorlik maqsadlarini amaliyotga aylantiradi. Mahalliy hamjamiyat bilan hamkorlik esa ta’minot zanjirini yaqinlashtiradi: mahalliy fermer, hunarmand va xizmat ko‘rsatuvchilar bilan ishlash hudud iqtisodiyotini jonlantiradi va mehmon uchun ham autentik tajriba yaratadi.

Endi ushbu maqsadlarning amaliyotda qanday ro‘yobga chiqarilishini tushuntirish uchun mehmonxona faoliyatining asosiy funksiyalarini ketma-ket tahlil qilish maqsadga muvofiqdir. Avvalo, joylashtirish funksiyasi mehmonxona biznesining tayanch vazifasi hisoblanadi. U xona fondini samarali boshqarish, xonalarni mehmon qabuliga tayyorlash, tozalik va tartibni doimiy saqlash, texnik nosozliklarni tezkor bartaraf etish, shovqin darajasi hamda umumiy qulaylikni nazorat qilish, shuningdek, xavfsizlik talablariga rioya etishni o‘z ichiga oladi. Mazkur funksiya mehmonning asosiy ehtiyoji — xavfsiz va qulay yashash muhitini ta’minlashga xizmat qiladi.

Qabul va mehmon bilan aloqa funksiyasi esa mehmon tajribasining eng muhim bosqichlaridan biri bo‘lib, aynan u birinchi va so‘nggi taassurotni shakllantiradi. Bu yo‘nalishda mehmonni tez va qulay tarzda ro‘yxatdan o‘tkazish, unga aniq va ishonchli axborot taqdim etish, yuzaga kelgan muammolarni tezkor ҳал qilish, professional va xushmuomala muloqotni yo‘lga qo‘yish hamda chiqish jarayonini sodda va tushunarli tashkil etish muhim ahamiyat kasb etadi.

Ovqatlanish va qo‘shimcha xizmatlar funksiyasi mehmonning kundalik qulayligini oshirish bilan birga, mehmonxonaning daromad bazasini kengaytirishga ham xizmat qiladi. Ushbu funksiyaga nonushta va boshqa ovqatlanish xizmatlari sifati, menyuning turli ehtiyojlarga moslashtirilishi,

sanitariya talablariga qat’iy rioya qilinishi, banket va tadbirlarni tashkil etish, sog‘lomlashtirish xizmatlari, bolalar uchun mo‘ljallangan servislar hamda boshqa qo‘shimcha xizmatlar kiradi. Bu yo‘nalish mehmon tajribasini boyitish bilan bir qatorda, xizmatlar tarkibini diversifikatsiya qilish imkonini ham beradi.

Marketing va sotuv funksiyasi bozor ehtiyojlarini aniqlash va ularni mehmonxona imkoniyatlari bilan uyg‘unlashtirishga qaratiladi. Aynan shu jarayonda mijozlar segmentatsiyasi, narx siyosatini belgilash, turli xizmat paketlarini ishlab chiqish, hamkorlik aloqalarini yo‘lga qo‘yish hamda brend kommunikatsiyasini boshqarish kabi vazifalar amalga oshiriladi. Mazkur funksiya mehmonxonaning bozordagi raqobatbardoshligini mustahkamlashda muhim o‘rin tutadi.

Moliyaviy funksiyalar mehmonxona faoliyatining iqtisodiy asoslarini tartibga soladi. Ular daromad va xarajatlarni hisobga olish, budjetlashtirish, moliyaviy nazorat va tahlilni tashkil etish orqali korxonaning moliyaviy barqarorligini ta’minlashga xizmat qiladi. Kadrlar funksiyasi esa xodimlarni tanlash, joylashtirish, o‘qitish, malakasini oshirish, mehnatini baholash, rag‘batlantirish va mehnat intizomini mustahkamlash kabi vazifalarni қамраб oladi. Chunki xizmat sifati ko‘p jihatdan aynan inson omiliga bog‘liq bo‘ladi.

Bundan tashqari, xavfsizlik funksiyasi mehmonlar, xodimlar va mulk xavfsizligini ta’minlash, profilaktik choralarni ishlab chiqish hamda favqulodda vaziyatlarga tayyorgarlikni boshqarish bilan bog‘liq. Innovatsiya va raqamli boshqaruv funksiyasi esa zamonaviy mehmonxona biznesining strategik yo‘nalishlaridan biri sifatida jarayonlarni avtomatlashtirish, ma’lumotlarga asoslangan boshqaruv qarorlarini qabul qilish, xizmatlarni shaxsiylashtirish va resurslardan yanada samarali foydalanish imkonini beradi. Shu tariqa, mehmonxonaning barcha asosiy funksiyalari o‘zaro uzviy bog‘liq holda umumiy maqsadlarga — sifatli xizmat, moliyaviy barqarorlik va raqobatbardoshlikni ta’minlashga xizmat qiladi.

Maqsadlar va funksiyalar o‘rtasidagi bog‘liqlikni “maqsad - vazifa - standart - ko‘rsatkich” zanjiri orqali tushuntirish mumkin. Maqsad umumiy yo‘nalishni beradi, vazifa uni bo‘limlar kesimida konkretlashtiradi, standart vazifani bir xil sifatda bajarishni ta’minlaydi, ko‘rsatkich esa natijani o‘lchab, boshqaruv qarorini to‘g‘rilashga yordam beradi. Misol uchun,

“mehmon xavfsizligini oshirish” maqsadi qo‘yilganda, xavfsizlik funksiyasi doirasida kirish nazorati, yong‘in xavfsizligi, xodim treningi, hodisa qaydlari va audit kabi vazifalar belgilanadi, standartlar bilan jarayonlar mustahkamlanadi, ko‘rsatkichlar orqali hodisalar soni, javob berish tezligi, auditdagi nomuvofiqliklar ulushi kuzatiladi. Xuddi shuningdek, “mehmon mamnunligini oshirish” maqsadi qabul, tozalik va muammo yechish funksiyalari orqali operatsion vazifalarga aylanadi. Ko‘rsatkichlar sifatida shikoyatlar ulushi, onlayn reytinglar, qayta kelish ko‘rsatkichlari kuzatiladi. Bu mantiq mehmonxona boshqaruvini intuitsiyaga emas, tizimga tayantiradi.

Amaliy boshqaruvda maqsadlar ichki va tashqi manfaatdor tomonlar kesimida ham talqin qilinadi. Tashqi manfaatdor tomonlar deganda mehmonlar, hamkorlar, ta’minotchilar, mahalliy hamjamiyat va davlat nazorat tizimlari tushuniladi. Ichki manfaatdor tomonlar esa investor (mulkdor), menejment va xodimlardir. Har bir guruhning kutilmasi turlicha bo‘lgani uchun mehmonxona maqsadlarini muvozanatlash talab etiladi. Mehmon sifatli xizmat va xavfsizlikni kutadi, investor kapitalning saqlanishi va foyda olishni kutadi, xodim adolatli mehnat va o‘sish imkoniyatini kutadi, mahalliy hamjamiyat esa ish o‘rinlari, madaniy hurmat va ekologik mas’uliyatni kutadi. Agar maqsadlar faqat bir guruh manfaatiga xizmat qilib qolsa, tizim barqaror bo‘lmaydi: masalan, faqat foydani tez ko‘paytirish xodimlarni siqsa, xizmat sifati pasayadi va mehmonlar kamayadi, faqat xarajatni qisqartirish binoning texnik holatini yomonlashtirsa, risklar oshadi, faqat marketing va’dasi kuchli bo‘lib, ichki jarayonlar tayyor bo‘lmasa, reputatsiya zarar ko‘radi. Shuning uchun xalqaro mehmonxona boshqaruvida muvozanat tamoyili asosiy o‘rinda turadi: mijoz, moliya, jarayon va kadrlar bir vaqtda boshqariladi.

Xizmat sifati bilan bog‘liq maqsadlarni mustahkamlashda standart va protseduralar juda muhim, lekin ular insoniy yondashuvni almashtirmaydi. Standart mehmon uchun adolatli va barqaror natijani kafolatlaydi: bir xil holatlarda bir xil sifat. Biroq mehmonning hissiy tajribasi (e’tibor, hurmat, g‘amxo‘rlik) ko‘pincha standartdan tashqarida shakllanadi. Shuning uchun ko‘plab xalqaro mehmonxonalar xizmat madaniyatida “tezlik + muloyimlik + mas’uliyat” uchligini asosiy tamoyil sifatida ko‘radi:

- ✓ tezlik — vaqtni tejash,
- ✓ muloyimlik — muloqot sifati,

✓ mas’uliyat — muammoni hamjihatlikda yopish.

Mazkur uchlik funksiyalar kesimida ham ko‘rinadi: qabul xizmati tez va aniq ishlasa, tozalik xizmati barqaror bo‘lsa, texnik xizmat tezkor bo‘lsa, ovqatlanish gigiyenasi va ta’mi izchil bo‘lsa, xavfsizlik tizimi ishonchli bo‘lsa, natijada mehmon tajribasi barqaror bo‘ladi.

Mehmonxona biznesida maqsadlarni amaliyotga uyg‘unlashtirish uchun ko‘rsatkichlarni to‘g‘ri tanlash zarur. Ko‘rsatkich ko‘p bo‘lsa, jamoa charchaydi, ko‘rsatkich kam bo‘lsa, muammo ko‘rinmay qoladi. Shuning uchun ko‘rsatkichlar odatda uch qatlamda tanlanadi:

✓ birinchi qatlam, *xizmat natijasi* (mamnunlik, shikoyat, reyting);

✓ ikkinchi qatlam, *jarayon natijasi* (qabul tezligi, tozalik auditi, nosozliklarni tuzatish tezligi);

✓ uchinchi qatlam, *resurs natijasi* (mehnat samaradorligi, energiya va suv sarfi).

Bu qatlamlar bir-birini izohlaydi, agar reyting pasaysa, jarayon ko‘rsatkichlari qayerda uzilish borligini ko‘rsatadi, resurs ko‘rsatkichlari esa muammo sababini aniqlashga yordam beradi. Shunday qilib, maqsadlar raqamlar orqali boshqaruv qaroriga aylanadi, lekin raqamlar doim insoniy tajriba bilan solishtirib talqin qilinishi kerak.

Maqsadlarni yanada aniq operatsion shaklga keltirishda xizmatni tiklash, ya’ni muammo yuzaga kelgan vaziyatda tezkor va to‘g‘ri yechim ishlab chiqish alohida ahamiyat kasb etadi. Har qanday mehmonxona tizimi puxta tashkil etilgan bo‘lsa-da, amaliyotda ayrim kamchiliklar yuzaga kelishi mumkin. Masalan, xonaning o‘z vaqtida tayyor bo‘lmasligi, texnik jihozlarning nosozligi, ortiqcha shovqin, ovqatlanish xizmatidagi kechikishlar yoki noto‘g‘ri axborot taqdim etilishi shular jumlasidandir. Xalqaro boshqaruv amaliyotida bunday vaziyatlar xizmatni tiklash mexanizmi orqali boshqariladi. Bunda muammo zudlik bilan qabul qilinadi, mehmondan uzr so‘raladi, amaliy yechim taklif etiladi, zarurat tug‘ilganda kompensatsiya choralari qo‘llanadi, so‘ngra muammoning sabablari tahlil qilinib, kelgusida uning takrorlanishining oldini olish uchun tegishli jarayonlar takomillashtiriladi. Ushbu yondashuvning asosiy maqsadi faqat shikoyatni rasmiy ravishda yopish emas, balki mehmonning ishonchini qayta tiklashdan iboratdir.

Shu sababli xizmatni tiklash jarayonida mehmonxona bo‘limlari o‘rtasidagi hamkorlik hal qiluvchi o‘rin tutadi. Qabul xizmati muammoni

o‘z vaqtida qayd etadi, texnik yoki tozalik bo‘limi uni bartaraf etadi, menejer esa vaziyatga mos, adolatli va tezkor qaror qabul qiladi. Natijada mehmon ko‘pincha muammoning o‘zi mavjud bo‘lganiga emas, balki aynan ushbu muammo qanday tarzda hal etilganiga qarab umumiy baho beradi.

Moliyaviy maqsadlar doirasida narx va bandlikni boshqarish alohida o‘rin tutadi. Bu yerda xorijiy adabiyotlarda uchraydigan “daromad boshqaruvi” tushunchasini oddiy qilib izohlash mumkin. Mehmonxona bir xil xonani turli vaqtda turli talab bo‘lgani uchun turli narxda sotadi va maqsad bozor talabiga mos, adolatli va foydali narxni topish. Buning uchun tarixiy bandlik, mavsumiylik, bayram va tadbirlar, raqobatchilar taklifi, bron qilish muddati kabi omillar tahlil qilinadi. Muhimi, bu jarayon xizmat sifati bilan uyg‘un bo‘lishi kerak: narx oshsa, mehmon qiymatni his qilishi lozim (tozalik, qulaylik, servis tezligi va xavfsizlik darajasi mos bo‘lishi kerak). Aks holda mehmon “qimmat, lekin qiymat yo‘q” degan xulosaga keladi.

Barqarorlikka oid maqsadlarni amaliyotga tatbiq etishda yirik va keskin o‘zgarishlardan ko‘ra, kichik, izchil va muntazam choralar ko‘proq samara beradi. Jumladan, energiya tejamkor yoritish tizimlaridan foydalanish, suv sarfini kamaytiruvchi armaturalarni joriy etish, xonalarda harorat rejimini oqilona boshqarish, kir yuvish jarayonida resursni tejovchi texnologiyalarni qo‘llash, chiqindilarni saralash hamda oziq-ovqat isrofini kamaytirishga qaratilgan oddiy tartib-qoidalarni yo‘lga qo‘yish mumkin. Bunday choralar natijasi odatda ikki asosiy yo‘nalishda namoyon bo‘ladi: bir tomondan, operatsion xarajatlar qisqaradi, ikkinchi tomondan esa mehmonxonaning mas’uliyatli va zamonaviy brend sifatidagi imiji mustahkamlanadi. Barqarorlik tamoyillarini joriy etishda majburiy nazoratdan ko‘ra xodimlarni ongli ravishda jalb etish samaraliroq hisoblanadi. Chunki xodim muayyan tartibning mazmuni va ahamiyatini tushunsa, u nafaqat bu qoidalarga amal qiladi, balki ularni faol ravishda qo‘llab-quvvatlaydi. Shu bois kadrlar funksiyasi barqarorlik maqsadlarini amalda ro‘yobga chiqarishda bevosita va muhim o‘rin egallaydi.

Xavfsizlik maqsadlarini chuqurlashtirishda profilaktika tushunchasi markaziy o‘rinda turadi. Profilaktika muammo bo‘lgandan keyin harakat qilish emas, muammo bo‘lishidan oldin sharoit yaratishdir. Masalan, yong‘in xavfsizligida evakuatsiya yo‘laklari doim ochiq bo‘lishi, signalizatsiya ishlashi, xodimlar mashq qilishi, sanitariyada esa ovqatlanish bo‘limi gigiyenik talablarni izchil bajarishi, harorat rejimini saqlashi,

mahsulotni to‘g‘ri saqlashi kerak. Mehmonxona boshqaruvchisi xavfsizlikni servisning bir qismi sifatida ko‘rsa, mehmon ham bu muhitni qadrlaydi. Bu esa mijozga yo‘naltirilgan maqsadlarni kuchaytiradi.

1.2.-jadval

Maqsadlar–funksiyalar–o‘lchash misollari o‘rtasidagi bog‘liqlik

Maqsad yo‘nalishi	Maqsad mazmuni	Asosiy funksiyalar	O‘lchash indikatori
Mijoz tajribasi	Mamnunlik va sodiqlik	Qabul, tozalik, muammo yechish	Shikoyatlar ulushi, onlayn reyting
Moliyaviy barqarorlik	Daromad va rentabellik	Moliya nazorati, qo‘shimcha servislar	Bandlik, tushum tarkibi
Bozor ustunligi	Segment va brend ishonchi	Marketing va sotuv, hamkorlik	To‘g‘ridan-to‘g‘ri bron ulushi
Kadrlar sifati	Xizmat madaniyati va barqaror jamoa	Tanlov, trening, motivatsiya	Kadrlar almashinuvi, trening soatlari
Xavfsizlik	Risklarni kamaytirish	Xavfsizlik, audit, favqulodda rejalar	Hodisalar soni, audit natijalari
Barqarorlik	Resurs tejamkorligi va mas’uliyat	Resurs boshqaruvi, chiqindi, ta’minot	Suv/energiya sarfi

Mehmonxona funksiyalarini amalda uyg‘unlashtirish uchun boshqaruv tuzilmasi ham aniq bo‘lishi kerak. Xalqaro amaliyotda mehmonxona boshqaruvi odatda bosh menejer atrofida quriladi va u xizmat sifatini, moliyaviy intizomni hamda xavfsizlikni bir vaqtning o‘zida nazorat qiladi. Bo‘limlar o‘z vazifasini bajarsa ham, bosh menejerning vazifasi bo‘limlar orasida kelishuv nuqtasini yaratishdir: qabul bo‘limi va tozalik bo‘limi

o‘rtasidagi muvofiqlashtirish, ovqatlanish bo‘limi va tadbirlar bo‘limi o‘rtasidagi rejalashtirish, texnik xizmat va xavfsizlik o‘rtasidagi profilaktika, marketing va operatsiya o‘rtasidagi va’da va imkoniyat mosligini ta’minlash shular jumlasidan.

Sifatni doimiy ushlab turish uchun ichki tekshiruvlar (audit) va mehmon fikrini tizimli yig‘ish ham funksional mexanizm hisoblanadi. Audit oddiy tekshiruv emas u standartlar bajarilishini, xavfsizlik talablari saqlanishini, gigiyena va tozalik darajasini, texnik holat barqarorligini o‘lchab beradi. Mehmon fikri esa real bozor bahosidir: mehmon nimani qadrladi, nimadan norozi bo‘ldi, nimani takomillashtirish kerak? Agar audit natijalari va mehmon fikri bir-biriga mos tushsa, boshqaruvda aniqlik paydo bo‘ladi, agar mos kelmasa, demak, ichki baholash va mehmon tajribasi o‘rtasida farq bor va bu farqni sababiy tahlil qilish talab etiladi. Shunday qilib, maqsadlar va funksiyalar “qog‘ozda” emas, real nazorat va real fikr orqali mustahkamlanadi.

1.3. Xalqaro mehmonxonalar biznesining hozirgi holati va tendensiyalari

Xalqaro mehmonxona biznesi 2024–2025-yillarda pandemiyadan keyingi tiklanish davrini ortda qoldirib, rivojlanishning yangi bosqichi — barqaror o‘sish va tarkibiy qayta moslashuv davriga kirib bordi. Ushbu bosqichning asosiy jihati shundaki, bir tomondan sayohat oqimlari va turistlar xarajatlari kabi talab ko‘rsatkichlari izchil tiklanmoqda, ikkinchi tomondan esa bozorning taklif tomoni ham jadal sur’atlarda transformatsiyalanmoqda. Xususan, mehmonxona fondi tarkibi, brendlar portfeli, sotuv va bronlash kanallari, raqamli texnologiyalar hamda barqarorlik bilan bog‘liq talablar sezilarli darajada yangilanmoqda. Shu sababli zamonaviy mehmonxona boshqaruvi endilikda faqat xonalarni sotish yoki bandlikni ta’minlash bilan cheklanmaydi. U ma’lumotlarga asoslangan narx siyosatini yuritish, xizmatlarni qayta loyihalash, mijoz tajribasini tizimli boshqarish, xavfsizlikni kuchaytirish, ESG tamoyillari ya’ni ekologik, ijtimoiy va boshqaruv mas’uliyatlarini bajarish hamda brend ekotizimini izchil rivojlantirishni qamrab olgan murakkab boshqaruv tizimiga aylanmoqda.

Mehmonxona biznesi bu jarayonda turizm qiymat zanjirining markaziy bo‘g‘ini sifatida ishlaydi: transport va MICE tadbirlar oqimini qabul qiladi,

mahalliy xizmatlar, ovqatlanish, ekskursiya, ko‘ngilochar dasturlar bilan integratsiyalanadi va destinatsiya brendining real tajribasini yaratadi. Shu sababli mehmonxona bozori holatini baholashda faqat xonalar bandligi emas, balki turistlar oqimi, sarf-xarajatlar, ishlash xarajatlari (energiya, ish haqi), ta’minot zanjiri, raqamli kanallar va turizm siyosati (vizalar, aviatsiya, shahar infratuzilmasi) kabi omillar majmuasiga qaraladi.

UN Tourism ma’lumotlari xalqaro turizm bozorining pandemiyadan keyingi davrda izchil tiklanayotganini ko‘rsatadi. Jumladan, 2019-yilda xalqaro turistlar oqimi 1,5 milliard kishiga yetgan bo‘lsa, 2023-yilda ushbu ko‘rsatkich qariyb 1,3 milliardni tashkil etdi. 2024-yilga kelib esa xalqaro turizm deyarli to‘liq tiklanib, 1,4 milliard nafar turist qayd etildi, bu esa 2019-yil darajasining qariyb 99 foiziga tengdir. UN Tourism prognozlariga ko‘ra, 2025-yilda ham ushbu ijobiy dinamika сақланиб, xalqaro turistlar soni 2024-yilga nisbatan 3–5 foizga oshishi kutilmoqda. Shuningdek, 2025-yilning yanvar–sentabr oylarida xalqaro kelishlar hajmining o‘tgan-yilning shu davriga nisbatan taxminan 5 foizga ko‘paygani tiklanish jarayoni barqaror davom etayotganini anglatadi.[1]

Mehmondo‘stlik va turizm sanoatining global iqtisodiyotdagi o‘rni ham sezilarli darajada mustahkamlandi. WTTC hisobotiga ko‘ra, 2024-yilda sayohat va turizm sektorining jahon yalpi ichki mahsulotiga qo‘shgan hissasi 10,9 trillion AQSh dollariga teng bo‘lib, bu global iqtisodiyotning qariyb o‘ndan bir qismini tashkil etgan. Bandlik nuqtayi nazaridan ham ushbu soha nihoyatda muhim bo‘lib, 2024-yilda 357 million ish o‘rnini qo‘llab-quvvatlagan, ya’ni dunyodagi har o‘n ish o‘rnidan biri aynan turizm va mehmondo‘stlik bilan bog‘liq bo‘lgan.[2] Mazkur ko‘rsatkichlar mehmonxona biznesi uchun ikki muhim xulosani beradi. Birinchidan, xizmatlarga bo‘lgan talabning makroiqtisodiy bazasi yetarlicha mustahkam. Ikkinchidan, soha mehnat resurslariga bevosita tayanadi, shu sababli kadrlar siyosati, xodimlar malakasi va xizmat ko‘rsatish madaniyati raqobat ustunligini belgilovchi asosiy omillardan biriga aylanadi.

UN Tourism hisob-kitoblariga ko‘ra, 2024-yilda xalqaro turizm tushumlari 1,6 trillion AQSh dollariga yetib, 2023-yilga nisbatan 3 foizga oshgan. Turizm tushumlari bilan yo‘lovchi tashish xizmatlaridan olingan daromadlar birgalikda hisoblanganda esa umumiy eksport tushumi 1,9

[1] International Tourism to End 2023 Close to 90% of Pre-Pandemic Levels
[2] Исследование экономического воздействия на туризм и путешествия (EIR)

trillion AQSh dollariga chiqqan.[3] Ushbu natijalar mehmonxona biznesi uchun muhim amaliy ahamiyatga ega. Avvalo, ular turistlarning xarid va sarf qilish imkoniyati tiklanganini ko‘rsatadi. Shu bilan birga, mehmonxonalar uchun faqat joylashtirish xizmatlari emas, balki ovqatlanish, tadbirlar, sog‘lomlashtirish va boshqa qo‘shimcha servislar orqali ham daromad bazasini kengaytirish imkoniyatlari kuchayib borayotganini anglatadi.

Mehmonxona bozorining hozirgi holatini tushunishda “taklif – talab – daromad modeli” uchligi muhimdir. Pandemiyadan keyingi-yillarda talab tezroq tiklandi, taklif esa ko‘plab bozorlarda sekinroq kengaydi, bu esa narxlarning oshishi va daromadlilikning kuchayishiga olib keldi. Biroq 2025-yilda ayrim segmentlarda, ayniqsa yirik shaharlar va ommaviy turizm destinatsiyalarida, yangi obyektlar ochilishi tezlashib, raqobat keskinlashmoqda. Shu fonda mehmonxona boshqaruvchilari bandlikni saqlash uchun xizmat paketlarini diversifikatsiya qilish (room+breakfast, room+transfer, room+SPA), sodiqlik dasturlarini kuchaytirish va daromadlarni optimallashtirishga ko‘proq e’tibor qaratmoqda.

Xalqaro turizmning hududlar bo‘yicha tiklanish sur’atlari bir xil kechmayotgani kuzatiladi. UN Tourism’ning World Tourism Barometer ma’lumotlariga ko‘ra, 2024-yilda eng yuqori tiklanish ko‘rsatkichi Yaqin Sharq mintaqasida qayd etilib, xalqaro kelishlar hajmi 2019-yil darajasidan 32 foizga yuqori bo‘lgan. Yevropa ham tiklanish jarayonini deyarli to‘liq yakunlab, 2019-yil darajasidan 1 foiz yuqori natijaga erishgan, Afrika esa 7 foizlik o‘sishni namoyish etgan. Shu bilan birga, Amerikalar mintaqasi hali 2019-yil ko‘rsatkichining 97 foiziga yetgan bo‘lsa, Osiyo va Tinch okeani hududi 87 foiz darajasida qolgan. Bunday tafovutlar, asosan, aviatsiya quvvatlarining tiklanish tezligi, viza tartib-taomillarining soddalashtirilishi, mintaqaviy xavfsizlik darajasi hamda pandemiyadan keyingi cheklovlarni bekor qilish sur’atlari bilan izohlanadi.

Transport omili, ayniqsa aviatsiya tizimi, mehmonxona xizmatlariga bo‘lgan talabni shakllantiruvchi asosiy tashqi omillardan biri hisoblanadi. 2025-yil uchun ACI World prognozlariga ko‘ra, global yo‘lovchi oqimi 9,8 milliard kishiga yetishi va bu ko‘rsatkich 2024-yilga nisbatan 3,7 foizga oshishi kutilmoqda. Xalqaro aviaqatnovlarda esa o‘sish sur’ati 5,3 foiz atrofida baholanmoqda. IATA ham 2025-yil davomida yo‘lovchi tashish hajmi qariyb 5,8 foizga ko‘payishi mumkinligini qayd etadi. Aviatsiya

[3] International Tourism to End 2023 Close to 90% of Pre-Pandemic Levels

imkoniyatlarining kengayishi turistik destinatsiyalarga kirish darajasini yaxshilaydi, bu esa o‘z navbatida mehmonxonalarning bandlik ko‘rsatkichlari va tarif siyosatiga ijobiy ta’sir ko‘rsatadi.

2024–2025-yillarda MICE bozori ham sezilarli transformatsiyani boshdan kechirdi. Uchrashuvlar, konferensiyalar, ko‘rgazmalar va rag‘batlantiruvchi safarlar tobora ko‘proq gibrid formatda tashkil etilmoqda, ya’ni tadbirlarning bir qismi onlayn, ikkinchi qismi esa an’anaviy oflayn shaklda o‘tkazilmoqda. Ushbu o‘zgarish mehmonxonalar oldiga yangi funksional talablarni qo‘ymoqda. Jumladan, yuqori tezlikdagi va barqaror internet tarmog‘i, studiya yoki striming zonalari, zal maydonlarini moslashuvchan qayta tashkil etish imkoniyati, zamonaviy audio-video uskunalar, shuningdek qisqa muddatli va tez paketlanadigan xizmat mahsulotlari, masalan, 1–2 kunlik konferensiya va networking formatlari tobora dolzarb bo‘lib bormoqda. MICE segmenti, ayniqsa, korporativ daromadlarni barqarorlashtirishda muhim rol o‘ynaydi, leisure segmenti esa mavsumiy tebranishlarni yumshatishga xizmat qiladi. Shu sababli ko‘plab shahar mehmonxonalari aynan MICE infratuzilmasini modernizatsiya qilish va unga qayta investitsiya kiritishga alohida e’tibor qaratmoqda.

Mintaqaviy tafovutlar mehmonxona investitsiya geografiyasiga ham ta’sir qilmoqda. Yaqin Sharq va ayrim Afrika mamlakatlarida yirik mega-loyihalar, yangi aeroportlar, biznes markazlari, ko‘ngilochar zonalar va global tadbirlar oqimi mehmonxona talabini tez oshirdi. Yevropada esa taklif yuqori bo‘lsa-da, haddan tashqari turistlar oqimi muammosi va ijaraga beriladigan turar-joylar bilan raqobat ko‘plab shaharlar uchun boshqaruv masalasiga aylandi. Masalan, Venetsiya shahrida kunduzgi tashrif buyuruvchilar uchun kirish to‘lovi joriy etilib, ma’lum kunlarda shahar tarixiy hududiga kirish uchun to‘lov talab qilinadi. Bunday choralar mehmonxona sektorini bevosita qo‘llab-quvvatlashi mumkin, chunki “day-tripper” oqimi qisqarib, tunab qoluvchi turistlar ulushi oshishi ehtimoli paydo bo‘ladi.

Qisqa muddatli ijara bozorining tartibga solinishi ham mehmonxona biznesi uchun dolzarb trend bo‘ldi. Yevropa Komissiyasi 2025-yil dekabr oyida e’lon qilingan yondashuvlarda qisqa muddatli ijaralarni mahalliy darajada tartibga solish uchun umumiy huquqiy asos yaratish g‘oyasini ilgari surdi. Bu jarayonning maqsadi uy-joy bozoridagi bosimni kamaytirish va shaharlarda ijtimoiy muvozanatni saqlash. Amaliy jihatdan bu

mehmonxonalar uchun “rasmiy turar joy” segmentining ulushini oshirishi, ayniqsa markaziy lokatsiyalarda talabni qayta taqsimlashi mumkin.

1.3-jadval

2024-yilda xalqaro turistlar kelishlari: mintaqalar kesimida tiklanish[4]

Mintaqa	2024 kelishlar (mln)	2019 ga nisbatan	2023 ga nisbatan
Jahonda	***1 445***	***−1.3%***	***+11%***
Yevropa	747	+1%	+5%
Osiyo va Tinch okeani	316	−13%	+33%
Amerikalar	213	−3%	+7%
Afrika	74	+7%	+12%
Yaqin Sharq	95	+32%	+1%

Mehmonxona brendlarining portfeli ham “mikro-segmentatsiya” tarafga ketmoqda. Yirik guruhlar bir-biriga yaqin narx diapazonida bir nechta brend yaratib, turli auditoriya ehtiyojiga mos mahsulot taklif qiladi: yosh sayohatchilar uchun kompakt format, oilaviy segment uchun keng xonalar va oshxona zonasi, premium dam oluvchilar uchun konsyerj va tajriba paketlari, biznes segment uchun express servis va coworking. Bu strategiya brend tanlashda psixologik moslikni kuchaytiradi va OTA platformalarida ham ko‘rinishni oshiradi.

Investorlar va operatorlar uchun 2024–2025-yillardagi eng muhim moliyaviy tendensiya kapital qiymati va foiz stavkalari dinamikasidir. Inflyatsiya va monetar siyosat o‘zgarishlari sababli ba’zi bozorlarda kredit narxi oshdi, bu esa yangi loyihalarda “break-even” (o‘zini oqlash) muddatini uzaytirishi mumkin. Shu bois ko‘plab developerlar loyihani bosqichma-bosqich qurish, modul yechimlar, energiya tejamkor uskunalar, va operatsion samaradorlik hisobiga investitsiya riskini kamaytirishga intilmoqda. Operatorlar esa xarajatlar nazorati (OPEX), mehnat unumdorligi

[4] UN Tourism, World Tourism Barometer (January 2025), “2024 International Tourism Results” jadvali asosida.

va resurs samaradorligini (kWh/room-night kabi ko‘rsatkichlar) kuchli KPI tizimi bilan boshqaradi.

Mehmonxona biznesida 2024–2025-yillarning yana bir tendensiyasi brendlararo hamkorlik (partnership) va ekotizim qurishdir. Masalan, aviakompaniyalar, banklar, restoran tarmoqlari, lokal tur-operatorlar, wellness klinikalari bilan hamkorlik paketlari orqali “boshlanishdan yakungacha”(end-to-end) tajriba yaratiladi. Bu hamkorliklar marketing xarajatlarini optimallashtirishi, shuningdek, mijozning umumiy qiymatini oshirishi mumkin.

Talab tarkibidagi zamonaviy tendensiyalar orasida eng ko‘p e’tibor qaratilayotgan yo‘nalishlardan biri “bleisure” konsepsiyasidir. Ushbu atama ish safari bilan dam olish unsurlarining birlashuvini anglatadi. Bunday holatda mehmon xizmat safari, konferensiya yoki biznes uchrashuvdan so‘ng yana 1–3 kun qolib, dam olish dasturlaridan ham foydalanadi, ayrim hollarda esa safarga oila a’zolarini ham jalb qiladi. Mazkur tendensiya mehmonxona uchun turli daromad oqimlarini birlashtirish imkonini yaratadi. Bir tomondan, korporativ segmentdan tushadigan tariflar сақланади, ikkinchi tomondan esa dam olish bilan bog‘liq qo‘shimcha xarajatlar, jumladan SPA, restoran, ekskursiya va boshqa servis xizmatlari hisobidan daromad bazasi kengayadi. Amaliy nuqtayi nazardan, mehmonxonalar ushbu segment ehtiyojlariga moslashgan xizmat paketlarini ishlab chiqishi zarur. Bunga moslashuvchan check-in va check-out tartibi, yuqori tezlikdagi Wi-Fi, tinch va qulay ish zonalari, shuningdek, mehmonning bo‘sh vaqtini mazmunli tashkil etishga xizmat qiluvchi mahalliy tajriba paketlari kiradi.

Ikkinchi muhim talab trendi – wellness va sog‘lomlashtirish xizmatlarining asosiy mahsulotga aylanishidir. Avvallari SPA qo‘shimcha servis hisoblangan bo‘lsa, hozir ko‘plab brendlar uyqu sifati, stressni boshqarish, ovqatlanish, fitnes va uzoq umr va salomatlik (longevity) konsepsiyasini xizmat dizayniga integratsiya qilmoqda. Bu yo‘nalishda investitsiya faqat uskunaga emas, balki tibbiy hamkorlik, dietologiya, trenerlar, diagnostika va individual dastur tuzish kompetensiyalariga ham qaratilmoqda.

Uchinchi trend – mahalliy tajriba va autentiklik. Global sayyohlar “bir xil brend”dan ko‘ra, destinatsiyaning madaniy o‘zigaxosligini his qilishni xohlaydi: mahalliy dizayn elementlari, oshxona, hunarmandchilik, mahalliy

gidlar bilan yurish, festival va tadbirlarga integratsiya. Bu jarayon o‘z navbatida brend standartlari bilan lokal moslashuv o‘rtasida muvozanat talab qiladi. Eng yaxshi amaliyot standart servisni (tozalik, xavfsizlik, tezkor jarayonlar) barqaror saqlab, lokal tajribani qo‘shimcha qatlam sifatida qurishdir.

Premium va luxury segmentda narx elastikligi nisbatan past bo‘lgani uchun 2024–2025-yillarda bu segment ko‘plab bozorlarda daromadlilikni yetakladi. Luxury mehmonlar xizmatning mayda detallariga e’tibor beradi: xodimlar bilan muloqot sifati, xonaning akustikasi, yostiq tanlovi, ovqatlanish konsepsiyasi, alohida transfer, shaxsiy gid, hamda maxfiylik. Shu bois luxury obyektlar ko‘proq “butik” dizayn va kam sonli, ammo yuqori qiymatli xonalarga tayanib ishlaydi. Bunda restoran va bar konsepsiyasi (chef’s table, lokal gastronomiya) brend pozitsiyasining markaziga chiqmoqda.

Z va millennial avlodi auditoriyasi esa mehmonxona tanlashda “ijtimoiy isbot” (tarmoqdagi tavsiyalar) va “instagrammable” muhitga ko‘proq tayanadi. Ular tezkor bron, moslashuvchan bekor qilish, jamoat zonalarida ishlash, hamda arzon, ammo dizaynli xonalarni afzal ko‘rishi mumkin. Bu holat “lifestyle” brendlarining ko‘payishiga turtki bo‘lyapti. Boshqaruv nuqtayi nazaridan esa xizmatni “kam xodim – yuqori tajriba” modelida tashkil etish (masalan, mobil buyurtma, self-check-in) talab etiladi.

Halol va ziyorat turizmi segmenti ham global darajada o‘sib borayotgan yo‘nalishlardan. Bu segmentda ovqatlanish (halol sertifikat, alohida menyu), ibodat uchun axborot va sharoit, oilaviy maxfiylik, hamda madaniy moslik muhim. Markaziy Osiyo va Yaqin Sharq oqimlari kesishadigan destinatsiyalar uchun bunday moslashuv bandlikni barqarorlashtiruvchi strategiya bo‘lishi mumkin.

Qulaylik va inklyuziya ham tendensiya sifatida kuchaymoqda. Nogironligi bo‘lgan mehmonlar uchun mos xonalar, lift va yo‘lak standartlari, eshitish/ko‘rish bo‘yicha yordamchi yechimlar, hamda xodimlarning inkluziv muloqot ko‘nikmalari xalqaro bozorda “zarur minimal”ga aylanmoqda. Bu jihat nafaqat ijtimoiy mas’uliyat, balki bozorni kengaytirish va brend imijining mustahkamlanishiga xizmat qiladi.

Yuqoridagi tendensiyalar O‘zbekiston sharoitida ham muhim xulosalar beradi:

Birinchidan, global tarmoqlar tajribasi mahalliy bozorda xizmat standartlarini oshirish, kadrlar tayyorlash va raqamli tizimlarni joriy etishda yo‘l ko‘rsatadi.

Ikkinchidan, destinatsiya darajasida turizm oqimini barqaror boshqarish (aviatsiya, vizalar, tadbirlar taqvimi, shahar logistikasi) mehmonxona bandligiga bevosita ta’sir qiladi.

Uchinchidan, talaba va amaliyotchilar uchun eng muhim kompetensiyalar – xizmat sifati, raqamli analitika, daromad boshqaruvi, barqarorlik va mehmon tajribasini loyihalashdir.

Xalqaro mehmonxona biznesining bugungi holati nafaqat tiklanish va o‘sish jarayonlari, balki boshqaruv tizimining tobora murakkablashib borishi bilan ham tavsiflanadi. Global miqyosda talab hajmi qayta shakllangan bo‘lsa-da, mintaqalar o‘rtasidagi rivojlanish sur’atlari va bozor imkoniyatlaridagi tafovutlar hanuz сақlanib qolmoqda. Mehmonxona tarmoqlari jadal kengaymoqda, biroq bu jarayon raqamli texnologiyalarni chuqur joriy etish, ESG talablarga moslashish, xizmatlarni shaxsiylashtirish va mijoz tajribasini boshqarish zaruratini ham kuchaytirmoqda. Shu bilan birga, iste’molchilarning sifat va individual yondashuvga bo‘lgan talabi ortayotgan bir sharoitda narxga sezgirlik darajasining ham kuchayishi bozor raqobatini yanada murakkablashtirmoqda.

Demak, 2024–2025-yillarda xalqaro mehmonxona bozorida muvaffaqiyatga erishayotgan subyektlar, avvalo, o‘z brend pozitsiyasini aniq belgilagan, raqamli boshqaruv yechimlarini samarali integratsiya qilgan, kuchli servis madaniyatini shakllantirgan hamda barqarorlik tamoyillarini kundalik operatsion faoliyatning ajralmas qismiga aylantirgan kompaniyalardir. Ushbu tajriba O‘zbekiston mehmonxonalari uchun ham muhim amaliy xulosa beradi: bozor segmentini to‘g‘ri tanlash, sotuv kanallarini oqilona muvozanatlashtirish, xizmat paketlarini boyitish va boshqaruvda ma’lumotlarga tayangan qarorlar tizimini joriy etish raqobatbardoshlikni oshirishning eng samarali yo‘llaridan biridir.

Mavzuni mustahkamlash uchun savollar:

1. “Xalqaro mehmonxonalar biznesi” tushunchasini izohlang.
2. Mehmondo‘stlik va mehmonxona biznesi o‘rtasidagi farq va bog‘liqlikni tushuntiring.

3. Mehmonxona sanoati rivojlanishida transport infratuzilmasi qanday rol o‘ynagan?

4. Xalqaro mehmonxona biznesining asosiy maqsadlarini misollar bilan bayon qiling.

5. Mehmonxona biznesining asosiy funksiyalari nimalardan iborat?

6. Brendli mehmonxona tarmoqlari (zanjirlar) nega va qanday sharoitda paydo bo‘lgan?

7. Mehmonxona mulkdori va operator (boshqaruvchi) rollari qanday farqlanadi?

8. Bugungi kunda xalqaro mehmonxona biznesining asosiy tendensiyalarini sanab bering

9. Mehmonxona sanoati rivojiga ta’sir etuvchi ichki va tashqi omillarni guruhlab tushuntiring.

10. Xizmat sifati va mijoz ishonchi xalqaro bozorda raqobat ustunligini qanday ta’minlaydi?

II BOB. MEHMONXONA XO‘JALIGINI RIVOJLANTIRISHGA TA’SIR ETUVCHI OMILLAR VA ZAMONAVIY YONDASHUVLAR

Tayanch soz va iboralar: iqtisodiy omillar, investitsiya muhiti, ijtimoiy-demografik omillar, texnologik omillar, institutsional va huquqiy omillar, ekologik omillar, globallashuv jarayonlari, innovatsion va texnologik yondashuvlar.

2.1. Mehmonxona xo‘jaligiga ta’sir etuvchi iqtisodiy omillar

Mehmonxona xo‘jaligi iqtisodiyotning xizmatlar sektoriga mansub bo‘lsa-da, uning barqaror ishlashi faqat xona sotish yoki ovqatlanish xizmatlari bilan belgilanmaydi. Mehmonxona faoliyati makroiqtisodiy muhit, turistlar daromadi, narxlar darajasi, valyuta kursi, transport xarajatlari, investitsiya oqimi, kredit shartlari, mehnat bozori va raqobat holati bilan bevosita bog‘liq. Shu sababli mehmonxona menejeri iqtisodiy omillarni alohida emas, balki yagona tizim sifatida tahlil qilishi kerak. Masalan, turistlar oqimi ko‘paygani bilan inflyatsiya yuqori bo‘lsa, mehmonxonaning real foydasi kutilgan darajada oshmasligi mumkin. Yoki xona bandligi yuqori bo‘lsa ham, ish haqi, energiya va oziq-ovqat xarajatlari tez o‘ssa, rentabellik pasayadi. Demak, iqtisodiy omillar mehmonxonaning narx siyosati, xarajatlar tuzilmasi, investitsion qarorlari va servis sifatini belgilovchi asosiy shartlardan biridir.

Mehmonxona xizmatlariga talab ichki va tashqi turistlar soni, ularning safar maqsadi, daromad darajasi, sayohatga ajratadigan byudjeti va mamlakatdagi umumiy iqtisodiy faollikka bog‘liq. O‘zbekiston misolida bu omil ayniqsa yaqqol ko‘rinadi. Milliy statistika qo‘mitasi ma’lumotiga ko‘ra, 2025-yilda mamlakatga turizm maqsadida 11,7 mln xorijiy fuqaro tashrif buyurgan, bu o‘tgan-yilga nisbatan 46,8 foizga ko‘pdir. Bunday o‘sish mehmonxonalar uchun bozor sig‘imi kengayayotganini bildiradi, ammo barcha tashriflar avtomatik ravishda mehmonxona daromadiga aylanmaydi. Chunki turistlarning bir qismi qarindoshinikida qolishi, kunlik safar qilishi yoki arzon joylashtirish vositalarini tanlashi mumkin. Shuning uchun mehmonxona talabni segmentlar bo‘yicha ajratishi zarur: biznes turist, oilaviy turist, ziyorat turisti, premium mehmon, byudjetli sayohatchi va guruhli ekskursantning to‘lov qobiliyati bir xil emas.

Inflyatsiya mehmonxona xarajatlarining deyarli barcha tarkibiy qismlariga ta’sir qiladi: oziq-ovqat, kir yuvish, gigiyena vositalari, kommunal to‘lovlar, ta’mirlash materiallari, transport va ish haqi xarajatlari oshadi. Natijada mehmonxona rahbariyati ikki yo‘l o‘rtasida tanlov qiladi: narxni oshirish yoki xarajatlarni optimallashtirish. Narxni keskin oshirish talabning pasayishiga olib kelishi mumkin, narxni o‘zgartirmaslik esa foyda marjasini qisqartiradi. To‘g‘ri yechim - xarajatlarni moddalari bo‘yicha tahlil qilish, energiya tejamkor texnologiyalarni joriy etish, xaridlarni rejalashtirish, mavsumiy menyu va mahalliy yetkazib beruvchilar bilan ishlashdir. Ayniqsa, o‘rta toifadagi mehmonxonalar uchun inflyatsiya sharoitida “narx - sifat” muvozanatini saqlash raqobatbardoshlikning markaziy shartiga aylanadi.

Xorijiy turistlar uchun milliy valyuta kursining o‘zgarishi safar narxini nisbatan arzon yoki qimmat qilib ko‘rsatadi. Agar milliy valyuta qadrsizlansa, xorijiy mehmonlar uchun mamlakatdagi xizmatlar nisbatan qulayroq bo‘lishi mumkin, biroq mehmonxona import uskunalari, xorijiy bron platformalari komissiyasi, xalqaro marketing va ayrim oziq-ovqat mahsulotlariga xarajat qilsa, uning tannarxi oshadi. Shu bois valyuta omili ikki tomonlama ta’sir ko‘rsatadi: talabni rag‘batlantirishi mumkin, lekin investitsion va operatsion xarajatlarni ham ko‘paytiradi. Bunday sharoitda mehmonxonalar narxlarni faqat bir valyutada emas, balki bozor segmentlariga mos moslashuvchan paketlar orqali belgilashi maqsadga muvofiq: nonushta bilan xona, transferli paket, ekskursiya bilan turar joy, uzoq muddatli yashash uchun chegirma kabi variantlar valyuta xatarini yumshatadi.

Mehmonxona qanchalik sifatli bo‘lmasin, unga yetib borish qimmat, murakkab yoki noqulay bo‘lsa, talab cheklanadi. Aviabilet narxlari, temiryo‘l qatnovlari, aeroportdan transfer, yo‘l sifati, shahar ichidagi transport va navigatsiya mehmonxona bandligiga bevosita ta’sir qiladi. Xalqaro turizmda transport va joylashtirish xarajatlari bir-birini to‘ldiradi: parvoz narxi oshsa, turist mehmonxonada arzonroq xona izlaydi yoki safar muddatini qisqartiradi. Shu sababli mehmonxona o‘zini alohida bino sifatida emas, balki destinatsiya qiymat zanjirining bir bo‘g‘ini sifatida ko‘rishi kerak. Aeroport, turfirmalar, restoranlar, muzeylar, gidlar va transport kompaniyalari bilan hamkorlik qilish umumiy turistik mahsulot qiymatini oshiradi.

Mehmonxona xo‘jaligida dastlabki investitsiya hajmi katta: bino qurilishi yoki ijarasi, mebel, texnika, xavfsizlik tizimi, energiya ta’minoti, raqamli bron tizimi va dizayn yechimlari ko‘p mablag‘ talab qiladi. Foiz stavkalari yuqori bo‘lsa, yangi mehmonxona ochish yoki mavjud obyektni modernizatsiya qilish qimmatlashadi. Aksincha, imtiyozli kreditlar, soliq yengilliklari, davlat-xususiy sheriklik loyihalari va turizm zonalaridagi infratuzilma qo‘llab-quvvatlovi investitsiyani rag‘batlantiradi. Ammo investitsiya qarori faqat “qurish” bilan tugamaydi, u bandlik prognozi, o‘rtacha kunlik narx, operatsion foyda, o‘zini qoplash muddati va xatarlar bahosi bilan asoslanishi kerak. Aks holda, chiroyli mehmonxona quriladi, lekin bozor segmenti noto‘g‘ri tanlangani sababli daromad yetarli bo‘lmaydi.

Milliy statistika qo‘mitasining 2025-yil yakunlari bo‘yicha ma’lumotida yashash va ovqatlanish xizmatlari hajmi 226,9 trln so‘mga yetgani, 2024-yilga nisbatan 43,0 trln so‘mga ko‘paygani qayd etilgan. Bu ko‘rsatkich soha uchun katta imkoniyat borligini bildiradi. Shu bilan birga, ushbu xizmatlarning 95,9 foizi ovqat va ichimliklar bilan bog‘liq ekani mehmonxonalar uchun muhim signal beradi: zamonaviy mehmonxona faqat xona sotmaydi, balki gastronomiya, tadbirlar, transfer, konferensiya, ekskursiya, wellness va boshqa qo‘shimcha xizmatlar orqali daromadni diversifikatsiya qiladi. Raqobat kuchaygan bozor sharoitida mehmonxonaning ustunligi faqat binoning yangiligi bilan emas, balki servis tezligi, sharhlar sifati, onlayn ko‘rinish, narx shaffofligi va mijoz tajribasi bilan belgilanadi.

Mehmonxona servisida inson omili hal qiluvchi ahamiyatga ega: administrator, xona bekasi, oshpaz, ofitsiant, texnik xodim, sotuv menejeri va bron bo‘yicha mutaxassislarning kasbiy darajasi xizmat sifatini belgilaydi. Ish haqi oshishi xarajatni ko‘paytiradi, lekin malakali xodimni ushlab qolish mijozlar mamnunlikini, takroriy tashrifni va ijobiy sharhlarni oshiradi. Shuning uchun xodimlar xarajatini faqat maosh sifatida emas, balki servis sifati va brend obro‘siga investitsiya sifatida ko‘rish kerak. Xodimlar almashinuvi yuqori bo‘lgan mehmonxonada o‘qitish xarajatlari ko‘payadi, xizmat standartlari buziladi va mijoz tajribasi beqarorlashadi.

Mehmonxona uchun soliq stavkalari, litsenziyalash tartibi, kommunal tariflar, yer yoki bino ijarasi, to‘lov tizimlari komissiyasi va onlayn bron platformalaridagi foizlar yakuniy tannarxni shakllantiradi. Bugungi

sharoitda ko‘plab mehmonxonalar mijozni Booking, Expedia, mahalliy agregatorlar, ijtimoiy tarmoqlar va o‘z veb-sayti orqali jalb qiladi. Har bir kanalning iqtisodiy samaradorligi bir xil emas: xalqaro platforma ko‘proq ko‘rinish beradi, lekin komissiya oladi, to‘g‘ridan-to‘g‘ri bron esa foydaliroq, ammo marketing va ishonch yaratish xarajatlarini talab qiladi. Shu sababli mehmonxona rahbari “qaysi kanal qancha bandlik olib keldi?” degan savol bilan birga “bu bronning sof foydasi qancha?” degan savolni ham doimiy o‘lchashi lozim. Soliq va platforma xarajatlarini hisobga olmagan narx siyosati tashqi tomondan raqobatbardosh ko‘rinsa ham, ichki moliyaviy natijani zaiflashtirishi mumkin.

2.1-jadval.

Mehmonxona xo‘jaligiga ta’sir etuvchi asosiy iqtisodiy omillar

Iqtisodiy omillar	Mehmonxona faoliyatiga ta’siri	Boshqaruv chorasi
Turistik talab va daromad	Bandlik, xona narxi va xizmat paketlariga ta’sir qiladi	Segmentatsiya, mavsumiy narx, maqsadli marketing
Inflyatsiya	Oziq-ovqat, energiya, ish haqi va ta’mirlash xarajatlarini oshiradi	Tannarx nazorati, energiya tejamkorlik, xaridlarni rejalashtirish
Valyuta kursi	Xorijiy turistlar uchun narx jozibadorligini, import xarajatlarini o‘zgartiradi	Moslashuvchan paketlar, valyuta xatarini hisobga olish
Transport xarajatlari	Destinatsiyaga yetib kelish qulayligi va safar byudjetiga ta’sir qiladi	Transfer, turfirmalar va transport kompaniyalari bilan hamkorlik
Kredit va investitsiya	Modernizatsiya, qurilish va texnologik yangilanish imkoniyatini belgilaydi	Qoplash muddatini hisoblash, investitsion loyiha tahlili
Mehnat bozori	Servis sifati, ish haqi xarajati va xodimlar barqarorligini belgilaydi	O‘qitish, motivatsiya va xizmat standartlarini joriy etish

Mehmonxona xo‘jaligiga ta’sir etuvchi iqtisodiy omillar o‘zaro bog‘liq tizimni tashkil etadi. Talab oshishi imkoniyat yaratadi, lekin inflyatsiya xarajatlarni bosadi, valyuta kursi xorijiy turistlar oqimini rag‘batlantiradi, lekin import xarajatlarini oshiradi. Transport qulayligi bandlikni ko‘paytiradi, biroq yo‘l xarajati yuqori bo‘lsa, mehmon o‘rtacha narxga sezgir bo‘ladi. Investitsiya modernizatsiyani tezlashtiradi, lekin kredit qimmat bo‘lsa, moliyaviy xatar ortadi. Shu bois samarali mehmonxona boshqaruvi iqtisodiy monitoringga tayanishi zarur: bozor talabi, raqobatchilar narxi, tannarx, bandlik, mijoz segmentlari va qo‘shimcha xizmatlar daromadi muntazam tahlil qilinishi kerak. Ana shunda mehmonxona xo‘jaligi iqtisodiy o‘zgarishlarga moslashuvchi, barqaror va raqobatbardosh xizmat tizimiga aylanadi.

2.2. Ijtimoiy va ekologik omillarning mehmonxona xo‘jaligiga ta’siri

Mehmonxona sanoati faqat xona sotish yoki tunash xizmatini ko‘rsatish bilan cheklanmaydi, u jamiyatdagi demografik o‘zgarishlar, aholining qadriyatlari, mehnat bozori, ekologik talablar va yashash muhiti sifati bilan bevosita bog‘langan murakkab xizmat tizimidir. Shuning uchun mehmonxona xo‘jaligiga ta’sir etuvchi omillarni iqtisodiy ko‘rsatkichlar bilangina izohlash yetarli emas. Bugungi kunda mehmonxonaning raqobatbardoshligi uning narxi, joylashuvi va xona fondi bilan bir qatorda, ijtimoiy mas’uliyati, xodimlarga munosabati, mahalliy hamjamiyat bilan aloqasi, energiya va suvdan oqilona foydalanishi hamda chiqindilarni boshqarish madaniyati bilan belgilanmoqda. UN Tourism barqaror turizmni hozirgi va kelajakdagi iqtisodiy, ijtimoiy va ekologik ta’sirlarni hisobga olgan, tashrif buyuruvchilar, sanoat, atrof-muhit va mezbon hamjamiyat ehtiyojlarini uyg‘unlashtiruvchi yondashuv sifatida talqin qiladi. Bu ta’rif mehmonxona sanoati uchun muhim metodologik asos bo‘lib xizmat qiladi, chunki mehmonxona turistik tajribaning eng ko‘p resurs sarflaydigan va mehmon bilan eng uzoq aloqa qiladigan bo‘g‘inlaridan biridir.

Ijtimoiy omillar mehmonxona faoliyatiga bir necha yo‘nalishda ta’sir ko‘rsatadi. Birinchidan, turistlar tarkibining o‘zgarishi xizmat standartlarini qayta ko‘rib chiqishni talab qiladi. O‘zbekistonda 2025-yilda xorijdan kelgan turistlar sonining oshishi mehmonxona bozori uchun nafaqat talab

hajmi, balki talab xilma-xilligi oshayotganini ham anglatadi. Mehmonlar orasida oilaviy sayohatchilar, katta yoshdagilar, yoshlar, ishbilarmonlar, ziyorat maqsadida keluvchilar va mustaqil sayohatchilar ulushi ortib borishi mumkin. Bunday sharoitda mehmonxona faqat standart xona taklif qilmasdan, xavfsiz muhit, bolalar uchun qulaylik, shovqinsiz dam olish zonasi, nogironligi bo‘lgan shaxslar uchun mos infratuzilma, halal va mahalliy gastronomik takliflar, ko‘p tilli axborot hamda mehmonning madaniy ehtiyojlariga mos servisni yo‘lga qo‘yishi zarur.

Mehnat bozori va xizmat madaniyati ijtimoiy omillarning eng muhim qismidir. Mehmonxona xizmatining sifati ko‘p jihatdan xodimlarning kasbiy tayyorgarligi, muloqot madaniyati, stressga chidamliligi va mehmon muammosini tez hal qilish qobiliyatiga bog‘liq. Ijtimoiy jihatdan mas’ul mehmonxona xodimlarni faqat ishchi kuchi sifatida emas, balki brend vakillari sifatida ko‘radi. Ularning mehnat sharoiti, oylik rag‘batlantirish tizimi, malaka oshirish imkoniyati va kasbiy o‘sishi barqaror servisning asosiy shartidir. Aksincha, xodimlar almashinuvi yuqori bo‘lgan mehmonxonada xizmat sifati notekis bo‘ladi, mehmon shikoyatlari ko‘payadi va onlayn reyting pasayadi. Demak, ijtimoiy omil bevosita daromadga ham ta’sir qiladi: yaxshi o‘qitilgan va motivatsiyalangan xodim mehmonni qayta kelishga undaydi.

Mehmonxonaning mahalliy hamjamiyat bilan munosabati uning uzoq muddatli barqarorligiga ta’sir etadi. Turistik hududlarda mehmonxona mahalliy aholi hayoti, narxlar, transport yuklamasi, madaniy meros obyektlaridan foydalanish va shahar muhitiga bosimni kuchaytirishi mumkin. Shu bilan birga, u mahalliy mahsulotlarni xarid qilish, hunarmandlar bilan hamkorlik, mahalliy gidlar xizmatidan foydalanish, milliy taomlarni menyuga kiritish va mahalla darajasida ish o‘rinlari yaratish orqali ijobiy ijtimoiy ta’sir ham berishi mumkin. Masalan, Samarqand, Buxoro, Xiva kabi tarixiy shaharlarda mehmonxona konsepsiyasi hududning madaniy qiyofasiga mos bo‘lsa, mehmonning tajribasi boyiydi, mahalliy aholi esa turizmdan bevosita manfaat ko‘radi. Biroq mehmonxona arxitekturasi, shovqin, chiqindi va haddan tashqari tijoratlashuv mahalliy muhitga zarar yetkazsa, turizmga nisbatan ijtimoiy norozilik kuchayadi.

Ekologik omillar esa mehmonxona sanoatida resurslardan foydalanish, operatsion xarajatlar va brend obro‘siga ta’sir qiladi. Mehmonxona doimiy ravishda elektr energiyasi, suv, issiqlik, kir yuvish, sovutish tizimlari, oziq-

ovqat va tozalash vositalaridan foydalanadi. Shu sababli energiya tejamkor yoritish, suvni tejovchi uskunalar, xonadagi haroratni avtomatik boshqarish, choyshab va sochiqlarni qayta ishlatish dasturi, oziq-ovqat chiqindilarini kamaytirish hamda bir martalik plastik mahsulotlardan voz kechish nafaqat ekologik, balki iqtisodiy jihatdan ham foydalidir. WTTC tomonidan ilgari surilgan Hotel Sustainability Basics tashabbusi mehmonxonalar uchun energiya, suv, chiqindi va uglerod izini o‘lchash hamda kamaytirish, shuningdek, mahalliy hamjamiyatga foyda keltirish kabi minimal barqarorlik harakatlarini tavsiya etadi.

2.2-jadval.

Mehmonxona xo‘jaligida ijtimoiy va ekologik omillarning ta’siri

Omil turi	Mehmonxonaga ta’siri	Boshqaruv chorasi
Ijtimoiy-demografik	Xona, ovqatlanish va xavfsizlik standartlari xilma-xillashadi	Segmentlar bo‘yicha servis paketi va mos infratuzilma yaratish
Mahalliy hamjamiyat	Ijtimoiy qabul qilinish va destinatsiya imijini kuchaytiradi	Mahalliy yetkazib beruvchilar va hunarmandlar bilan hamkorlik
Ekologik-resurs	Xarajatlar, qonunchilikka moslashuv va brendga ta’sir qiladi	Tejamkor uskunalar, monitoring, chiqindini saralash va plastikni qisqartirish

Mehmonlarning xulq-atvori ham bu jarayonda muhim rol o‘ynaydi. Zamonaviy turist xona qulayligi bilan birga mehmonxonaning qadriyatlariga ham e’tibor beradi: plastikdan foydalanadimi, mahalliy mahsulotni qo‘llaydimi, xodimlarga adolatli munosabatda bo‘ladimi, madaniy merosga hurmat bilan yondashadimi. Ayniqsa xalqaro turistik bozorda korporativ mijozlar, konferensiya tashkilotchilari va premium segment vakillari mehmonxona tanlashda ekologik va ijtimoiy mas’uliyat ko‘rsatkichlarini hisobga ola boshlagan. Bu holat mehmonxona marketingiga ham ta’sir qiladi: barqarorlik bo‘yicha aniq dalillarga ega korxona o‘zini raqobatchilardan farqlashi, yuqoriroq narxni asoslab berishi va sodiq mijozlar bazasini shakllantirishi mumkin. Biroq bunday ustunlik faqat real

amaliyotga tayansa samarali bo‘ladi; aks holda mehmonlar onlayn sharhlar orqali nomuvofiqlikni tez fosh etadi.

O‘zbekiston sharoitida ekologik omillarning dolzarbligi yanada oshmoqda. 2025-yil 24-iyunda qabul qilingan Vazirlar Mahkamasining 385-son qarori[5] turizm obyektlari va joylashtirish vositalarida ekologik talablarga muvofiq xizmat ko‘rsatish hamda ekologik jihatdan maqbul mahsulotlardan foydalanishni rag‘batlantirishga qaratilgan. Bu mehmonxonalar uchun “yashil” boshqaruv endi faqat ixtiyoriy imij elementi emas, balki bozor va tartibga solish talabi sifatida shakllanayotganini ko‘rsatadi. Turizm qo‘mitasi ko‘magida 2025-yilda Toshkentda o‘tkazilgan Hotel Business Forum ham “Innovatsiya va barqarorlik: mehmondo‘stlik sanoatida yangi texnologiyalar” mavzusiga bag‘ishlangani sohada ekologik va texnologik modernizatsiya ustuvor yo‘nalishga aylanganini tasdiqlaydi.

Ijtimoiy va ekologik omillar bir-biridan ajralgan holda emas, balki yagona boshqaruv tizimida ko‘rilishi kerak. Masalan, mahalliy mahsulotlardan foydalanish bir tomondan transport masofasini kamaytirib ekologik foyda bersa, ikkinchi tomondan mahalliy tadbirkorlar daromadini oshiradi. Suvni tejash dasturi xarajatni kamaytiradi, ammo mehmonlarga to‘g‘ri tushuntirilmasa, ular buni servis darajasi pasayishi sifatida qabul qilishi mumkin. Nogironligi bo‘lgan mehmonlar uchun moslashtirilgan xona va panduslar ijtimoiy inklyuzivlikni oshiradi, shu bilan birga mehmonxonaning yangi bozor segmentlariga chiqishiga yordam beradi. Demak, har bir chora mehmon tajribasi, xodimlar ishtiroki, mahalliy manfaat va resurs tejamkorligi nuqtayi nazaridan baholanishi zarur.

Amaliy boshqaruvda mehmonxona rahbariyati ijtimoiy va ekologik omillarni aniq ko‘rsatkichlar orqali nazorat qilishi kerak. Ijtimoiy yo‘nalishda xodimlar almashinuvi darajasi, o‘qitish soatlari, mahalliy xodimlar ulushi, mehmon shikoyatlari va onlayn reytinglar kuzatiladi. Ekologik yo‘nalishda esa bir mehmon kechasiga to‘g‘ri keladigan elektr energiyasi va suv sarfi, chiqindi hajmi, qayta ishlash ulushi, bir martalik plastiklardan foydalanish darajasi va mahalliy mahsulotlar ulushi baholanadi. Bunday monitoring mehmonxonaga muammoni erta aniqlash, xarajatlarni boshqarish va barqarorlik bo‘yicha ishonchli reklama qilish imkonini beradi. Aks holda, “eko”, “yashil” yoki “ijtimoiy mas’ul” degan

[5] https://lex.uz/uz/docs/-7592507

umumiy shiorlar amaliy mazmundan mahrum bo‘lib, “greenwashing”, ya’ni ekologik imijni asossiz bo‘rttirish xavfini tug‘diradi.

Ijtimoiy va ekologik omillar mehmonxona sanoati uchun tashqi fon emas, balki strategik boshqaruvning ajralmas qismidir. Ijtimoiy omillar mehmonxonaning xizmat sifati, xodimlar salohiyati, mahalliy hamjamiyat bilan munosabati va mehmonlar sodiqligini belgilasa, ekologik omillar xarajatlar, resurslardan foydalanish samaradorligi, tartibga solish talablariga moslashuv va brend obro‘siga ta’sir qiladi. O‘zbekiston mehmonxona sanoati turistik oqim o‘sayotgan hozirgi bosqichda ushbu omillarni erta boshqaruv tizimiga kiritishi zarur. Bunda eng to‘g‘ri yondashuv mehmonxonaning har bir qarorini “mehmon uchun qulaylik, jamiyat uchun foyda va tabiat uchun kamroq zarar” tamoyili asosida baholashdir.

2.3. Innovatsion va texnologik yondashuvlar

Mehmonxona sanoatida innovatsion va texnologik yondashuvlar bugungi kunda alohida qo‘shimcha imkoniyat emas, balki raqobatda saqlanib qolish shartiga aylanmoqda. Innovatsiya deganda faqat qimmat texnika sotib olish tushunilmasligi kerak. Mehmonxona xo‘jaligida innovatsiya - bu mehmon ehtiyojini tezroq aniqlash, xizmatni barqaror sifatda ko‘rsatish, xarajatlarni nazorat qilish va bozor talabiga mos ravishda daromadni oshirishga xizmat qiladigan yangicha boshqaruv tizimidir.

Turizm va mehmonxona biznesi raqamlashtirish jarayoniga juda erta kirgan sohalardan biridir. Aviachiptalar va mehmonxona xonalarini onlayn bron qilish, elektron to‘lov, raqamli xarita, onlayn sharhlar va mobil ilovalar bugun mehmon tanlovining ajralmas qismiga aylandi. UN Tourism raqamli transformatsiyani turizmda mijoz tajribasi, operatsion samaradorlik va yangi biznes modellarini shakllantiruvchi asosiy yo‘nalish sifatida baholaydi. Bu holat mehmonxonalar uchun muhim xulosa beradi: mehmon endi faqat kelgandan keyin emas, balki qidiruv, bron qilish, kelish, yashash, to‘lov va fikr bildirish bosqichlarining har birida xizmat sifatini baholaydi.

Zamonaviy mehmonxonalarda xonalar fondi, bronlar, narxlar, to‘lovlar, mijozlar bazasi va xodimlar vazifalari yagona elektron tizim orqali boshqariladi. Bunday tizim ko‘pincha mehmonxona boshqaruv dasturi deb ataladi. U administratorga qaysi xona bo‘sh, qaysi mehmon qachon keladi, qaysi xizmatlar ko‘proq sotilmoqda, qaysi xonada texnik muammo borligini tez ko‘rish imkonini beradi. Natijada inson omiliga bog‘liq xatolar

kamayadi, hisob-kitob aniqlashadi va boshqaruv qarorlari taxmin asosida emas, real ma’lumot asosida qabul qilinadi.

Bugungi mehmon ko‘pincha xonani bevosita mehmonxona saytida emas, balki onlayn bron platformalari, ijtimoiy tarmoqlar, xaritalar yoki turagentlar orqali topadi. Agar mehmonxona narx, mavjud xona va aksiya ma’lumotlarini barcha kanallarda bir xil ko‘rsata olmasa, ortiqcha bron, narx chalkashligi yoki mijoz noroziligi yuzaga keladi. Shu sababli kanal menejmenti, ya’ni turli savdo kanallarini yagona tizimga bog‘lash, mehmonxona daromadini boshqarishda muhim vositaga aylanadi. Ayniqsa Samarqand, Buxoro, Xiva va Toshkent kabi turistlar oqimi yuqori hududlarda mavsumiy talab tez o‘zgaradi. Bunday sharoitda raqamli narxlash tizimi mehmonxonaga talab yuqori kunlarda daromadni oshirish, talab pasaygan paytda esa maxsus paketlar orqali xonalarni to‘ldirish imkonini beradi.

Mijozlar endi bir xil standart xizmatdan ko‘ra o‘z ehtiyojiga mos, qulay va tez xizmatni kutadi. Masalan, oilaviy turist uchun qo‘shimcha yotoq, bolalar menyusi va xavfsiz transport muhim bo‘lsa, biznes mehmon uchun tez internet, sokin ish hududi, erta nonushta va tezkor hisob-faktura muhim bo‘ladi. Mijozlar bilan munosabatlarni boshqarish tizimi mehmonning avvalgi tanlovi, shikoyati, ovqatlanish talabi va aloqa tarixini saqlab, keyingi safarda xizmatni moslashtirishga yordam beradi. Bunday yondashuv mehmonxonani oddiy joylashtirish korxonasidan tajriba yaratuvchi xizmat korxonasiga aylantiradi.

Sun’iy intellekt mehmonxona faoliyatida mehmon savollariga tez javob berish, narxlarni tahlil qilish, talab prognozini tuzish, sharhlarni umumlashtirish va xodimlar yuklamasini rejalashtirishda qo‘llanishi mumkin. Chat-botlar 24 soat davomida mehmonlarga manzil, bron holati, nonushta vaqti, transfer, ekskursiya yoki to‘lov bo‘yicha dastlabki ma’lumot bera oladi. Biroq bunday texnologiyalar inson xizmatini to‘liq almashtirmaydi. Mehmonxona sanoatida iliq muomala, muammoni tushunish va individual e’tibor hali ham hal qiluvchi ahamiyatga ega. Shuning uchun texnologiya xodimni chetga surish emas, balki uni takroriy ishlardan ozod qilib, mehmon bilan sifatli muloqotga ko‘proq vaqt ajratish vositasi sifatida qaralishi lozim.

Aqlli yoritish, harakat sensori, suv sarfini nazorat qiluvchi jihozlar, energiya tejamkor isitish-sovutish tizimlari va elektron hujjat aylanishi

mehmonxona xarajatlarini kamaytiradi. Bu yondashuv avvalgi paragrafda ko‘rilgan ekologik omillar bilan bevosita bog‘liq. Mehmonxona elektr, suv va qog‘oz sarfini kamaytirsa, bir tomondan operatsion xarajatlar pasayadi, ikkinchi tomondan ekologik mas’uliyatli brend imiji kuchayadi. Xalqaro bozorda ko‘plab mehmonlar mehmonxonaning ekologik amaliyotlariga e’tibor bera boshlaganligi sababli, resurs tejovchi texnologiya marketing ustunligiga ham aylanadi.

O‘zbekiston sharoitida innovatsion va texnologik yondashuvlarning ahamiyati yanada ortmoqda. 2025-yilda mamlakatga 11,7 million xorijiy turist tashrif buyurgani turizm bozorining tez kengayayotganini ko‘rsatadi. Shu bilan birga, yashash va ovqatlanish xizmatlari hajmi 2025-yilda qariyb 227 trillion so‘mga yetgani mehmonxona va servis korxonalari oldida katta imkoniyat bilan birga kuchli raqobat ham paydo bo‘layotganini anglatadi. O‘zbekistonning “Raqamli O‘zbekiston - 2030” strategiyasi axborot-kommunikatsiya texnologiyalarini keng joriy etishga qaratilgan bo‘lib, bu jarayon turizm va mehmonxona xizmatlari sifatiga ham ta’sir qiladi. Elektron viza portali esa xorijiy turistning safar oldi tajribasini soddalashtiruvchi muhim raqamli infratuzilma hisoblanadi.

2.3.-jadval.

Mehmonxona biznesida innovatsion va texnologik yondashuvlarning asosiy yo‘nalishlari

Yo‘nalish	Amaliy vositalar	Mehmonxona uchun natija
Ichki boshqaruvni raqamlashtirish	Bron, xona fondi, to‘lov va hisobotlarni yagona tizimda yuritish	Xatolar kamayadi, boshqaruv tezlashadi
Savdo kanallarini integratsiya qilish	Onlayn bron platformalari, mehmonxona sayti, ijtimoiy tarmoq va agentliklarni bog‘lash	Bandlik va daromad nazorati kuchayadi
Mijoz tajribasini shaxsiylashtirish	Mijozlar bazasi, avvalgi tanlovlar va shikoyatlar tahlili	Takroriy tashrif va sodiqlik oshadi

Avtomatlashtirilgan kommunikatsiya	Chat-bot, tezkor xabar, mobil ilova va elektron bildirishnomalar	Mehmonga javob berish vaqti qisqaradi
Resurs tejovchi texnologiyalar	Aqlli yoritish, suv va energiya nazorati, elektron hujjat aylanishi	Xarajat kamayadi, ekologik imij kuchayadi

Mehmonxona xo‘jaligida innovatsiyani joriy etish bosqichma-bosqich amalga oshirilishi kerak. Avvalo, korxona o‘z muammosini aniqlashi zarur: bronlar chalkashyaptimi, mijoz shikoyatlari ko‘pmi, xonalar bandligi pastmi, xarajatlar nazorat qilinmayaptimi yoki marketing samarasizmi. Shundan keyin texnologiya tanlanadi. Masalan, muammo bandlikda bo‘lsa, bron va narx tizimi kerak; shikoyat ko‘p bo‘lsa, sifat monitoringi va mijozlar bazasi muhim; xarajat yuqori bo‘lsa, energiya nazorati va avtomatlashtirilgan hisobot kerak bo‘ladi. Texnologiyani shunchaki joriy etish yetarli emas, xodimlar uni ishlata olishi, rahbariyat esa tizimdan kelgan ma’lumot asosida qaror qabul qilishi kerak.

Amaliy jihatdan mehmonxona innovatsiyani kichik, lekin o‘lchanadigan qadamlar bilan boshlashi maqsadga muvofiq. Masalan, 20-30 xonali oilaviy mehmon uyi avvalo bepul va barqaror internet, onlayn bronni tasdiqlash, elektron to‘lov va mehmon sharhlariga tezkor javob berish tizimini yo‘lga qo‘yishi mumkin. Keyingi bosqichda xonalar bandligini kunlik kuzatish, mijozlar talabini yozib borish, mavsumiy narxlarni tahlil qilish va qo‘shimcha xizmatlarni paketlash amalga oshiriladi. Katta mehmonxonalar esa bu jarayonni yanada chuqurlashtirib, konferensiya zallari, restoran, transfer, ekskursiya va sodiqlik dasturlarini yagona raqamli bazaga ulashi mumkin. Shunda mehmonxona faqat xona sotmaydi, balki turistning butun safar tajribasini boshqaradi. Bu yondashuv ayniqsa ziyorat, madaniy-tarixiy, biznes va oilaviy turizm segmentlari bir vaqtning o‘zida rivojlanayotgan O‘zbekiston shaharlari uchun dolzarbdir.

Innovatsion rivojlanishning ayrim xatarlari ham mavjud. Birinchidan, kichik mehmonxonalar uchun dasturiy ta’minot va texnik jihozlar xarajati og‘ir bo‘lishi mumkin. Ikkinchidan, xodimlarning raqamli savodxonligi yetarli bo‘lmasa, tizim ishlamaydi yoki faqat “rasmiy” vosita bo‘lib qoladi.

Uchinchidan, mehmonlarning shaxsiy ma’lumotlarini saqlash maxfiylik va kiberxavfsizlik talablarini kuchaytiradi. To‘rtinchidan, faqat onlayn platformalarga bog‘lanib qolish mehmonxonaning mustaqil brendini zaiflashtirishi mumkin. Demak, innovatsion yondashuvlar texnologiya, kadrlar, xavfsizlik va marketing strategiyasi bilan birgalikda olib borilgandagina samarali bo‘ladi.

Innovatsion va texnologik yondashuvlar mehmonxona sanoatida xizmat sifatini oshirish, xarajatlarni kamaytirish, mijoz tajribasini yaxshilash va raqobatbardoshlikni kuchaytirishning muhim omilidir. O‘zbekiston mehmonxonalari uchun bu jarayon ayniqsa dolzarb, chunki turistlar oqimi oshib bormoqda, xizmatlar bozori kengaymoqda va xalqaro standartlarga moslashish talabi kuchaymoqda. Eng to‘g‘ri yondashuv - texnologiyani maqsad emas, balki mehmon ehtiyojini chuqurroq tushunish, xizmatni aniqroq boshqarish va barqaror daromad yaratish vositasi sifatida qo‘llashdir.

2.4. Xalqaro mehmonxona biznesida strategik rivojlanish

Xalqaro mehmonxona biznesida strategik rivojlanish zamonaviy boshqaruv tizimining markaziy elementi hisoblanadi. Globallashuv jarayonlari, turizm oqimlarining beqarorligi, raqobatning keskinlashuvi va iste’molchilarning talab va xulq-atvoridagi o‘zgarishlar mehmonxona korxonalaridan uzoq muddatli va puxta asoslangan strategik qarorlar qabul qilishni talab etadi. Strategik rivojlanish mehmonxona biznesida faqat qisqa muddatli foydani ko‘zlash bilan cheklanmay, balki barqarorlik, moslashuvchanlik va global bozorda mustahkam pozitsiyani egallashga yo‘naltirilgan kompleks jarayon sifatida namoyon bo‘ladi.

Strategik rivojlanish mohiyatan mehmonxona korxonasining missiyasi va uzoq muddatli maqsadlarini aniqlash, ushbu maqsadlarga erishish yo‘llarini belgilash hamda mavjud resurslardan samarali foydalanishni tashkil etishni anglatadi. Xalqaro mehmonxona biznesida strategiya ishlab chiqishda tashqi va ichki muhit omillarini tizimli tahlil qilish muhim ahamiyat kasb etadi. Tashqi muhit omillariga global turizm tendensiyalari, iqtisodiy sharoit, siyosiy barqarorlik, huquqiy me’yorlar va raqobatchilar faoliyati kiradi. Ichki muhit esa mehmonxonaning moddiy-texnik bazasi, inson resurslari, boshqaruv tajribasi va moliyaviy imkoniyatlarini o‘z ichiga oladi.

Xalqaro mehmonxona biznesida strategik rivojlanishning muhim yo‘nalishlaridan biri bozor strategiyasini shakllantirishdir. Bozor strategiyasi mehmonxona xizmatlarini maqsadli auditoriyaga moslashtirish, segmentatsiya va pozitsiyalash jarayonlarini o‘z ichiga oladi. Turistlarning yoshi, daromad darajasi, sayohat maqsadi, madaniy xususiyatlari va xizmatlardan kutgan natijalari bozor segmentlarini aniqlashda asosiy mezonlar sifatida qaraladi. Bunday yondashuv mehmonxona xizmatlarining raqobatbardoshligini oshiradi va mijozlar sodiqligini mustahkamlaydi.

Strategik rivojlanishda raqobat strategiyasi alohida ahamiyatga ega. Xalqaro mehmonxona biznesida raqobat ustunligi yaratish xizmat sifati, brend imiji, joylashuv afzalligi, innovatsion yechimlar va moslashuvchan narx siyosati orqali amalga oshiriladi. Aniq va izchil raqobat strategiyasiga ega mehmonxonalar global bozor sharoitida barqaror muvaffaqiyatga erishmoqda. Raqobat strategiyasi mehmonxonaning ichki imkoniyatlari bilan tashqi muhit talablarini uyg‘unlashtirish asosida ishlab chiqilishi lozim.

Xalqaro mehmonxona biznesida strategik rivojlanishning yana bir muhim tarkibiy qismi inson resurslari strategiyasidir. Mehmonxona sanoati xizmat ko‘rsatishga yo‘naltirilgan soha bo‘lgani sababli, xodimlarning malakasi, motivatsiyasi va xizmat madaniyati strategik muvaffaqiyatning hal qiluvchi omili hisoblanadi. Xodimlarni tanlash, tayyorlash, qayta tayyorlash va rag‘batlantirish tizimlari mehmonxonaning umumiy strategik maqsadlariga moslashtiriladi. Inson kapitaliga sarmoya kiritgan xizmat ko‘rsatish korxonalari uzoq muddatda yuqori samaradorlikka erishadi.

Innovatsion rivojlanish strategiyasi xalqaro mehmonxona biznesida alohida o‘rin tutadi. Zamonaviy mehmonxonalar raqamli texnologiyalar, avtomatlashtirilgan boshqaruv tizimlari va innovatsion xizmat modellarini joriy etish orqali o‘z raqobat ustunligini mustahkamlashga intiladi. Innovatsiyalar strategiyasi xizmat ko‘rsatish sifatini oshirish, operatsion xarajatlarni kamaytirish va mijozlar tajribasini yaxshilashga xizmat qiladi. Innovatsion strategiyani faol amalga oshirayotgan mehmonxonalar bozor talablariga tezroq moslashadi.

Strategik rivojlanish ekologik va ijtimoiy mas’uliyat bilan ham uzviy bog‘liqdir. Barqaror rivojlanish strategiyasi mehmonxona faoliyatida iqtisodiy samaradorlikni ijtimoiy adolat va ekologik muhofaza bilan uyg‘unlashtirishni ko‘zda tutadi. Ekologik toza texnologiyalar, resurslardan

oqilona foydalanish va mahalliy hamjamiyat bilan hamkorlik mehmonxona biznesining uzoq muddatli barqarorligini ta’minlaydi. Barqarorlik tamoyillariga asoslangan strategiyalarni mehmonxona imijini mustahkamlovchi omil sifatida ko‘rish mumkin.

Xalqaro mehmonxona biznesida strategik rivojlanish jarayoni risklarni boshqarish bilan ham chambarchas bog‘liq. Turizm bozoridagi noaniqliklar, global inqirozlar, sog‘liqni saqlash bilan bog‘liq favqulodda holatlar va siyosiy xavflar mehmonxona biznesi uchun jiddiy tahdidlar hisoblanadi. Strategik rejalashtirish jarayonida ushbu risklarni oldindan baholash va ularni kamaytirishga qaratilgan choralarni ishlab chiqish muhim ahamiyat kasb etadi. Jahon banki tahlillarida risklarni strategik boshqarish mehmonxona biznesining barqarorligini oshiruvchi omil sifatida qayd etiladi.

2.4.-jadval

Xalqaro mehmonxona biznesida strategik rivojlanish yo‘nalishlari

Strategik yo‘nalish	Mazmuni	Mehmonxona faoliyatiga ta’siri
Bozor strategiyasi	Turistlar bozorini chuqur tahlil qilish, talabni segmentatsiya qilish (yosh, daromad, sayohat maqsadi, madaniy xususiyatlar), mehmonxona xizmatlarini aniq bozor segmentlariga moslashtirish va pozitsiyalash	Xizmatlar bozor talabiga moslashadi, mijozlar ehtiyojlari aniq qondiriladi, mehmonlar sodiqligi va qayta tashriflar soni oshadi
Raqobat strategiyasi	Xizmat sifati, brend imiji, innovatsion yechimlar, joylashuv va moslashuvchan narx siyosati orqali raqobat ustunligini shakllantirish	Mehmonxonaning raqobatbardoshligi kuchayadi, daromadlilik va bozor ulushi oshadi, uzoq muddatli ustunlik ta’minlanadi
Inson resurslari strategiyasi	Xodimlarni tanlash, tayyorlash, qayta tayyorlash, malakasini oshirish va rag‘batlantirish tizimlarini strategik maqsadlarga mos ravishda tashkil etish	Xizmat sifati barqarorlashadi, mehnat unumdorligi oshadi, xodimlar sodiqligi va mijozlar mamnunliki kuchayadi
Innovatsion strategiya	Raqamli texnologiyalar, avtomatlashtirilgan boshqaruv	Mehmonxona faoliyati moslashuvchan bo‘ladi,

	tizimlari, ma’lumotlar tahlili va yangi xizmat modellarini joriy etish	boshqaruv samaradorligi va operatsion natijalar yaxshilanadi, bozor o‘zgarishlariga tez javob beriladi
Barqaror rivojlanish strategiyasi	Ekologik muhofaza, resurslardan oqilona foydalanish, ijtimoiy mas’uliyat va mahalliy hamjamiyat bilan hamkorlikni strategik darajada joriy etish	Uzoq muddatli barqarorlik ta’minlanadi, mehmonxonaning ijobiy ekologik va ijtimoiy imiji shakllanadi, ekologik ongli turistlar jalb etiladi
Risklarni boshqarish strategiyasi	Turizm bozoridagi iqtisodiy, siyosiy, sog‘liqni saqlash va operatsion xavflarni aniqlash, baholash va kamaytirish bo‘yicha strategik choralarni ishlab chiqish	Inqirozli vaziyatlarga bardoshlilik oshadi, faoliyat uzluksizligi ta’minlanadi, moliyaviy barqarorlik mustahkamlanadi

Strategik rivojlanish xalqaro mehmonxona biznesining uzoq muddatli muvaffaqiyatini ta’minlovchi asosiy mexanizmdir. Bozor, raqobat, inson resurslari, innovatsiyalar, barqarorlik va risklarni boshqarish strategiyalarining uyg‘unligi mehmonxona korxonalariga global bozorda samarali faoliyat yuritish imkonini beradi. Strategik yondashuvlarni chuqur o‘rganish va amaliyotga joriy etish zamonaviy mehmonxona biznesini boshqarishning muhim nazariy va amaliy asosini tashkil etadi.

Mavzuni mustahkamlash uchun savollar:

1. Mehmonxona xo‘jaligini rivojlantirishga ta’sir etuvchi asosiy omillar qaysilar va ularning o‘zaro bog‘liqligi nimada namoyon bo‘ladi?
2. Iqtisodiy va investitsion omillar xalqaro mehmonxona biznesining rivojlanishiga qanday ta’sir ko‘rsatadi?
3. Ijtimoiy-demografik omillarning mehmonxona xizmatlari tarkibiga ta’sirini izohlang.
4. Ijtimoiy mas’uliyat va xizmat ko‘rsatish madaniyati mehmonxona imijini qanday shakllantiradi?

5. Ekologik omillar va barqaror rivojlanish tamoyillari mehmonxona sanoati uchun nima sababdan muhim hisoblanadi?

6. Innovatsion va texnologik yondashuvlar mehmonxona biznesida qanday ustunliklarni yaratadi?

7. Raqamli bronlash va avtomatlashtirilgan boshqaruv tizimlarining amaliy ahamiyatini tushuntiring.

8. Xalqaro mehmonxona biznesida strategik rivojlanish tushunchasining mohiyati nimadan iborat?

9. Bozor va raqobat strategiyalari mehmonxona korxonalarining muvaffaqiyatiga qanday ta’sir qiladi?

10. Risklarni strategik boshqarish mehmonxona biznesida qanday vazifalarni bajaradi?

III BOB. TURIZM VA MEHMONXONA SANOATI O‘RTASIDAGI HAMKORLIK: GLOBAL INTEGRATSIYA VA YANGI BIZNES MODELLAR

Tayanch so‘z va iboralar: turizm–mehmonxona integratsiyasi, turizm qiymat zanjiri, talab va mavsumiylik, bandlike, ADR, RevPAR, GOP, segmentatsiya, brend portfeli, xalqaro mehmonxona tarmog‘i, standardlashuv, operatsion model, franchayzing, dinamik narxlash.

3.1. Turizm va mehmonxona sanoati o‘rtasidagi o‘zaro bog‘liqlik

Turizm va mehmonxona sanoati o‘rtasidagi o‘zaro bog‘liqlik xizmatlar iqtisodiyotining eng muhim masalalaridan biridir. Turizm harakat, vaqtinchalik iste’mol, madaniy-tabiiy resurslardan foydalanish va yangi tajriba olishga asoslangan faoliyat bo‘lsa, mehmonxona sanoati ushbu harakatning amaliy tayanchini yaratadi. Turist manzilga yetib kelgandan so‘ng u xavfsiz, qulay, toza va xizmat sifati kafolatlangan vaqtinchalik yashash joyiga ehtiyoj sezadi. Shu sababli mehmonxona infratuzilmasi yetarli bo‘lmagan hududda turistik salohiyat to‘liq iqtisodiy natijaga aylanmaydi. Masalan, tarixiy yodgorlik, tabiiy landshaft yoki ziyorat maskani mavjud bo‘lishi mumkin, biroq turist u yerda tunab qolish, ovqatlanish, transport va axborot xizmatlaridan foydalanish imkoniga ega bo‘lmasa, tashrif qisqa muddatli bo‘lib qoladi va hududda yaratiladigan qo‘shimcha qiymat kamayadi.

Mazkur bog‘liqlikni birinchi navbatda turistik mahsulotning tarkibi orqali tushuntirish mumkin. Turistik mahsulot bitta alohida xizmat emas, balki transport, joylashtirish, ovqatlanish, ekskursiya, savdo, ko‘ngilochar tadbirlar, sog‘lomlashtirish va raqamli axborot xizmatlaridan iborat murakkab paketdir. Ushbu paketda mehmonxona xizmatlari markaziy o‘rin egallaydi, chunki ular turistning destinatsiyada qolish davomiyligi, kundalik xarajatlari va umumiy taassurotiga bevosita ta’sir qiladi. Mehmonxona nafaqat xona sotadi, balki turistga vaqt, xavfsizlik, tartib, qulaylik va xizmat madaniyatini taklif etadi. Shu ma’noda mehmonxona turizm mahsulotining “ko‘rinadigan sifati”ni ifodalaydi: xonaning holati, qabul bo‘limi xodimlarining muomalasi, nonushta sifati, tozalik, bron qilishning qulayligi va muammoga tez javob berish turistning butun safar haqidagi bahosini shakllantiradi.

Iqtisodiy jihatdan turizm va mehmonxona sanoati yagona qiymat zanjiri doirasida ishlaydi. Turistlar oqimi mehmonxonalarda bandlik darajasini oshiradi; bandlikning ortishi esa mehmonxona daromadi, ish haqi, soliq tushumlari va mahalliy yetkazib beruvchilar buyurtmalarini ko‘paytiradi. Mehmonxona oziq-ovqat mahsulotlari, tozalash vositalari, mebel, kir yuvish, transport, gidlik, axborot texnologiyalari va ta’mirlash xizmatlarini xarid qiladi. Natijada turistning bir kecha tunashi faqat nomer narxi bilan cheklanmay, mahalliy iqtisodiyotdagi ko‘plab kichik va o‘rta biznes subyektlariga talab yaratadi. Aynan shu sababli mehmonxona sanoati turizm multiplikatori, ya’ni turist xarajatining boshqa tarmoqlarga tarqalish mexanizmini kuchaytiruvchi segment hisoblanadi.

O‘zbekiston misolida bu bog‘liqlik yanada aniq ko‘rinadi. Milliy statistika ma’lumotlariga ko‘ra, 2025-yil yanvar-dekabr oylarida yashash va ovqatlanish xizmatlari hajmi 226,9 trillion so‘mga yetib, bozor xizmatlari tarkibida 21,6 foiz ulushni egallagan. Ushbu raqamlar mehmonxona va ovqatlanish xizmatlari turizm iqtisodiyotining yordamchi qismi emas, balki xizmatlar bozorining yirik va faol segmentlaridan biri ekanini ko‘rsatadi. Demak, turizm oqimini ko‘paytirish bo‘yicha har qanday davlat yoki hududiy dastur mehmonxona sig‘imi, xizmat sifati, narx siyosati va mavsumiy bandlik masalalari bilan birga ko‘rib chiqilishi lozim.

3.1-jadval

Turizm va mehmonxona sanoati o‘rtasidagi o‘zaro bog‘liqlik modeli

Bog‘liqlik yo‘nalishi	Namoyon bo‘lish shakli	Boshqaruv va rivojlanish natijasi
Talab va bandlik	Turistlar oqimi mehmonxona nomerlariga talab yaratadi.	Bandlik, tushum va xizmatlar hajmi ortadi.
Qiymat zanjiri	Mehmonxona transport, ovqatlanish, savdo, ekskursiya va IT xizmatlari bilan bog‘lanadi.	Mahalliy bizneslar uchun qo‘shimcha buyurtmalar paydo bo‘ladi.
Servis va imij	Mehmonxona sifati turistning destinatsiya	Brend ishonchliligi va qayta tashrif ehtimoli oshadi.

	haqidagi taassurotini shakllantiradi.	
Investitsiya	Yangi mehmonxona qurilishi yoki rekonstruksiya hudud infratuzilmasini faollashtiradi.	Kapital qo‘yilmalar, kadrlar tayyorlash va kommunal xizmatlar rivojlanadi.
Hududiy rivojlanish	Kichik mehmonxonalar va oilaviy mehmon uylari mahalliy bandlikni kengaytiradi.	Ayollar, yoshlar va oilaviy tadbirkorlik uchun daromad manbai yaratiladi.

Mehmonxona sanoati turizm rivojlanishiga uchta asosiy yo‘l bilan ta’sir ko‘rsatadi. Birinchidan, u turistning destinatsiyada qolish muddatini uzaytiradi. Qulay va turli toifadagi joylashtirish vositalari mavjud bo‘lsa, turist bir kunlik tashrif bilan cheklanmaydi, qo‘shimcha ekskursiya, gastronomik tajriba, xarid va madaniy tadbirlarga vaqt ajratadi. Ikkinchidan, mehmonxona destinatsiyaning ishonchlilik darajasini oshiradi. Xalqaro bron platformalarida yaxshi baholangan, xavfsizlik va servis standartlariga ega mehmonxonalar hududning umumiy imijini mustahkamlaydi. Uchinchidan, mehmonxona biznesi investitsiyalarni jalb qiladi. Yangi mehmonxona qurilishi yoki mavjud obyektni rekonstruksiya qilish transport, kommunal tarmoqlar, kadrlar tayyorlash va raqamli xizmatlar rivojiga ham turtki beradi.

O‘zaro bog‘liqlik institutsional va huquqiy darajada ham namoyon bo‘ladi. O‘zbekiston Respublikasining “Turizm to‘g‘risida”gi Qonunida joylashtirish vositalari tarkibiga mehmonxonalar, turistik bazalar, motellar, kempinglar, mehmon uylari, sanatoriylar va boshqa vaqtinchalik yashash obyektlari kiritilgan. Mehmonxona xizmatlarini ko‘rsatish tartibi bo‘yicha namunaviy nizomda esa bron qilish, nomer narxi, tashrif buyuruvchiga axborot berish, qo‘shimcha xizmatlar va to‘lov tartibi kabi amaliy masalalar belgilangan. Bu normalar shuni ko‘rsatadiki, mehmonxona faoliyati oddiy tijorat xizmati emas, balki turizm siyosati, iste’molchi huquqlari, xavfsizlik va xizmat sifati bilan bog‘liq tartibga solinadigan sohadir.

Marketing nuqtayi nazaridan, mehmonxona destinatsiya brendining muhim elementidir. Turist mamlakat yoki shahar haqidagi tasavvurini

koʻpincha aeroportdan keyingi birinchi real tajriba — mehmonxona orqali shakllantiradi. Agar qabul jarayoni tez, xodimlar xushmuomala, xonalar toza, toʻlov tizimi qulay va muammolar tez hal qilinsa, turist destinatsiyani ham ijobiy baholaydi. Aksincha, mehmonxonadagi salbiy tajriba yaxshi ekskursiya yoki chiroyli tarixiy obida taassurotini ham susaytirishi mumkin. Shu bois mehmonxona korxonalari oʻz xizmatini faqat “tunash joyi” sifatida emas, balki hudud brendining bir qismi sifatida boshqarishi zarur.

Ijtimoiy-iqtisodiy jihatdan turizm va mehmonxona sanoati bandlikni oshirish va hududiy rivojlanishda muhim rol oʻynaydi. WTTC baholashiga koʻra, 2025-yilda sayohat va turizm sohasi global miqyosda 366 million ish oʻrnini qoʻllab-quvvatlagan. Ushbu bandlikning muhim qismi mehmonxona, ovqatlanish va servis xizmatlari bilan bogʻliq. Mehmonxona ish oʻrinlari turli malaka darajasidagi aholi uchun imkoniyat yaratadi: administrator, xona xizmati xodimi, oshpaz, menejer, texnik mutaxassis, sotuv va marketing boʻyicha xodim, gidlar bilan ishlovchi koordinator kabi kasblar shular jumlasidandir. Ayniqsa hududlarda kichik mehmonxonalar, oilaviy mehmon uylari va butik joylashtirish vositalari ayollar, yoshlar va oilaviy tadbirkorlik uchun daromad manbai boʻlishi mumkin.

Operatsion boshqaruv darajasida bu bogʻliqlik aniq koʻrsatkichlar orqali oʻlchanadi. Mehmonxona uchun eng muhim koʻrsatkichlar bandlik darajasi, oʻrtacha kunlik narx, bir mavjud nomerga toʻgʻri keladigan daromad, bronni bekor qilish ulushi va mehmonlarning takroriy kelish ehtimolidir. Turizm boshqaruvi uchun esa turistlar soni bilan birga ularning safar maqsadi, qolish muddati, xarajat tarkibi va hududlar boʻyicha taqsimlanishi muhimdir. Agar ushbu ikki guruh koʻrsatkichlar alohida-alohida emas, birgalikda tahlil qilinsa, destinatsiya qaysi segmentda kuchli va qaysi joyda zaif ekanini aniqroq koʻrish mumkin. Masalan, ziyorat yoki ishbilarmonlik maqsadida kelgan turistlar uchun transportga yaqin, tez roʻyxatdan oʻtkazadigan va xavfsiz mehmonxona muhim boʻlsa, oilaviy va rekreatsion turistlar uchun keng xona, nonushta, bolalar uchun sharoit va sokin muhit ustuvor boʻladi.

Shu bilan birga, turizm va mehmonxona sanoati oʻrtasidagi bogʻliqlik bir tomonlama emas. Faqat turistlar koʻpaygani uchun mehmonxona avtomatik ravishda muvaffaqiyatli boʻlib qolmaydi, aksincha, mehmonxona sifati past boʻlsa, turistlar oqimi barqaror saqlanmaydi. Shu sababli hududiy turizm strategiyasida uchta koʻrsatkich birgalikda kuzatilishi kerak: turistlar soni, mehmonxonalarning bandlik darajasi va turistlarning oʻrtacha qolish

muddati. Agar turistlar soni ko‘p, lekin tunashlar soni past bo‘lsa, bu destinatsiyada joylashtirish, kechki dasturlar yoki servis paketlari yetarli emasligini ko‘rsatadi. Agar mehmonxonalar ko‘p, lekin bandlik past bo‘lsa, marketing, narx siyosati yoki transport aloqalarida muammo bo‘lishi mumkin.

Turizm va mehmonxona sanoati ajralmas tizim sifatida rivojlanadi. Turizm mehmonxonalar uchun talab yaratadi, mehmonxonalar esa turizm oqimining sifati, davomiyligi va iqtisodiy natijasini belgilaydi. Ularning uyg‘un rivojlanishi milliy iqtisodiyotda xizmatlar ulushini oshirish, hududlarda bandlik yaratish, investitsiyalarni jalb qilish va O‘zbekistonning xalqaro turistik imijini mustahkamlash uchun strategik ahamiyatga ega. Shuning uchun zamonaviy mehmonxona boshqaruvi turizm bozoridagi o‘zgarishlarni doimiy kuzatishi, xizmat sifatini destinatsiya brendi bilan bog‘lashi va mahalliy qiymat zanjiriga chuqur integratsiyalashgan holda faoliyat yuritishi kerak.

3.2. Xalqaro mehmonxona tarmoqlarining rivojlanish tendensiyalari

Xalqaro mehmonxona tarmoqlarining rivojlanish tendensiyalari zamonaviy turizm va xizmatlar iqtisodiyotida eng muhim strategik yo‘nalishlardan biridir. Global sayohatlar geografiyasi kengaygani sayin turistlar bir xil “qulaylik, xavfsizlik va oldindan ma’lum sifat”ni turli mamlakatlarda ham kutadi. Shu ehtiyoj xalqaro tarmoqlarni kuchaytiradi: brend, boshqaruv tajribasi, raqamli sotuv kanallari, sodiqlik dasturlari va servis standartlari bir tizimga jamlanadi. Natijada mehmonxona bozori “yakka obyektlar” raqobatidan tobora ko‘proq “brend ekotizimlari” raqobatiga o‘tmoqda.

Xalqaro tarmoq (chain) deganda turli mamlakatlarda joylashgan mehmonxonalarni yagona brend portfeli, boshqaruv tizimi, xizmat standartlari, marketing siyosati va rezervatsiya kanallari orqali birlashtiradigan kompaniya tushuniladi. Tarmoqning ustunligi shundaki, u xizmatni standartlashtiradi, mijoz ishonchini oshiradi va investor (mehmonxona egasi) uchun operatsion xatarlarni kamaytiradi. Ushbu paragrafda yirik tarmoqlar misolida (Marriott International, Hilton, Accor) rivojlanishning asosiy yo‘nalishlari va amaliy natijalarini tahlil qilamiz.

Xalqaro tarmoqlar muvaffaqiyatining birinchi omili — ***masshtab.*** Masshtab mehmonxonalar soni, xonalar soni va qamrab olingan mamlakatlar bilan o‘lchanadi.

3.2-jadval.

Yirik xalqaro mehmonxona tarmoqlarining global qamrovi[6]

Tarmoq (kompaniya)	Obyektlar soni (ta)	Xonalar soni (ta)	Qamrov (mamlakat/hudud)
Marriott International	9 361	1 706 331	144 ta mamlakat va hudud
Jin Jiang International	14 311	1 439 756	100+ mamlakat va hudud
Hilton	8 447	1 268 206	140 ta mamlakat va hudud
H World Group (Huazhu)	10 580	1 017 225	21 ta mamlakat (2025 holatiga)
IHG Hotels & Resorts	6 599	977 257	100+ mamlakat
Wyndham Hotels & Resorts	9 286	902 987	95 ta mamlakat
Accor	5 682	850 285	110 ta mamlakat
Choice Hotels International	7 586	653 810	46 ta mamlakat va hudud
OYO	20 667	597 873	35+ mamlakat
BTH Hotels (BTG Homeinns)	6 910	518 031	asosan Xitoy va Osiyo bozori, xalqaro hamkorliklar bilan

Shuni ta’kidlash zarurki, jadvalda yirik mehmonxona guruhlarining obyektlar soni, xonalar fondi va geografik qamrovini taqqoslash uchun tuzildi. Raqamlar asosan 2024-yil yakuni va 2025-yilda e’lon qilingan reyting hamda kompaniya hisobotlariga tayangan holda berilgan. Mehmonxona tarmoqlarining portfeli yangi ochilishlar, rebrending,

[6] Izoh: ba'zi guruhlar bo'yicha “obyekt” tushunchasi franchayzing, boshqaruv shartnomasi, lizing, strategik hamkorlik yoki platformaga ulangan joylashtirish vositalarini ham o'z ichiga olishi mumkin.

franchayzing shartnomalari va konsolidatsiya jarayonlari sababli tez o'zgarishi mumkin. Shu sababli ko'rsatkichlarni mutlaq egalikdagi mehmonxonalar soni sifatida emas, balki tarmoq portfeli yoki tizim miqyosi sifatida talqin qilish maqsadga muvofiq.

Masshtab tarmoq effektini, ya’ni tizim kattalashgani sayin uning qiymati ham ortib boradigan iqtisodiy ta’sirni yaratadi. *Birinchidan,* yirik tarmoq turist uchun “tanlov xavfini” pasaytiradi, u brendni biladi, xizmat darajasini taxmin qiladi va turli mamlakatlarda ham shunga yaqin tajribani kutadi. *Ikkinchidan,* yirik tarmoq marketing xarajatlarini samaraliroq taqsimlaydi, bitta global kampaniya ko‘plab bozorlarda ishlaydi. *Uchinchidan,* masshtab raqamli platformalarda ustunlik beradi, tarmoqning ilovasi, sayti, sodiqlik dasturi va ma’lumotlar bazasi kattaroq bo‘ladi, bu esa sotuvni optimallashtirish (narx, paket, segment) imkonini oshiradi.

Tarmoq effekti investorlar bilan munosabatda ham yaqqol ko‘rinadi. Mehmonxona egasi ko‘pincha “mashhur brend ostida ishlash”ni xavfsizroq deb hisoblaydi: standartlar, xodimlarni tayyorlash, sifat nazorati va rezervatsiya oqimi barqaror bo‘ladi. Natijada tarmoqning kengayishi tezlashadi.

So‘nggi-yillarda xalqaro tarmoqlar “asset-light” modeliga (kompaniyaning asosiy aktivi bino-mulk emas, balki brend va boshqaruv kompetensiyasi) tobora ko‘proq tayanmoqda. Bunda tarmoq binoga egalik qilmaydi yoki juda kam egalik qiladi, u mehmonxona egalariga franchayzing (brenddan foydalanish huquqi) yoki boshqaruv shartnomasi orqali xizmat ko‘rsatadi va asosan haq (fee) hisobidan daromad oladi. Marriott o‘zining 2024-yil Form 10-K hujjatida tizimidagi obyektlarning juda kichik qismi (1%dan ham kam) kompaniya tomonidan egalik qilinishi yoki ijaraga olinishi haqida qayd etadi.[7]

Asset-light strategiyaning asosiy iqtisodiy ustunligi shundaki, tarmoq kapital xarajatlarni (qurilish, yer, rekonstruksiya) o‘z zimmasiga olmaydi, bu esa kengayishni tezlashtiradi, yangi bozorga kirish uchun “katta kapital”dan ko‘ra “katta boshqaruv platformasi” muhimroq bo‘ladi. Shu bilan birga, risklar ham kamayadi, bir obyektning moliyaviy natijasi yomonlashsa ham, tarmoq daromadi ko‘plab obyektlar va hududlar bo‘yicha diversifikatsiya qilingan bo‘ladi. Biroq bu modelda tarmoqning eng muhim

[7] Marriott Form 10-K, 2024 yil, SEC.

vazifasi — sifat nazorati. Chunki brendga zarar yetkazishi mumkin bo‘lgan eng katta xatar standartdan chetga chiqishdir.

Global tarmoqlar bugun bitta mehmonxona nomi bilan emas, balki ko‘p brendli portfel bilan raqobatlashadi. Bu portfel turli narx va servis darajasini qamrab oladi: hashamatli (luxury), yuqori toifa (upper upscale), o‘rta segment (midscale), iqtisod segment (economy), uzoq muddatli yashash formatlari (extended stay), apart-otel, butik va lifestyle formatlar. Masalan, Hilton portfelida Hilton Hotels & Resorts, DoubleTree, Hampton, Conrad, Waldorf Astoria kabi turli segment brendlari bor. [8] Marriott esa 30dan ziyod brend nomlari ostida faoliyat yuritib, Ritz-Carlton, St. Regis, Sheraton, Marriott, Courtyard kabi brendlarni birlashtiradi.[9] Accor portfelida Sofitel, Pullman, Novotel, Ibis, Raffles kabi brendlar mavjud.[10]

Ko‘p brendli arxitekturaning amaliy natijasi bozorni keng qamrab olishsdir. Masalan, bir oilaviy turist arzonroq, ammo sifatli joylashtirishni xohlasa (economy/midscale), biznes sayohatchisi esa markaziy lokatsiya va tezkor servisni xohlasa (upscale), yuqori daromadli turist esa eksklyuziv tajriba izlab (luxury) kelishi mumkin. Tarmoqda ushbu segmentlarning barchasi bo‘lsa, u turistning “hayotiy sikli” bo‘yicha ham (talabalikdan biznes davrigacha) mijozni ushlab qolishi ehtimoli oshadi.

Tarmoqlarning o‘sish tezligi ko‘pincha ***sof birliklar bo‘yicha o‘sish*** (NUG, net unit growth) yoki ***sof xonalar bo‘yicha o‘sish*** (NRG, net rooms growth) bilan ifodalanadi. Hilton 2024-yilda tarixidagi eng katta-yillik xona qo‘shilishini qayd etib, 973 ta mehmonxona va qariyb 100 000 ta xonani portfelga qo‘shganini bildiradi. NUG 7,3% bo‘lgan.[11] Marriott esa 2024-yil yakunlariga doir rivojlanish press-relizida net rooms growth 6,8% bo‘lganini va pipeline ko‘rsatkichlari rekord darajada ekanini ta’kidlaydi. Accor 2024-yilda 293 ta mehmonxona (50 000+ xona) ochib, tarmoqning sof o‘sishi 3,5% bo‘lganini bildiradi.[12]

Bu raqamlardan xulosa qilish mumkinki, birinchidan, bozor hali ham kengaymoqda, investorlar yangi obyektlarga sarmoya kiritmoqda va global brendlar bilan ishlashga qiziqish yuqori. Ikkinchidan, o‘sishning “mexanizmi” o‘zgarib bormoqda, yangi qurilish bilan birga konversiya

8 https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1585689/000158568925000008/hlt-20241231.htm
9 Marriott Form 10-K, 2024 yil, SEC.
10 https://assets.group.accor.com
11 https://stories.hilton.com/releases/hilton-reports-2024-fourth-quarter-full-year-results
12 https://assets.group.accor.com

(mavjud binoni mehmonxonaga aylantirish) va rebrending (mavjud mehmonxonani tarmoq brendiga o‘tkazish) ulushi ortmoqda. Konversiya tarmoq uchun tez o‘sish vositasidir. U bozorda tezroq paydo bo‘ladi, kapital xarajatlar ko‘pincha pastroq bo‘ladi va risklar “sinovdan o‘tgan” obyekt hisobiga kamayadi.

Tarmoqlar strategiyasini baholashda umumiy sanoat fonini ham hisobga olish zarur. Masalan, AQSh mehmonxona bozorida AHLA (Amerika Mehmonxona va Turar joy Assotsiatsiyasi) hisobotida 2024-yil sentabr holatiga ko‘ra 157 253 ta xona qurilish bosqichida bo‘lgani va bu ko‘rsatkich-yiliga 7% o‘sgani qayd etiladi. Shuningdek, yakuniy rejalashtirish bosqichida 268 190 ta xona bo‘lgani (yiliga +10,4%) keltiriladi.[13]

Raqamli transformatsiya mehmonxona tarmoqlarining rivojlanishidagi eng kuchli tendensiyalardan biridir. Zamonaviy turist mehmonxonani tanlashdan oldin onlayn baholar, reytinglar, fotosuratlar, xarita va sharhlarni solishtiradi. Shu sababli tarmoqlar platforma fikrlashga o‘tmoqda, ya’ni mehmonxona faqat joylashtirish emas, balki raqamli tajriba hamdir. Bu yo‘nalishda uchta vazifa ajralib turadi:

− to‘g‘ridan-to‘g‘ri bronlash ulushini oshirish (o‘z sayti va ilovasi orqali;

− mijoz ma’lumotlarini tahlil qilish va shaxsiylashtirish;

− sodiqlik dasturlari orqali mijozni uzoq muddatli ushlab turish.

Hilton misolida sodiqlik dasturining masshtabi raqamli strategiyaning qanchalik muhimligini ko‘rsatadi. Hilton Honors a’zolari 2024-yil yakunida 211 millionga yetgan.[14] Bu dastur oddiy “ball” mexanizmidan ancha keng, u mijozning xarid tarixiga asoslangan takliflar, sheriklik (hamkor brendlar), chegirmalar va qo‘shimcha servislar orqali qiymat yaratadi. Katta hajmdagi ma’lumotlar (Big Data, mijoz xulqi va talabini aks ettiruvchi katta hajmli ma’lumotlar) tarmoqqa talabni prognoz qilish, narxlarni dinamik boshqarish va resurslarni optimal taqsimlash imkonini beradi.

Mehmonxona tarmoqlari daromad samaradorligini oshirish uchun ***Revenue management*** (talab va narxni boshqarish tizimi) amaliyotini chuqurlashtirmoqda. Bu yondashuvda xonalar narxi mavsum, haftaning kuni, tadbirlar, bronlash tezligi, segment (biznes, guruh, oilaviy) va kanal

13 https://www.ahla.com/sites/default/files/25_SOTI.pdf
14 Hilton Form 10-K, 2024 yil, SEC

(to‘g‘ridan-to‘g‘ri, agentlik, platforma) bo‘yicha farqlanadi. Natijada muhim ko‘rsatkichlardan biri ***RevPAR*** (mavjud xona bo‘yicha tushum) bo‘lib, u narx va bandlikning umumiy natijasini ifodalaydi.

Tarmoqlar uchun RevPAR bilan bir qatorda ***ADR*** (o‘rtacha kunlik narx), ***occupancy*** (bandlik darajasi) va ***GOP*** (yalpi operatsion foyda) kabi ko‘rsatkichlar ham muhim. Yirik tarmoqlar “ma’lumotga asoslangan boshqaruv”ni kuchaytirgan sari, ular narx va talabni mayda segmentlargacha optimallashtiradi, bu esa rentabellikni oshiradi. Shuning uchun tarmoqqa qo‘shilgan obyektlar ham bu tizimdan foyda oladi, ma’lumotlar bazasi kattaligi va algoritmlarning sifatli ishlashi natijasida sotuv samaradorligi oshadi.

Barqarorlik masalasi bugun mehmonxona tarmoqlari uchun nafaqat imij, balki iqtisodiy zarurat ham bo‘lib qoldi. Energiya narxlarining o‘zgaruvchanligi, suv resurslari tanqisligi, chiqindi muammosi va shahar ekologiyasi bo‘yicha talablar kuchaygani sayin mehmonxonalar resurs tejamkor texnologiyalarni joriy etishga majbur bo‘lmoqda. Bunda yirik tarmoqlar standartlar orqali bozorni o‘rgatadi: energiya tejamkor yoritish, aqlli isitish-sovutish, suv sarfini nazorat qilish, plastikni qisqartirish, chiqindini saralash kabi amaliyotlar tarmoq talablari sifatida shakllanadi. Hiltonning “Travel with Purpose” yo‘nalishidagi hujjatlarida kompaniya tizim hajmi va barqarorlik ko‘rsatkichlarini 10-K dagi ma’lumotlar bilan bog‘lab yoritadi.

Mazkur yo‘nalishning yana bir jihati bu ijtimoiy ta’sirdir. Mehmonxona tarmoqlari yirik ish beruvchi sifatida xodimlarni tayyorlash, xizmat madaniyatini oshirish, gender va teng imkoniyatlar, mahalliy yetkazib beruvchilar bilan ishlash kabi yo‘nalishlarda siyosat yuritadi. Turizm destinatsiyasi uchun bu juda muhim, tarmoq kirishi bilan xizmat ko‘rsatish madaniyati, til ko‘nikmalari va kasbiy standartlar tezroq rivojlanadi.

So‘nggi-yillarda turistlar faqat xona emas, balki tajriba izlaydi. Shu sababli tarmoqlar “lifestyle” (dizayn, atmosfera va tajribaga urg‘u beruvchi format) yo‘nalishlarini kengaytiradi. Bundan tashqari, brendli rezidensiyalar (branded residences, mehmonxona brendi ostidagi turar joy loyihalari) bozori ham tez o‘smoqda. Financial Times tahliliy materialida keltirilishicha, brendli rezidensiyalar loyihalari 2011-yildagi 169 ta sxemadan 2025-yilda 611 taga yetgan, 2030-yilgacha 1 019 taga chiqishi prognoz qilinadi. Bu tendensiya mehmonxona tarmoqlarining biznes

modelini kengaytiradi, ular faqat xonani sotmaydi, balki servis brendi asosida ko‘chmas mulk qiymatini ham oshiradi.

Mehmonxona tarmoqlari uchun muhim strategik masala bu tarqatish kanallaridir. Bir tomondan, onlayn sayohat agentliklari va platformalar (OTA) tarmoqlarga sotuv olib keladi. Ikkinchi tomondan, ular komissiya talab qiladi va mijoz bilan “bevosita aloqa”ni cheklashi mumkin. Shu sababli yirik tarmoqlar o‘z ilovasi va saytini rivojlantirib, sodiqlik dasturi orqali to‘g‘ridan-to‘g‘ri bronlashni rag‘batlantiradi. Bu yondashuv mulkdorlar uchun ham foydali, chunki komissiya xarajatlari kamayadi va narx siyosati yaxshiroq boshqariladi.

Mulkdorlar bilan munosabat tarmoqning o‘sishida hal qiluvchi omildir. Asset-light modelda tarmoqning “mijozi” ikki xil: turist va mulkdor. Tarmoq mulkdorga shuni isbotlashi kerakki, brend ostida ishlash bandlikni oshiradi, narxni yuqoriroq ushlab turishga yordam beradi va operatsion boshqaruvni samarali qiladi. Shu sababli tarmoqlar audit, trening, texnik standartlar va raqamli tizimlar orqali mulkdorga “paket” taklif qiladi.

Xalqaro tarmoqlar tendensiyalarini O‘zbekiston sharoitida tahlil qilish bir necha amaliy xulosani beradi. *Birinchidan,* xalqaro brend kirishi destinatsiya raqobatbardoshligini oshiradi, xizmat sifati standartlashadi, onlayn ko‘rinish yaxshilanadi, ishonch kuchayadi. *Ikkinchidan,* franchayzing va boshqaruv shartnomalari mahalliy investorlar uchun qulay, ular binoni quradi yoki rekonstruksiya qiladi, tarmoq esa boshqaruv, standart va marketing platformasini beradi. *Uchinchidan*, segmentatsiya tamoyili hudud bo‘yicha to‘g‘ri formatni tanlashga yordam beradi, barcha joyda “luxury” emas, ko‘pincha “midscale” va “economy” segmentlar, shuningdek, oilaviy va uzoq muddatli yashash formatlari talabni tezroq qoplaydi.

To‘rtinchidan, raqamli transformatsiya bo‘yicha global tajriba mahalliy bozorda ham dolzarbdir. Bronlash tizimlarining shaffofligi, mijoz fikrini boshqarish, dinamik narx siyosati va sodiqlik tizimlariga integratsiya kelajakdagi raqobatning asosiy omillaridan bo‘ladi. *Beshinchidan,* barqarorlik talablarini oldindan hisobga olish kerak: energiya va suv tejamkor texnologiyalar, chiqindi boshqaruvi, mahalliy yetkazib beruvchilar bilan ishlash mehmonxona rentabelligi va imijini bir vaqtda oshiradi.

Xalqaro mehmonxona tarmoqlarining rivojlanish tendensiyalari quyidagilar bilan tavsiflanadi:

- tizim hajmi va pipeline orqali masshtablash;
- asset-light modelining ustunlashuvi;
- segmentatsiya va ko‘p brendli portfel;
- raqamli transformatsiya va sodiqlik platformalari;
- barqarorlik va mas’uliyatli boshqaruv;
- yangi formatlar, lifestyle va brendli rezidensiyalar;
- tarqatish kanallari va mulkdorlar bilan hamkorlikning kuchayishi.

Marriott, Hilton va Accor misollari shuni ko‘rsatadiki, 2024-yil yakunidagi tizim ko‘rsatkichlari global tarmoqlar o‘sishining davom etishini tasdiqlaydi va turizm bozorida integratsiya jarayonlarini kuchaytiradi.

Yirik tarmoqlar kengayishda nafaqat poytaxtlar va mega-shaharlarga, balki iqtisodiy va turistik ahamiyati oshib borayotgan regional markazlarga ham e’tibor qaratmoqda. Marriottning Yevropa, Yaqin Sharq va Afrika (EMEA) bo‘yicha xabarlarida 2024-yilda 291 ta bitim imzolanganligi va bu bitimlar 34 000dan ziyod xonani qamrab olgani, shuningdek, kompaniya mintaqada 180 tadan ziyod obyekt qo‘shgani keltiriladi. Bu holat tarmoqning faqat yirik markazlar emas, balki turli maqsadli sayohatlar (biznes, oilaviy, ziyorat, tadbirlar) bo‘yicha segmentlarni qamrab olayotganini bildiradi.

Hilton esa Osiyo-Tinch okeani mintaqasida kengayish sur’atlarini tezlashtirganini, 2024-yil natijalarida ochilishlar rekord darajada bo‘lganini qayd etadi. Bu mintaqaviy strategiya O‘zbekiston uchun ham dolzarb xulosa beradi, xalqaro tarmoqlar turistik oqimning yangi “yo‘laklari”ni qidiradi, shuning uchun aeroport, temir yo‘l, MICE infratuzilmasi va shahar servislarining rivoji brendlarni jalb qilishda muhim omil bo‘lib xizmat qiladi.

Accor tarmog‘ining 2024-yil natijalarida ham tarmoqning PM&E (premium, o‘rta va iqtisod segment) bo‘linmasi bo‘yicha RevPAR o‘sishi qayd etilgan bo‘lib, bu segmentlar global talabning asosiy tayanch qismi ekanini ko‘rsatadi. Demak, ko‘plab destinatsiyalar uchun birinchi navbatda aynan “midscale” va “economy” segmentda sifatli brendlarning kirishi turizm oqimini tezroq barqarorlashtiradi.

Konversiya (mavjud binoni mehmonxonaga moslashtirish) va “soft brand” (mustaqil mehmonxona o‘ziga xos dizayn va identifikatsiyasini saqlagan holda, tarmoq platformalariga ulanish) tendensiyasi 2024–2025-yillarda kuchayib bormoqda. Masalan, Hilton 2024-yilning uchinchi choragi

bo‘yicha xabarida NoMad va Graduate kabi brendlar hamda Small Luxury Hotels of the World (SLH) bilan hamkorlik bron kanallariga qo‘shilganini qayd etadi[15]. Bunday yondashuv tarmoqqa bozorga tez kirish (tayyor obyektlar va mavjud brendlar orqali) va turist talab qilayotgan autentik tajribani saqlash imkonini beradi.

Tarmoq bilan ishlash investitsiya jihatdan ham muayyan ko‘lamni talab qiladi. Masalan, Marriottning franchayzing hujjatlarida 250 xonali mehmonxona uchun qurilish va bog‘liq xarajatlar taxminan 88,6 mln dollardan 144,2 mln dollargacha bo‘lishi mumkinligi keltiriladi.[16] Albatta, bu raqamlar bozor, yer narxi va loyiha parametrlariga qarab farqlanadi. Xalqaro brend ostida ishlash uchun investor uzoq muddatli kapital rejasini tuzishi, tarmoq standartlarini (dizayn, xavfsizlik, texnika) bajarishi va operatsion samaradorlikka e’tibor qaratishi kerak.

Tarmoqlar kengayishi ko‘pincha qurilish bozorining umumiy holati bilan bog‘liq. “Lodging Econometrics”ning global tahlilida 2025-yilda dunyo bo‘yicha 1 260 ta yangi “full-service” mehmonxona (244 275 ta xona) ochilgani ta’kidlangan. Bu kabi prognozlar tarmoqlar uchun strategik belgi bo‘lib, qaysi mintaqalarda talab va investitsiya faolligi yuqori bo‘lsa, o‘sha yerga brend portfeli yo‘naltiriladi.

3.3. Mehmonxona biznesida yangi biznes modellar

Mehmonxona sanoatida “biznes model” deganda uchta asosiy narsaning bir butun tizimi tushuniladi:

- ***qiymat taklifi*** – mehmon uchun qanday tajriba va xizmatlar yaratiladi;
- ***monetizatsiya*** – daromad qaysi oqimlardan yig‘iladi (xona, ovqat-ichimlik, qo‘shimcha servislar, platforma to‘lovlari, a’zolik, hamkorlik daromadlari);
- ***risk va mas’uliyat taqsimoti*** – kim kapital qo‘yadi, kim operatsion boshqaruvni bajaradi, kim brend standartini nazorat qiladi, va talab pasayganida zararni kim ko‘proq ko‘radi.

Zamonaviy sharoitda biznes model tanlovi nafaqat foydani, balki barqarorlikni ham belgilaydi: moliyalashtirish shartlari, kadrlar bozori, texnologiya, mijoz xulqi va destinatsiya raqobati o‘zgargani sayin klassik

[15] Hilton Q3 2024 earnings release, SEC.

[16] https://www.hotel-development.marriott.com/ResourceFiles/fdd-document/2025-the-luxury-collection-fdd-3-31-2025.pdf

“barchasini o‘zim qilaman” modeli har doim ham eng yaxshi yechim bo‘lib qolmaydi.

Mehmonxona iqtisodiyotini tahlil qilishda eng qulay yondashuv uch rolli ramkani ajratishdir:

Mulkdor (owner) – yer, bino, asosiy aktivlarga egalik qiluvchi investor (xususiy investor, kompaniya, bank, fond yoki davlat-xususiy sheriklik loyihasi).

Operator (operator/manager) – kundalik operatsiyani boshqaruvchi subyekt: xodimlar, servis jarayonlari, byudjet va xarajatlar nazorati, sifat, xavfsizlik, ta’minot zanjiri.

Brend/platforma (brand & commercial platform) – brend standarti, rezervatsiya kanallari, marketing, sodiqlik dasturi, texnologik yechimlar, trening, audit va tijorat xizmatlarini ta’minlovchi tizim.

Klassik **owner-operator** modelida bu uch rol ko‘pincha bitta subyektda jamlanadi: investor binoni quradi, xizmat konsepsiyasini belgilaydi va o‘zi boshqaradi. Zamonaviy tarmoqli bozor esa rollarni ajratishga moyil: investor kapitalni beradi, operator boshqaradi, brend esa standart va tijorat platformasini beradi. Rollar ajralganda daromad tuzilmasi ham o‘zgaradi. Tarmoq kompaniyasi ko‘pincha “xona sotish”dan ko‘ra “xizmat haqlari” orqali barqarorroq daromad yaratadi, investor esa ko‘chmas mulk va operatsiya natijasiga ko‘proq javobgar bo‘ladi. Shu sababli biznes model tanlashda “kim ko‘proq pul topadi?” degan savol bilan birga “kim nimaga javobgar?” savoli ham majburiy hisoblanadi.

Franchayzing modelining ustunligi shundaki, u brendning tijorat kuchini investor aktiviga ulaydi, lekin operatsion javobgarlikning katta qismi investorda (yoki uning tanlagan mahalliy operatori) qoladi. Shu sababli franchayzingni iqtisodiy baholash “brend nomi” bilan emas, shartnoma paketining sonli tahlili bilan boshlanadi.

Franchayzing shartnomasida to‘lovlar guruhga bo‘linadi:

− *Royalty* (asosiy brend to‘lovi): ko‘pincha room revenue (xona daromadi) bazasidan foiz sifatida olinadi.

− *Marketing fund*: reklama va brend kampaniyalari jamg‘armasiga ajratma.

− *Reservation/Distribution fees*: markaziy rezervatsiya va tarqatish tizimlari uchun to‘lov.

– *Technology fees*: axborot tizimlari, integratsiyalar, xavfsizlik va mobil xizmatlar uchun to‘lov.

– *Qo‘shimcha xizmatlar:* trening, audit, brend materiallari, ba’zan sodiqlik dasturi bilan bog‘liq to‘lovlar.

Investor rentabelligi uchun eng katta “ko‘rinmaydigan” xarajat mehmonxonani brend talablariga moslab yangilash rejasidir (PIP, Property Improvement Plan). Ayniqsa mavjud mehmonxonani brendga o‘tkazish (konversiya) jarayonida brend xonalar va umumiy hududlarni ta’mirlash yoki yangilashni, sanitariya hamda yong‘in xavfsizligi talablarini kuchaytirishni, raqamli infratuzilmani modernizatsiya qilishni va xizmat standartini qayta yo‘lga qo‘yishni talab qiladi. Bu ishlarning barchasi kapital xarajatlarni(CAPEX, kompaniyaning uzoq muddatli aktivlarini sotib olish) oshiradi, lekin maqsad tarifni ko‘tarish, bandlikni yaxshilash va natijada daromadni oshirish bo‘ladi.

Shu sabab franchayzingni tahlil qilganda eng muhim savol PIP xarajatlari va brendga to‘lanadigan badallar (fee) kelajakda xonadan tushadigan daromad (RevPAR) hamda operatsion foyda ulushi (GOP marjasi) oshishi hisobidan qoplanadimi yoki yo‘qmi, aniqlik kiritish zarur. Amaliy hisob-kitobda investor odatda kamida uchta ssenariy tayyorlaydi: *konservativ* ssenariyda talab sekin o‘sadi, *bazaviy* ssenariyda o‘sish reja bo‘yicha ketadi, *optimistik* ssenariyda esa o‘sish tezroq bo‘ladi. Har bir ssenariy bo‘yicha brend badallari, PIP xarajatlarining-yilma-yil taqsimlanadigan qismi (amortizatsiya) va agar kredit jalb qilingan bo‘lsa, kredit foizlari albatta hisobga olinadi.

Franchayzingda sifat nazorati ham biznes modelning ajralmas qismi hisoblanadi. Brend audit va tekshiruvlar orqali standartlar bajarilishini doimiy nazorat qiladi: inspeksiya o‘tkazadi, baholash natijalarini tahlil qiladi, onlayn reytinglar va sharhlarni kuzatadi, shikoyatlarni o‘rganadi hamda zarurat bo‘lsa qayta tekshiruvlar tashkil etadi. Agar xizmat sifati pasaysa, brend kamchiliklarni tuzatish rejasi, jarima qo‘llash yoki shartnomani bekor qilish kabi choralarni ishga tushirishi mumkin. Investor uchun xulosa shuki, franchayzing faqat brend nomidan foydalanish emas: u erkinlik bilan birga qat’iy majburiyatlarni ham anglatadi. Shuning uchun standartni barqaror ushlab turish uchun professional boshqaruv va xodimlarni muntazam o‘qitish zarur.

Management contract modelida KPI paketini bitta-ikkita ko‘rsatkich bilan cheklash to‘g‘ri emas. Amaliyotda KPIlar odatda kamida uch yo‘nalishda tuziladi.

Birinchi yo‘nalish — bozor bilan solishtirish KPIlari: mehmonxona raqobatchilar guruhiga (competitive set) nisbatan qanday ishlayotgani o‘lchanadi. Bunda RevPAR indeksi, bandlik indeksi yoki tarif indeksi kabi ko‘rsatkichlar qo‘llanadi.

Ikkinchi yo‘nalish — foyda KPIlari: operator daromadni oshirayotgani bilan birga, xarajatlarni qanchalik samarali boshqarayotgani ham baholanadi. Masalan, GOP marjasi, ish haqi (payroll) ulushi, xarajatlar tarkibi, energiya tejamkorligi kabi ko‘rsatkichlar muhim.

Uchinchi yo‘nalish — sifat KPIlari: mehmon mamnunliki, shikoyatlar soni va sifati, audit ballari, xavfsizlik bilan bog‘liq hodisalar kabi servis va xavfsizlik indikatorlari kuzatiladi.

Management contract amaliyotida to‘lov mexanizmi odatda ikki bosqichli moliyaviy tuzilma asosida shakllanadi. Birinchi bosqich bazaviy boshqaruv haqi hisoblanib, u ko‘pincha mehmonxonaning umumiy daromadidan belgilangan foiz ko‘rinishida undiriladi. Ikkinchi bosqich esa rag‘batlantiruvchi boshqaruv haqi bo‘lib, u odatda yalpi operatsion foyda — GOP yoki unga yaqin moliyaviy natija ko‘rsatkichlari asosida hisoblanadi. Bunday model operatorni nafaqat daromad hajmini oshirishga, balki obyektning operatsion samaradorligini yaxshilashga ham undaydi.

Shu bilan birga, boshqaruv shartnomasida investor va operator manfaatlari har doim ham to‘liq mos kelavermaydi. Operator, odatda, brend standartlarini saqlash, xizmat sifatini oshirish, marketing faolligini kuchaytirish va mehmonxonaning bozor pozitsiyasini mustahkamlash uchun qo‘shimcha xarajatlarni zarur deb hisoblaydi. Investor esa ko‘proq sof foyda, investitsiya qaytimi va barqaror pul oqimini ta’minlashga ustuvor ahamiyat beradi. Aynan shu nuqtada manfaatlar muvozanatini ta’minlash boshqaruv shartnomasining eng muhim vazifalaridan biriga aylanadi.

Shu sababli zamonaviy management contractlarda mulkdor manfaatlarini himoya qiluvchi maxsus shartnomaviy mexanizmlar keng qo‘llaniladi. Jumladan, “mulkdorning rozilik huquqlari”-yillik byudjetni tasdiqlash, asosiy boshqaruv xodimlarini tayinlash, yirik marketing kampaniyalarini boshlash hamda katta hajmdagi kapital xarajatlarni amalga oshirishda investorning oldindan roziligini talab qiladi. “Performance test”

esa operator faoliyatini aniq moliyaviy va operatsion mezonlar asosida baholashga xizmat qiladi. Masalan, mehmonxonaning raqobatchilar guruhiga nisbatan RevPAR indeksi yoki GOP marjasi belgilangan darajadan past bo‘lsa, mulkdorga operatorni almashtirish imkoniyati berilishi mumkin.

Bundan tashqari, “cure rights” bandi operatorga aniqlangan kamchiliklarni belgilangan muddat ichida bartaraf etish va faoliyat natijalarini yaxshilash imkonini beradi. “Termination” yoki “buy-out” shartlari esa shartnomani muddatidan oldin bekor qilish, tomonlarning javobgarligi, kompensatsiya miqdori va chiqish tartibini huquqiy jihatdan tartibga soladi. Demak, management contract nafaqat boshqaruv vakolatlarini operatorga topshirish shakli, balki investor, operator va mehmonxona brendi o‘rtasidagi iqtisodiy manfaatlarni muvozanatlashtiruvchi murakkab shartnomaviy boshqaruv mexanizmi sifatida namoyon bo‘ladi.

Ushbu modelning asosiy afzalligi shundaki, mehmonxona faoliyatiga professional boshqaruv tizimi, xalqaro tajriba va amaliy kompetensiyalar nisbatan qisqa muddatda kirib keladi. Operatorning tajribasi hisobiga kadrlarni tanlash va boshqarish, daromadlarni boshqarish — *revenue management*, ovqatlanish xizmatlari — *F&B* konsepsiyalarini ishlab chiqish, savdo kanallarini diversifikatsiya qilish, xavfsizlik protokollarini joriy etish hamda raqamli servislarni rivojlantirish jarayonlari tezlashadi. Ayniqsa, yangi ochilgan yoki mustaqil boshqaruv tajribasi yetarli bo‘lmagan mehmonxonalar uchun bunday yondashuv operatsion samaradorlikni oshirish va bozorga tezroq moslashish imkonini beradi.

Biroq management contract modeli ayrim cheklovlarga ham ega. Eng avvalo, bunday shartnomalar odatda murakkab huquqiy va moliyaviy tuzilishga ega bo‘lib, uzoq muddatli majburiyatlarni yuzaga keltiradi. Operator bilan tuzilgan shartnoma shartlari, boshqaruv haqlari, tasdiqlash vakolatlari, samaradorlik mezonlari va bekor qilish tartibi yetarlicha aniq belgilanmasa, investorning moliyaviy manfaatlari to‘liq himoyalanmasligi mumkin.

Management contract modelini oddiy tarzda “mehmonxona tarmog‘i kirib keladi va foyda avtomatik ravishda oshadi” degan yondashuv bilan baholash noto‘g‘ri bo‘ladi. Ushbu modelning iqtisodiy samaradorligi, avvalo, shartnoma mexanizmining puxta ishlab chiqilishi, tomonlar manfaatlarining muvozanatlashtirilishi va aniq KPIlar — samaradorlik

ko‘rsatkichlarining belgilanishiga bog‘liq. Agar KPIlar, moliyaviy nazorat mexanizmlari va operator javobgarligi yetarli darajada aniq ifodalanmasa, mehmonxona daromadi o‘sgan taqdirda ham investor kutgan sof rentabellik amalda pastroq bo‘lishi mumkin. Shuning uchun management contract professional boshqaruvni jalb etish vositasi bo‘lishi bilan birga, yuqori darajadagi shartnomaviy nazorat, moliyaviy hisob-kitob va strategik muvofiqlashtirishni talab qiladigan boshqaruv modeli hisoblanadi.

Lease, sale–leaseback va REIT modellari. Mehmonxona xo‘jaligi yuqori kapital sig‘imiga ega sohalardan biri hisoblanadi. Chunki mehmonxona obyektini qurish, sotib olish, rekonstruksiya qilish yoki zamonaviy standartlarga moslashtirish katta hajmdagi investitsiyalarni talab etadi. Shu sababli mehmonxona biznesida faqat xizmat ko‘rsatish sifati yoki operatsion boshqaruv emas, balki aktivlardan foydalanish modeli ham strategik ahamiyat kasb etadi. Aynan shu nuqtai nazardan **lease, sale–leaseback** va **REIT** kabi moliyaviy-huquqiy mexanizmlar mehmonxona aktivlarini boshqarish, kapitalni bo‘shatish, pul oqimlarini barqarorlashtirish hamda investor va operator o‘rtasida risklarni qayta taqsimlash vositasi sifatida qo‘llaniladi.

Lease, ya’ni ijara modeli mehmonxona ko‘chmas mulkiga egalik qilish va uni operatsion boshqarish funksiyalarini ajratishga asoslanadi. Ushbu modelda operator yoki mehmonxona brendi binoni uzoq muddatli ijaraga oladi va mulkdor-investorga shartnomada belgilangan ijara to‘lovlarini amalga oshiradi. Ijara haqi qat’iy belgilangan miqdorda, mehmonxona daromadiga bog‘liq o‘zgaruvchan shaklda yoki har ikki yondashuvni birlashtirgan gibrid model asosida belgilanishi mumkin. Investor uchun lease modelining asosiy ustunligi — nisbatan barqaror va oldindan prognoz qilinadigan pul oqimining shakllanishidir. Mehmonxonaning operatsion natijalari qanday bo‘lishidan qat’i nazar, mulkdor ijara shartnomasi doirasida belgilangan daromadni olish imkoniyatiga ega bo‘ladi.

Biroq bu modelda bozor talabi, bandlik darajasi, tariflar va operatsion rentabellik bilan bog‘liq risklar ko‘proq operator zimmasiga o‘tadi. Agar mehmonxona tushumi pasaysa yoki bozor sharoiti yomonlashsa, operator baribir ijara majburiyatlarini bajarishi kerak bo‘ladi. Shu sababli lease modeli talab barqaror, joylashuv raqobatbardosh va narx siyosatini moslashtirish imkoniyati yuqori bo‘lgan obyektlar uchun nisbatan samaraliroq hisoblanadi.

Xalqaro amaliyotda lease shartnomalarining murakkabroq shakllaridan biri sifatida “triple net lease” yondashuvi ham qo‘llaniladi. Bu modelda ijarachi nafaqat asosiy ijara haqini, balki ko‘chmas mulk bilan bog‘liq muhim xarajatlarning katta qismini ham o‘z zimmasiga oladi. Bular odatda soliqlar, sug‘urta va texnik xizmat ko‘rsatish yoki ta’mirlash xarajatlarini o‘z ichiga oladi. Natijada mulkdor uchun passiv daromad olish imkoniyati kuchayadi, operator esa operatsion xarajatlar bilan bir qatorda ko‘chmas mulkni saqlash xarajatlarini ham moliyalashtiradi. Agar mehmonxonaning daromad bazasi yetarli darajada mustahkam bo‘lmasa, bunday majburiyatlar operator foydasini sezilarli darajada kamaytirishi mumkin.

Sale–leaseback modeli esa kapitalni tezkor bo‘shatish va likvidlikni oshirishga qaratilgan moliyaviy mexanizm sifatida namoyon bo‘ladi. Bu modelda mehmonxona egasi obyektni sotadi, biroq operatsion faoliyatni davom ettirish uchun o‘sha binoni yangi mulkdordan ijaraga oladi. Bunday yondashuv ko‘chmas mulkda “muzlab qolgan” kapitalni naqd pulga aylantirish imkonini beradi. Olingan mablag‘lar qarz yukini kamaytirish, yangi loyihalarni moliyalashtirish, modernizatsiya ishlarini amalga oshirish yoki kompaniyaning umumiy likvidligini mustahkamlash uchun yo‘naltirilishi mumkin.

Shu bilan birga, sale–leaseback modelining uzoq muddatli moliyaviy ta’siri ehtiyotkorlik bilan baholanishi lozim. Chunki obyekt sotilgandan keyin kompaniya mulkdor maqomini yo‘qotadi va doimiy ijara to‘lovlari bo‘yicha majburiyat oladi. Agar kelgusida bozor sharoiti o‘zgarsa yoki operatsion foyda kutilgan darajada shakllanmasa, ijara xarajatlari erkin pul oqimini cheklashi mumkin. Demak, sale–leaseback qisqa muddatda kapital yetishmovchiligini yumshatish uchun qulay vosita bo‘lsa-da, uzoq muddatli rentabellik va moliyaviy barqarorlik nuqtai nazaridan chuqur hisob-kitobni talab qiladi.

REIT (Real Estate Investment Trust) -ko‘chmas mulkka investitsiya kiritishga ixtisoslashgan fond modeli bo‘lib, u investorlar uchun dividend oqimini shakllantirishga yo‘naltiriladi. Mehmonxona sohasidagi REIT modelida ko‘pincha bino, yer va boshqa ko‘chmas aktivlar fond balansida bo‘ladi, mehmonxonaning kundalik operatsion boshqaruvi esa operator yoki boshqaruv kompaniyasi zimmasiga yuklanadi. Bunda REIT ko‘proq mulkdor va kapital egasi sifatida harakat qiladi, operator esa xizmat

ko‘rsatish, daromadlarni boshqarish, marketing, xodimlar va mijozlar tajribasi uchun javobgar bo‘ladi.

REIT modelining muhim afzalligi — portfel diversifikatsiyasidir. Ya’ni bitta obyektga bog‘lanib qolmasdan, turli hududlar, segmentlar va mehmonxona turlari bo‘yicha investitsiya portfeli shakllantiriladi. Bu risklarni tarqatish va daromad oqimini nisbatan barqarorlashtirish imkonini beradi. Biroq REIT modeli yuqori darajadagi institutsional rivojlanish, shaffof moliyaviy hisobot, mustaqil audit, huquqiy aniqlik va professional asset management tizimini talab qiladi.

REITlar odatda aktivlarni asset management tamoyillari asosida boshqaradi. Bunda kapital ta’mirlash, modernizatsiya, sug‘urta, risk monitoringi, ijarachilar portfelini diversifikatsiya qilish va obyekt qiymatini oshirish masalalari alohida obyekt darajasida emas, balki portfel darajasida ko‘rib chiqiladi. Natijada mehmonxona biznesi moliyaviy bozorlar bilan yanada yaqinlashadi, investorlar oldidagi javobgarlik kuchayadi va boshqaruv qarorlari ko‘proq moliyaviy samaradorlik mezonlari asosida qabul qilinadi.

O‘zbekiston sharoitida REIT mexanizmlarining to‘liq shakllanishi kapital bozori, institutsional investorlar, ko‘chmas mulkni baholash amaliyoti va korporativ boshqaruv tizimining rivojlanish darajasi bilan bevosita bog‘liq. Hozirgi bosqichda klassik REIT modeli keng tarqalmagan bo‘lsa-da, unga yaqin funksiyalar yirik developer kompaniyalar, banklar, investitsiya fondlari yoki portfel asosida ishlovchi mulkdorlar tomonidan bajarilmoqda. Ya’ni bir nechta mehmonxona yoki turistik obyektlarni jamlab boshqarish, risklarni diversifikatsiya qilish va kapitalni obyektlar o‘rtasida qayta taqsimlash amaliyoti mavjud, biroq u hali to‘liq REIT shaklida institutsionallashmagan.

Umuman olganda, lease, sale–leaseback va REIT modellari mehmonxona biznesida kapitalning qayerda joylashishi, aktiv kimga tegishli bo‘lishi va pul oqimi qanday shakllanishini qayta tashkil etishga xizmat qiladi. Lease modeli investor uchun barqaror tushum yaratadi, biroq bozor va operatsion risklarning katta qismini operator zimmasiga yuklaydi. Sale–leaseback kapitalni tezda bo‘shatish imkonini beradi, ammo kelajakda ijara to‘lovlari orqali rentabellikka bosim o‘tkazishi mumkin. REIT esa portfel yondashuvi, ommaviy investitsiya va risklarni diversifikatsiya qilish uchun qulay model bo‘lsa-da, yuqori darajadagi shaffoflik, audit va professional

boshqaruvni talab qiladi. Shu sababli ushbu modellarning har biri mehmonxona loyihasining moliyaviy maqsadlari, bozor sharoiti, investor strategiyasi va operatorning boshqaruv salohiyatidan kelib chiqib tanlanishi lozim.

3.3-jadval.

Mehmonxona biznesida asosiy va zamonaviy model turlari taqqoslanishi

Model turi	Mulkdor	Operatsion boshqaruv	Brend/platforma roli	Asosiy daromad manbai	Asosiy risk	Izoh
Owner-operator (mustaqil)	Investor	Investor/jamoa	Brendsiz yoki cheklangan	Xona + qo‘shimcha servislar	Investor (talab + xarajat)	Kichik/mahalliy bozor, kuchli jamoa
Franchayzing	Investor	Investor yoki mahalliy operator	Standart, marketing, rezervatsiya, audit	Investor: operatsion foyda; Brend: royalty/fee	Investor (CAPEX/PIP), brend (reputatsiya)	Tez ishga tushirish, brend talabini jalb qilish
Management contract	Investor	Tarmoq/operator	Brend + boshqaruv + tijorat tizimi	Investor: sof operatsion foyda; Operator: base+incentive fee	Investor (kapital), operator (performance test)	Premium/MICE, tajriba va tizim zarur
Lease (ijara)	Investor/REIT	Ijarachi operator	Brend ixtiyoriy (franchayz/managed)	Investor: ijara; Operator: operatsion foyda	Operator (talab pasaysa ham ijara)	Talab barqaror bo‘lsa, riskni operatorda qoldirish
Sale–leaseback	Aktiv sotiladi, keyin ijaraga olinadi	Operator (avvalgi egasi)	Brendga bog‘liq	Likvidlik + ijara konstruktsiyasi	Operator (ijara majburiyati)	Qarz bosimi bo‘lsa yoki kapitalni bo‘shatish

						kerak bo‘lsa
REIT + operator	REIT/fond	Operator/manager	Brend talab va standart beradi	REIT: dividend/ijara; Operator: operatsion foyda	REIT (aktiv), operator (operatsiya)	Portfel va diversifikatsiya, professional boshqaruv

Yangi biznes model shartnoma shakli bilan cheklanmaydi, u daromad arxitekturasini ham o‘zgartiradi. Bugun ko‘plab mehmonxonalar xona sotuvidan tashqari daromad (NRR, non-room revenue) ulushini oshirishga intiladi, chunki bu mavsumiylikni yumshatadi va xonalar bozoridagi raqobat bosimini kamaytiradi. Masalan, ovqat va ichimlik: restoran-barni mustaqil konsept sifatida rivojlantirish, shahar aholisi uchun “destinatiya” yaratish, tadbirlar va MICE: konferensiya, banket, ko‘rgazma, korporativ tadbirlar, tajriba paketlari: gastronomik tur, master-klass, festival dasturlari, mahalliy madaniyat bilan integratsiya, wellness, spa, fitnes, sog‘lom turmush paketlari.

Mahalliy qiymat zanjiri bilan integratsiya (fermerlar, ustalar, gidlar, transport, madaniy muassasalar) destinatsiya raqobatbardoshligini oshiradi va mehmonxona daromadining hudud iqtisodiyotiga singib borishini kuchaytiradi. NRR qo‘shimcha xizmat emas, ko‘p destinatsiyalarda rentabellikni ushlab turadigan strategik yo‘nalishdir.

Mehmonxona biznesida biznes modelni tanlash, aslida, faqat daromad olish shaklini belgilash emas, balki butun boshqaruv tizimini aniqlash demakdir. Chunki tanlangan model qaysi resurslar qanday boshqarilishini, daromad va xarajatlar qanday taqsimlanishini, investor, operator, brend va mijoz o‘rtasidagi munosabatlar qanday tartibga solinishini belgilab beradi. Bunday modelning amalda samarali ishlashini ta’minlovchi asosiy vosita esa KPI, ya’ni asosiy samaradorlik ko‘rsatkichlari tizimidir.

KPIlar mehmonxona faoliyatining turli yo‘nalishlarini baholash imkonini beradi. Ularni shartli ravishda bir nechta guruhga ajratish mumkin. Birinchi guruh — *daromad ko‘rsatkichlari* bo‘lib, ularga bandlik darajasi, o‘rtacha kunlik tarif — ADR, mavjud xonadan olinadigan daromad — RevPAR va umumiy daromad hajmi kiradi. Ikkinchi guruh — *foyda*

ko‘rsatkichlari bo‘lib, ular yalpi operatsion foyda marjasi — GOP marjasi, EBITDA marjasi va byudjet intizomini o‘z ichiga oladi. Uchinchi guruh — *mijozlar bilan bog‘liq ko‘rsatkichlar* bo‘lib, mehmonlar mamnunligi indeksi, shikoyatlar soni, qayta tashrif buyurish ulushi va tavsiya qilish darajasi orqali baholanadi. To‘rtinchi guruh — *tijorat ko‘rsatkichlari* hisoblanadi. Bunda to‘g‘ridan-to‘g‘ri bron qilish ulushi, onlayn agentliklar komissiyasi, konversiya darajasi va savdo kanallari samaradorligi tahlil qilinadi. Beshinchi guruh esa *operatsion ko‘rsatkichlar* bo‘lib, xodimlar almashinuvi, o‘qitish soatlari, energiya va suv sarfi, xavfsizlik hodisalari hamda xizmat ko‘rsatish jarayonidagi ichki intizomni qamrab oladi.

KPIlar oddiy statistik ma’lumotlar majmui emas. Ular biznes modelni real harakatga keltiruvchi va shartnoma mexanizmlarining ishlashini ta’minlovchi amaliy boshqaruv instrumenti sifatida namoyon bo‘ladi. Masalan, franchayzing modelida brend standartlariga muvofiqlik, audit ballari va xizmat sifati doimiy ravishda nazorat qilinadi. Management contract modelida esa “performance test”, foyda ko‘rsatkichlari, byudjet intizomi va operatorning moliyaviy natijalarga ta’siri asosiy mezon sifatida baholanadi. Shu sababli yangi biznes modelga o‘tish jarayonida KPI tizimi oldindan ishlab chiqilishi zarur. Bunda nafaqat ko‘rsatkichlar ro‘yxati, balki ularni o‘lchash davriyligi ham aniq belgilanadi. Ayrim ko‘rsatkichlar haftalik monitoringni talab qilsa, boshqalari oylik yoki choraklik hisobotlar asosida baholanadi. Shuningdek, har bir KPI bo‘yicha mas’ul shaxslar, ma’lumot manbalari va hisobot shakllari oldindan belgilanishi kerak. Aks holda KPI tizimi nazariy hujjat sifatida qolib ketadi va real boshqaruv qarorlariga ta’sir ko‘rsata olmaydi.

O‘zbekiston sharoitida biznes modelni KPIlar bilan bog‘lash masalasi yanada dolzarb ahamiyat kasb etadi. Chunki mamlakatda turizm oqimi hududlar bo‘yicha bir xil emas, mavsumiylik darajasi yuqori, kadrlar bozori sifati va destinatsiya infratuzilmasi esa mintaqalar kesimida sezilarli farq qiladi. Masalan, Samarqand, Buxoro va Xiva kabi tarixiy markazlarda madaniy-meros turizmi kuchli bo‘lsa, Toshkentda biznes, MICE va tranzit mehmonlar ulushi nisbatan yuqori bo‘lishi mumkin. Tog‘li va rekreatsion hududlarda esa dam olish, sog‘lomlashtirish va oilaviy turizm segmentlari muhim ahamiyatga ega. Shu sababli tayyor global modelni to‘g‘ridan-to‘g‘ri ko‘chirib qo‘llash har doim ham kutilgan natijani bermaydi. Har bir biznes

model mahalliy bozor sharoiti, talab tarkibi, kadrlar salohiyati va infratuzilma imkoniyatlariga moslashtirilishi lozim.

Amaliy nuqtai nazardan, mehmonxona biznesida mos modelni tanlash va uni samarali joriy etish uchun bir nechta izchil bosqichlarni ajratish mumkin.

Birinchi bosqich — ***maqsadli segmentni aniq belgilash***. Mehmonxona avvalo kimga xizmat ko‘rsatishini aniqlab olishi kerak: ziyorat maqsadida keluvchi mehmonlargami, tarixiy merosga qiziqadigan sayohatchilargami, biznes safardagi mijozlargami, konferensiya va tadbirlar ishtirokchilarigami, oilaviy dam oluvchilargami yoki uzoq muddat yashovchi mehmonlargami. Segment aniq belgilanganda, unga mos biznes modelni tanlash ham osonlashadi. Masalan, MICE segmentida professional operator ishtirokidagi management contract modeli ko‘proq samara berishi mumkin. Uzoq muddat yashovchi mehmonlar uchun serviced apartments modeli maqsadga muvofiq bo‘ladi. Tarixiy markazlarda esa butik-mehmonxona, mahalliy madaniyat, gastronomiya va ekskursiya xizmatlarini birlashtirgan tajriba paketlari yuqori qo‘shimcha qiymat yaratadi.

Ikkinchi bosqich — ***to‘lovlar xaritasini shakllantirish***. Agar franchayzing yoki management contract modeli tanlansa, barcha to‘lov elementlari alohida jadvalda ko‘rsatilishi kerak. Bunga royalty, marketing badallari, rezervatsiya tizimi to‘lovlari, texnologik platformalar, audit, trening va boshqa xizmatlar uchun to‘lovlar kiradi. Har bir to‘lov qaysi baza asosida hisoblanishi — umumiy daromaddanmi, xona daromadidanmi yoki foyda ko‘rsatkichidanmi, aniq belgilanishi zarur. Keyingi bosqichda bu to‘lovlarning mehmonxona rentabelligiga ta’siri ssenariy tahlili orqali baholanadi. Ayniqsa, GOP marjasi, o‘zini oqlash nuqtasi va erkin pul oqimi kabi ko‘rsatkichlar asosida investor uchun real moliyaviy natija hisoblab chiqilishi lozim.

Uchinchi bosqich — ***PIP va CAPEX rejasini real baholash***. Mehmonxonani xalqaro brendga ulash yoki mavjud obyektni yangi modelga moslashtirish ko‘pincha qo‘shimcha investitsiyalarni talab qiladi. Bunday xarajatlar dizayn, yong‘in xavfsizligi, sanitariya standartlari, axborot texnologiyalari infratuzilmasi, xodimlar zonasi, mehmonlar uchun qulayliklar va energiya samaradorligi bilan bog‘liq bo‘lishi mumkin. Shu sababli PIP, ya’ni mulkni yaxshilash dasturi, faqat bir martalik xarajat sifatida emas, balki aktivning uzoq muddatli bozor qiymatini oshiruvchi

investitsiya sifatida baholanishi kerak. Biroq uning muddati, bosqichlari, moliyalashtirish manbalari va kutilayotgan iqtisodiy samarasi oldindan hisob-kitob qilinishi shart.

To‘rtinchi bosqich — ***shartnoma bandlarini risk nuqtalari bo‘yicha tahlil qilish***. Har qanday biznes modelda investorning real himoyasi aynan shartnomaviy mexanizmlar orqali ta’minlanadi. Shu sababli shartnoma muddati, muddatidan oldin chiqish shartlari, hududiy himoya, audit tartibi, byudjetni tasdiqlash mexanizmi, operatorni almashtirish mezonlari, kutilmagan holatlar, sug‘urta, javobgarlik va kompensatsiya masalalari alohida tahlil qilinishi lozim. Aynan shu bandlar kelajakda manfaatlar to‘qnashuvi yuzaga kelganda investor, operator va brend o‘rtasidagi munosabatlarni tartibga soladi.

Beshinchi bosqich — ***KPI panelini dastlabki kundan boshlab joriy etish***. Mehmonxona faoliyatini faqat bandlik, ADR va RevPAR bilan baholash yetarli emas. Boshqaruv paneliga audit ballari, shikoyatlar soni, xarajatlar intizomi, xodimlar almashinuvi, energiya va suv sarfi, xavfsizlik hodisalari, onlayn sharhlar sifati ham kiritilishi kerak. KPIlar tizimli ravishda o‘lchanmasa, biznes modelning real samaradorligini baholash imkonsiz bo‘ladi. Bunday holatda model hujjatlarda mavjud bo‘lsa-da, amaliyotda to‘laqonli ishlamaydi.

Bundan tashqari, yangi biznes modelning muvaffaqiyati uning mahalliy qiymat zanjiri bilan integratsiyalashuviga ham bog‘liq. Mehmonxona o‘zini faqat joylashtirish obyekti sifatida emas, balki destinatsiya iqtisodiyotining faol ishtirokchisi sifatida ko‘rishi zarur. Mahalliy hunarmandchilik, gastronomiya, festival taqvimi, gidlar, transport xizmatlari, madaniy tadbirlar va ekskursiyalar bilan bog‘langan paketlar mehmonxonaning qo‘shimcha daromad manbalarini kengaytiradi. Bu esa xona daromadidan tashqari tushumlar — “non-room revenue” ulushini oshiradi, mavsumiylik ta’sirini yumshatadi va mehmon tajribasini boyitadi.

Mehmonxona biznesida model tanlash jarayoni alohida moliyaviy qaror emas, balki strategik boshqaruv qarori sifatida baholanishi kerak. Har qanday model — franchayzing, management contract, subscription, serviced apartments, mixed-use yoki lease — faqat puxta KPI tizimi, aniq shartnomaviy mexanizmlar, real investitsiya hisob-kitobi va mahalliy bozor sharoitiga moslashtirilgan operatsion yondashuv mavjud bo‘lgandagina

samarali ishlaydi. Aks holda biznes model nom jihatdan zamonaviy ko‘rinsa-da, amaliy natija investor kutgan darajada bo‘lmasligi mumkin.

3.4. Global integratsiya jarayonlarining mehmonxona biznesiga ta’siri

Global integratsiya turizm sohasi uchun faqat nazariy tushuncha emas, balki mehmonxona bozori talabiga bevosita ta’sir ko‘rsatuvchi amaliy omil hisoblanadi. UN Tourism ning 2026-yil yanvar oyidagi World Tourism Barometer ma’lumotlariga ko‘ra, 2025-yilda dunyo bo‘yicha xalqaro turistlar soni 1,52 milliard nafarga yetgan. Bu 2024-yilga nisbatan 4 foizga, ya’ni qariyb 60 million nafarga ko‘p demakdir. Mazkur ko‘rsatkich 2025-yil uchun ilgari berilgan 3–5 foizlik o‘sish prognozi amalda tasdiqlanganini va xalqaro turizm pandemiyadan keyingi tiklanish bosqichidan nisbatan barqaror o‘sish bosqichiga o‘tayotganini ko‘rsatadi.[17]

2025-yilda xalqaro sayohat talabi inflyatsiya va geosiyosiy keskinliklarga qaramay barqaror saqlangan, biroq-yil oxiriga kelib o‘sish sur’ati biroz sekinlashgan: xalqaro kelishlar III chorakda 4 foizga, IV chorakda esa 3 foizga oshgan. Bu holat mehmonxona biznesi uchun global talab tiklangan bo‘lsa-da, bandlik va daromadlar endilikda faqat umumiy turistlar oqimiga emas, balki mavsumiylik, mintaqaviy farqlar, transport aloqalari, viza rejimi va raqamli savdo kanallarining samaradorligiga ham bog‘liq ekanini ko‘rsatadi. [18]

Mintaqalar kesimida ham tiklanish bir xil kechmagan. 2025-yilda Yevropa 793 million xalqaro turistni qabul qilib, 2024-yilga nisbatan 4 foiz o‘sishni qayd etgan, Afrika 8 foiz, Osiyo va Tinch okeani mintaqasi 6 foiz, Yaqin Sharq 3 foiz o‘sgan. Shu bilan birga, Osiyo va Tinch okeani mintaqasi hali ham 2019-yil darajasidan 9 foiz past bo‘lib qolgan, Yaqin Sharq esa pandemiyadan oldingi darajadan 39 foiz yuqori natija ko‘rsatgan. Bu raqamlar xalqaro mehmonxona bozorida raqobat faqat global tiklanish bilan emas, balki mintaqaviy tiklanish sur’atlari, havo qatnovlari va destinatsiyalararo integratsiya darajasi bilan ham belgilanayotganini tasdiqlaydi.

[17] https://pre-webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2026-01/Barom_PPT_Jan_2026.pdf?VersionId=y_yQSismFEMsgwI7HlsRCiV1.bBxK8mT
[18] Shu manbada.

Moliyaviy jihatdan ham xalqaro turizmning ahamiyati ortgan. UN Tourism hisob-kitoblariga ko‘ra, 2025-yilda xalqaro turizm tushumlari 1,9 trillion AQSh dollari atrofida baholangan, bu 2024-yilga nisbatan real ifodada 5–6 foizga ko‘pdir. Turizm eksport daromadlari, ya’ni xalqaro turizm tushumlari va yo‘lovchi tashish xizmatlari birgalikda 2,2 trillion AQSh dollariga yetgani qayd etilgan. Bu mehmonxona biznesida global integratsiya nafaqat bandlikni, balki o‘rtacha xarajat, qo‘shimcha xizmatlar va umumiy daromad salohiyatini ham oshirayotganini ko‘rsatadi. [19]

2025-yil natijalari shuni ko‘rsatadiki, xalqaro turizm endi tiklanish bosqichidan chiqib, nisbatan normallashgan o‘sish bosqichiga kirdi. 2026-yil uchun UN Tourism xalqaro kelishlar 2025-yilga nisbatan yana 3–4 foizga oshishini prognoz qilmoqda. Demak, reyslar geografiyasi, viza yengilliklari, raqamli bronlash platformalari, xalqaro to‘lov tizimlari va destinatsiyalararo integratsiya mehmonxona bandligi, ADR, RevPAR va qo‘shimcha xizmatlardan olinadigan daromadga ta’sir qiluvchi asosiy omillar sifatida saqlanib qoladi.

Mehmonxona biznesiga integratsiya odatda uch darajada kirib keladi:

Birinchi daraja – talab integratsiyasi. Sayohat oqimlari, segmentlar (dam olish, biznes, ziyorat, ta’lim), xarajat modeli (qaysi kanalda bron qilishi, qanday to‘lashi) va “qolish davomiyligi” global trendlar ta’sirida o‘zgaradi. Bu o‘zgarish mehmonxona uchun bandlik, o‘rtacha tarif (ADR – o‘rtacha kunlik tarif), RevPAR (xona daromadi ko‘rsatkichi) va qo‘shimcha daromadlar (ovqatlanish, tadbirlar, spa) tuzilmasini yangilaydi.

Ikkinchi daraja – taklif integratsiyasi. Mehmonxona taklifi endi faqat mahalliy raqobat bilan emas, global standart, texnologiya va kapital bilan ham shakllanadi. Masalan, Accor 2024-yil yakunida 5 682 ta mehmonxona (850 285 xona) va 233 000 dan ortiq xonali pipeline (kelgusi ochilishlar portfeli) mavjudligini bildiradi. Bu ko‘lam shuni ko‘rsatadiki, tarmoqlar bir vaqtning o‘zida bir necha mamlakatda kengayib, brend, ta’minot, trening va raqamli tizimlarni yagona platformaga integratsiyalaydi. Natijada mustaqil mehmonxonalar ham “tarmoq standartlari”ga moslashishga majbur bo‘ladi: dizayn, xavfsizlik, servis protokollari, reyting boshqaruvi, kiberxavfsizlik va boshqalar.

Uchinchi daraja – institutlar va qoidalar integratsiyasi. Global mehmonxona endi faqat turizm qonunchiligiga emas, shaxsiy ma’lumotlarni

[19] Shu manbada.

himoya qilish, to‘lov xavfsizligi, iste’molchi huquqlari, barqarorlik (ESG – ekologik, ijtimoiy va boshqaruv mas’uliyati) kabi talablar tizimiga ham mos bo‘lishi kerak. Masalan, Yevropa Ittifoqining GDPR talablari shaxsiy ma’lumotni yig‘ish, saqlash va boshqarishda aniq majburiyatlarni belgilaydi. PCI DSS esa karta ma’lumotlari saqlanadigan, uzatiladigan yoki qayta ishlanadigan muhitni himoya qilish bo‘yicha texnik va operatsion talablar to‘plamidir. Mehmonxona xalqaro mehmonlarga xizmat ko‘rsatsa, ushbu talablarning amaliy oqibatlarini bilishi va jarayonlarini moslashtirishi zarur.

3.4.- jadvalda integratsiya yo‘nalishlari va mehmonxona darajasidagi amaliy natijalarni tizimli ko‘rsatadi. Uning mazmuni shundan iboratki, integratsiya birgina “marketing” masalasi emas, u moliya, operatsiya, IT, xavfsizlik, kadrlar va ekologiya bo‘yicha bir vaqtning o‘zida qaror qabul qilishni talab qiladi.

3.4.-jadval

Global integratsiya yo‘nalishlari va mehmonxona biznesiga ta’sir kanallari

Integratsiya yo‘nalishi	Ta’sir kanali	Mehmonxona darajasida natija	Boshqaruv javobi
Transport integratsiyasi	Reyslar tarmog‘i, tranzit yo‘laklar, chipta narxi, load factor	Bandlik va segmentlar aralashuvi; qisqa safarlar ko‘payishi	Tadbirlar taqvimi + paketlar; narxlash ssenariylari
Raqamli tarqatish integratsiyasi	OTA, metaqidiruv, GDS, API, mobil ilovalar	Komissiya bosimi; narx shaffofligi; reputatsiya ta’siri	Kanal-miks siyosati; direct booking; kontent va reyting boshqaruvi
Kapital va mulk integratsiyasi	Xorijiy investorlar, fondlar, portfel yondashuvi, sheriklik	CAPEX manbalari kengayadi; shartnoma	Due diligence; PIP reja; sug‘urta; moliyaviy monitoring

		majburiyatlari ortadi	
Standart va regulyator integratsiyasi	GDPR (ma’lumot), PCI DSS (karta), audit va sertifikatlar	IT va jarayonlar standartlashadi; jarima/reputatsiya riski kamayadi	Compliance-kalendar; ichki audit; xodim treningi
Barqarorlik (ESG) integratsiyasi	Energiya/suv samaradorligi, karbon izi, ta’minot zanjiri	OPEX kamayishi; “yashil” segment; investitsiya talabi	Energiya audit; green procurement; chiqindi boshqaruvi
Kadrlar integratsiyasi	Global servis standartlari, onlayn o‘qitish, migratsiya	Sifat bir xillashadi; kadrlar raqobati; ish haqi bosimi	Kompetensiya modeli; trening; motivatsiya va KPI

Mehmonxona bandligi ko‘pincha destinatsiyaning “kirish imkoniyati”ga bog‘liq. Agar shaharga (yoki mintaqaga) reyslar ko‘paysa, tranzit yo‘laklar ochilsa, chipta narxi qulaylashsa yoki aviatsiya tarmog‘i barqarorlashsa, mehmonxona talabining hajmi ham, sifati ham o‘zgaradi. Bu yerda “sifat” deganda segmentlar aralashuvi, qolish davomiyligi va xarajat profili tushuniladi.

Transport integratsiyasi mehmonxona biznesi uchun talabni shakllantiruvchi eng muhim tashqi omillardan biridir. IATA ma’lumotlariga ko‘ra, 2025-yilda global aviatrafik — RPK, ya’ni daromad keltiruvchi yo‘lovchi-kilometr ko‘rsatkichi bo‘yicha 2024-yilga nisbatan 5,3%ga oshgan, aviakompaniyalar sig‘imi esa 5,2%ga kengaygan. Eng muhim jihat shundaki, global yo‘lovchi yuklanish koeffitsiyenti “passenger load factor” 83,6% ga yetib,-yillik ko‘rsatkich bo‘yicha yangi rekordni qayd etgan. Xalqaro yo‘nalishlarda talab 2025-yilda 7,1%, ichki yo‘nalishlarda esa 2,4%ga o‘sgan. Bu raqamlar 2024-yildagi keskin tiklanish bosqichidan so‘ng aviatashuvlar 2025-yilda nisbatan barqaror, lekin hali ham yuqori talab sharoitida rivojlanganini ko‘rsatadi.[20]

[20] https://www.iata.org/en/pressroom/2026-releases/2026-01-29-02/

Transportdagi bunday o‘sish turizm oqimiga, turizm oqimi esa bevosita mehmonxona bandligi, ADR va RevPAR ko‘rsatkichlariga ta’sir ko‘rsatadi. Ayniqsa, xalqaro yo‘nalishlar bo‘yicha talabning 7,1%ga oshgani destinatsiyalar o‘rtasidagi raqobat faqat turistik resurslar bilan emas, balki aviaaloqa qulayligi, tranzit imkoniyatlari va reyslar chastotasi bilan ham belgilanayotganini anglatadi. Masalan, yangi reys ochilganda yoki mavjud yo‘nalishda qatnovlar soni ko‘payganda, “weekend city-break” segmenti faollashadi: mehmonlar qisqa muddatli, 2–3 kunlik safarlarni osonroq rejalashtiradi. Bu mehmonxona uchun ikki tomonlama natija beradi: bir tomondan bandlik oshadi, ikkinchi tomondan xonalar aylanishi tezlashgani sababli housekeeping, resepsiya, yuk tashish, nonushta xizmati va check-in/check-out jarayonlariga tushadigan yuklama ortadi.

2026-yil boshidagi ma’lumotlar ham aviatrafikning mehmonxona bozori uchun ahamiyati saqlanib qolayotganini ko‘rsatadi. IATA’ning 2026-yil mart oyi bo‘yicha hisobotiga ko‘ra, global talab 2025-yil martiga nisbatan 2,1%ga oshgan, umumiy load factor esa 83,6%ni tashkil etgan. Shu bilan birga, xalqaro talab 0,6%ga pasaygan, ichki talab esa 6,5%ga oshgan.[21] Bu holat mehmonxona biznesi uchun muhim xulosani beradi: aviatrafik umumiy o‘sishda davom etsa ham, mintaqaviy uzilishlar, havo makoni cheklovlari, yoqilg‘i narxi va reyslar qayta taqsimlanishi ayrim destinatsiyalarda bandlik prognozlarini tez o‘zgartirib yuborishi mumkin.

Transport integratsiyasining yana bir muhim natijasi — MICE segmenti, ya’ni konferensiya, uchrashuv, ko‘rgazma va korporativ tadbirlar bozorining kengayishidir. Tadbirlar turizmi uchun eng muhim shartlardan biri ishtirokchilarning manzilga tez, xavfsiz va qulay yetib kelishidir. Shuning uchun aviatarmoq qanchalik kuchli bo‘lsa, mehmonxonalarda konferensiya zali, banket xizmati, catering, texnik xizmat, tarjima xizmati, transfer va guruhli joylashtirish kabi yo‘nalishlar shunchalik integratsiyalashgan holda rivojlanadi. Bunda mehmonxona daromadi faqat xonalar sotilishidan emas, balki “xona + tadbir + ovqatlanish + texnik xizmat” paketlari orqali shakllanadi. Natijada non-room revenue, ya’ni xonadan tashqari daromadlar ulushi ortadi.

Raqamli integratsiya esa mehmonxona biznesiga eng tez va sezilarli ta’sir ko‘rsatadigan yo‘nalishlardan biridir. Bugungi mehmonning sayohat yo‘li odatda bir nechta bosqichdan iborat: ilhomlanish — ijtimoiy tarmoqlar,

[21] Shu manbada.

videolar va bloglar orqali; solishtirish — metaqidiruv va sharh platformalari orqali, bron qilish — OTA yoki mehmonxonaning rasmiy sayti orqali; to‘lov — bank kartasi yoki elektron hamyon orqali, kelishdan oldingi aloqa — messenger, email yoki mobil ilova orqali, keyingi bosqich esa check-in, check-out va review qoldirish jarayonlaridan iborat. Har bir bosqich global raqamli platformalar, to‘lov tizimlari, mijozlar sharhlari va xizmat ko‘rsatish standartlari bilan bog‘langan.

Shu sababli transport va raqamli integratsiya mehmonxona faoliyatiga alohida-alohida emas, balki yagona tizim sifatida ta’sir qiladi. Reyslar sonining ko‘payishi mehmon oqimini oshiradi, raqamli platformalar esa ushbu oqimni bronlarga aylantiradi. MICE segmenti qo‘shimcha daromad manbalarini kengaytiradi, raqamli marketing esa turli segmentlarni aniq nishonga olish imkonini beradi. Demak, zamonaviy mehmonxona boshqaruvida aviaaloqa, bronlash kanallari, narx siyosati, xodimlar smenasi, tadbirlar infratuzilmasi va mijozlar sharhlari yagona boshqaruv paneli orqali muvofiqlashtirilishi zarur.

Raqamli integratsiya mexanizmlari mehmonxona uchun 5 ta amaliy vazifani kuchaytiradi:

Kanal-miksni boshqarish: OTA kanali tez bron olib keladi, lekin komissiya mavjud. Direct booking esa foydali, lekin marketing va ishonch talab qiladi. Shuning uchun “qaysi bozorda qaysi kanal ustun bo‘lishi kerak?” degan savol strategik masalaga aylanadi.

Narx shaffofligi: mehmonlar bir necha daqiqada bir nechta mehmonxona tarifini solishtiradi. Demak, narxni “arzon qilish” emas, qiymatni (xizmat, joylashuv, paket, reyting) asoslash muhim.

Kontent boshqaruvi: foto, video, tavsif, xizmatlar ro‘yxati, qoidalar va xarita ma’lumotlari o‘z vaqtida yangilanmasa, onlayn konversiya pasayadi.

Reputatsiya integratsiyasi: review va reytinglar global signal bo‘lib, servis sifatiga bevosita bosim o‘tkazadi. Shikoyatlar bilan ishlash jarayoni (response time, kompensatsiya qoidalari) standartlashadi.

Ma’lumot boshqaruvi va kiberxavfsizlik: mehmon ma’lumotlari CRM va marketing uchun resurs, lekin ma’lumot tarqalishi reputatsiya va huquqiy riskni keskin oshiradi. Shuning uchun GDPR kabi talablar faqat “Yevropa qonuni” bo‘lib qolmay, global amaliyotga ta’sir ko‘rsatadigan standartga aylanadi.

Kapital integratsiyasining amaliy oqibati shuki, mehmonxona boshqaruvi “hisobot” va “shaffoflik” talablariga ko‘proq moslashadi: byudjet intizomi, audit, energiya sarfi, risk boshqaruvi va compliance. Investorlar portfel yondashuvini qo‘llaganida, mehmonxonaning natijalari boshqa obyektlar bilan solishtiriladi, KPIlar bir xil formatda kuzatiladi va “zaif obyektlar” bo‘yicha tezkor qarorlar qabul qilinadi. Bu jarayon o‘z-o‘zidan servis sifatini ham professionalizatsiya qiladi, chunki standartlashgan boshqaruv servis natijalarini o‘lchashga majbur qiladi.

Standartlar integratsiyasi mehmonxona ichida mas’uliyatlar taqsimotini ham o‘zgartiradi. Ilgari to‘lov masalasi buxgalteriya yoki kassirga tegishli deb qaralgan bo‘lsa, bugun to‘lov xavfsizligi IT, xavfsizlik xizmati, front office va managementning umumiy mas’uliyatiga aylanadi. PCI DSS(To‘lov kartasi ma’lumotlari xavfsizligi standarti) talablari shuni anglatadiki, karta ma’lumotlari bilan bog‘liq har bir jarayon (terminal, onlayn to‘lov sahifasi, billing, saqlash, log) tekshiruvdan o‘tishi kerak. GDPR esa mehmon profili bilan ishlashda “minimalizm” va “maqsadga muvofiqlik” tamoyillarini kiritadi. Mehmonxona ma’lumotni ko‘p yig‘ishi mumkin, lekin u nimaga kerakligini aniq tushuntirmasa va himoya qilmasa, risk ortadi. Ayniqsa, raqamli marketing va shaxsiylashtirish kuchaygan davrda mehmon roziligi, cookie siyosati, ma’lumotni uchinchi tomon bilan ulash shartlari, saqlash muddati va o‘chirish jarayoni yozma reglament bo‘lishi zarur.

Integratsiya kuchaygan sari mehmonxona platformaga aylanadi: bron oladi, ma’lumot yig‘adi, karta to‘lovi qabul qiladi, hamkor servislar bilan ishlaydi. Shu sababli “compliance“ xarajati oshadi, lekin u strategik himoya vazifasini ham bajaradi.

GDPR talablari shaxsiy ma’lumot bilan ishlashda maqsadni aniq ko‘rsatish, minimal yig‘ish, saqlash muddatini belgilash, rozilik mexanizmlarini tushunarli qilish, ma’lumotni o‘chirish yoki tuzatish so‘rovlariga javob berish kabi tamoyillarni shakllantiradi. PCI DSS esa to‘lov tizimlari bilan ishlaydigan muhitni himoya qilish uchun texnik va operatsion talablarni belgilaydi. PCI SSC ma’lumotiga ko‘ra, PCI DSS karta ma’lumotlari saqlanadigan, uzatiladigan yoki qayta ishlanadigan muhitni himoya qilishga qaratilgan bazaviy talablar majmuasidir. Bu mehmonxona IT tizimlarida doimiy yangilanish va audit zarurligini anglatadi.

Global integratsiya mehmonxonadan servis bilan birga xavfsizlik va ishonchni ham sotishni talab qiladi. Ma’lumot va to‘lov xavfsizligi aynan shu ishonchning texnik asosi hisoblanadi. Xavfsizlikka sarmoya qilinmasa, brendning onlayn reytingi pasayadi, hamkorlar ishonchi yo‘qoladi, tranzaksiyalar bloklanadi va daromad zanjiri uziladi.

Mehmonxona xizmat ko‘rsatishda yuzlab mayda jarayonlarni bajaradi: oziq-ovqat va ichimlik xaridi, kir yuvish va housekeeping vositalari, texnik ehtiyot qismlar, energiya resurslari, IT litsenziyalar, xavfsizlik uskunalari, marketing kontenti, kadrlar yollash va o‘qitish. Global integratsiya bu resurslarning ko‘pini “xalqaro bozor”ga bog‘laydi. Natijada mehmonxona uchun uchta yangi vazifa paydo bo‘ladi:

Birinchisi, ta’minot zanjiri xavfsizligi va uzluksizligi. Masalan, import qilinadigan texnika yoki ehtiyot qism kechiksa, xizmat sifati pasayadi; oziq-ovqat narxi oshsa, restoran marjasi kamayadi. Shu sababli xarid siyosati “eng arzon narx”dan “eng barqaror yetkazib berish”ga siljiydi: alternativ yetkazib beruvchilar ro‘yxati, minimal zaxira normasi, shartnoma kafolatlari va sifat standartlari belgilab qo‘yiladi.

Ikkinchisi, standartlashuv va audit. Global brendlar yoki yirik hamkorlar bilan ishlaganda, bir xil sifatni ta’minlash uchun tekshiruvlar, sertifikatlar, sanitariya va xavfsizlik protokollari kuchayadi. Bu xarajatni oshiradi, lekin xizmatning “barqaror sifat”ini ta’minlaydi. Uzoq muddatda esa standartlashuv mehmonxonaga qayta xarid va yuqori reyting orqali daromad keltiradi.

Uchinchisi, hamkorlik ekotizimi. Global integratsiya sharoitida mehmonxona yakka o‘zi barcha qiymatni yarata olmaydi; u aviakompaniya, bank, mobil operator, transport xizmati, tur operatori, muzey va tadbir tashkilotchilari bilan “paket qiymati” yaratadi. Masalan, “room + airport transfer + city tour” paketi nafaqat mehmonxonani sotadi, balki destinatsiyani ham sotadi. Bu hamkorlik tarmog‘i kengaygan sari mehmonxona uchun CRM va analitika muhimlashadi.

Barqarorlik (ESG) integratsiyasining institutsional tomoni ham bor. Bugun ko‘plab korporativ mijozlar va xalqaro hamkorlar tenderlarda energiya sarfi, chiqindi siyosati, mehnat standartlari va mahalliy hamjamiyatga ta’sir bo‘yicha savollar beradi. Bu, ayniqsa, MICE segmentida seziladi: konferensiya va ko‘rgazma buyurtmachilari “yashil tadbir” konsepsiyasini talab qilishi mumkin. Shu sababli mehmonxona

barqarorlik bo‘yicha oddiy bayonot bilan cheklanmay, o‘lchanadigan ko‘rsatkichlar (energiya, suv, chiqindi) va aniq choralar rejasini shakllantirishi kerak.

Yana bir dolzarb masala – destinatsiya boshqaruvi. WEF tahlillarida turizm o‘sishi bilan birga “rezidentlar – tashrif buyuruvchilar” o‘rtasidagi muvozanat, shahar infratuzilmasi bosimi, suv va energiya resurslari, madaniy merosni saqlash kabi masalalar kuchayishi qayd etiladi. Shu nuqtai nazardan, mehmonxona biznesi faqat ichki foydani emas, destinatsiyaning uzoq muddatli barqarorligini ham hisobga olishi kerak. Shovqin va chiqindi boshqaruvi, lokal hunarmandchilik va xizmatlarni qo‘llab-quvvatlash, “mas’uliyatli turizm” qoidalarini mehmonlarga tushuntirish zarur bo‘ladi. Bu yondashuv global integratsiya sharoitida reputatsiya va brend qiymatini himoya qiladi.

Global integratsiya sharoitida barqarorlik mehmonxona uchun marketing trendigina emas, iqtisodiy zarurat ham bo‘lib bormoqda. WEF hisobotlarida turizmning o‘sishi bilan birga atrof-muhit bosimi, iqlim xatarlarining kuchayishi va resurs (suv, energiya) samaradorligi masalalari dolzarb ekanligi ta’kidlanadi. Demak, mehmonxona energiya samaradorligi bo‘yicha chora ko‘rsa, u ikki yo‘nalishda yutadi: xarajat pasayadi va barqaror obyekt sifatida reputatsiya kuchayadi.

Barqarorlik integratsiyasining amaliy ko‘rinishlari:

- Energiya auditi va “smart” boshqaruv: isitish-sovitish tizimini optimallashtirish, sensorli yoritish, izolyatsiya;
- Suv tejash: suv sarfini o‘lchash, tejamkor moslamalar, texnik xizmat intizomi;
- Chiqindi boshqaruvi: saralash, qayta ishlash bilan hamkorlik, plastikni kamaytirish;
- Ta’minot zanjiri: mahalliy mahsulotlar ulushini oshirish (logistika xarajatini ham kamaytiradi).

Bu choralar nafaqat ekologik, balki iqtisodiy hisob-kitobga ham tayangan bo‘lishi kerak. Ya’ni, investitsiya (CAPEX) va operatsion tejam (OPEX) taqqoslanadi, qaytish muddati baholanadi va KPIlar bilan nazorat qilinadi.

Integratsiya bozorni kengaytiradi, lekin risklarni ham transchegaraviy qiladi. Masalan, transport tarmog‘idagi uzilishlar, geosiyosiy vaziyat, kiberxurujlar yoki iqlim hodisalari bir mamlakat bilan cheklanib qolmay,

butun ta’minot va talab zanjiriga ta’sir ko‘rsatadi. Shuning uchun zamonaviy mehmonxona biznesida moslashuvchanlik konsepsiyasi muhim, ya’ni xatarlarni oldindan ko‘rish, ssenariy tuzish, uzluksizlik rejasini (BCP – biznes uzluksizligini ta’minlash rejasi) ishlab chiqish, sug‘urta va xavfsizlik protokollarini yangilash, zaxira rejalashtirish.

3.5.-jadval

Global integratsiya sharoitida mehmonxona risklari va ularni yumshatish choralari

Risklar	Monitoring	Ta’sir	Chora-tadbirlar
Geosiyosiy cheklovlar	Reyslar qisqarishi, ogohlantirishlar, sug‘urta narxi	Bronlar bekor bo‘lishi; segment almashuvi	Bozor diversifikatsiyasi; fleksibel tarif; hamkor rejalar
Narxlar o‘zgarishi (volatiligi)	Inflyatsiya, kurs tebranishi, yetkazib berish narxi	OPEX oshadi; marja siqiladi	Kontraktlarni yangilash; menyu injiniring; energiya tejamkorlik
Kiberxavfsizlik	Fishing, log anomaliyasi, shubhali tranzaksiyalar	To‘lov bloklanishi; jarima; reputatsiya zarari	PCI DSS amaliyoti; segmentatsiya; zaxira; trening
Platformaga qaramlik	Komissiya ulushi oshishi; ranking pasayishi	Foyda kamayadi; talab boshqaruvi qiyinlashadi	Direct booking; CRM; sodiqlik; kanal limitlari
Iqlim va resurs xatarlari	Issiq to‘lqinlar, suv tanqisligi, sug‘urta talabi	Operatsiya uzilishi; xarajat oshishi	Uzluksizlik rejasi; suv/energiya zaxirasi; sug‘urta
Qonunchilikning tez yangilanishi	Yangi talablar, auditlar, tekshiruvlar	Moslashuv xarajati; jarima riski	Compliance-kalendar; ichki audit; mas’ul shaxslar

Global integratsiya mehmonxona biznesi uchun uchta katta imkoniyat beradi: bozor va segmentlar kengayadi, kapital va texnologiya kiradi, standartlar orqali sifat ko‘tariladi. Lekin integratsiya avtomatik foyda bermaydi. Ustunlikka aylantirish uchun quyidagi algoritm amaliy jihatdan foydali:

− Bozor xaritasi: manba bozorlar va segmentlar bo‘yicha diversifikatsiya, transport bog‘lanishlarini tahlil qilish.

− Kanal strategiyasi: OTA va direct booking balansini aniq KPI bilan o‘lchash (komissiya ulushi, direct booking ulushi, konversiya).

− Xavfsizlik va compliance: GDPR tamoyillari va PCI DSS talablariga mos ichki reglament, audit va trening.

− Barqarorlik: energiya va suv KPIlari, xarajat tejamini investitsiya bilan bog‘lash.

− Risk boshqaruvi: ssenariylar, uzluksizlik rejasi, sug‘urta va tezkor aloqa protokollari.

− KPI paneli: bandlik, ADR, RevPAR bilan birga reputatsiya (reyting), komissiya yuklamasi, kiber hodisalar, energiya sarfi kabi ko‘rsatkichlarni bir panelda kuzatish.

Mavzuni mustahkamlash uchun savollar:

1. Turizm va mehmonxona sanoati o‘rtasidagi o‘zaro bog‘liqlikning asosiy iqtisodiy va institutsional omillari nimalardan iborat?

2. Turist oqimi, mehmonxona bandligi, ADR va RevPAR o‘rtasidagi bog‘liqlikni tushuntiring.

3. Turizm mahsuloti zanjirida (transport–joylashtirish–ovqatlanish–ko‘ngilochar xizmat) mehmonxonaning roli qanday?

4. Xalqaro mehmonxona tarmoqlari kengayishida franchayzing, boshqaruv shartnomasi va mulkchilik modellari qanday ustunlik va xatarlar beradi?

5. Hilton, Marriott va Accor tarmoqlarida brend portfeli va segmentlashuv qanday biznes mantiqqa asoslanadi?

6. Asset-light strategiyasi mehmonxona tarmoqlarining global integratsiyasini qanday tezlashtiradi?

7. Mehmonxona biznesidagi yangi modellarga misollar keltiring: aparthotel, extended stay, serviced apartments, co-living, lifestyle hotel, glamping, aralash obyektlar. Ularning talab segmenti qaysi?

8. OTA, GDS va direct booking kanallari o‘rtasidagi farq nima? Komissiya va daromadga ta’sirini tahlil qiling.

9. Global integratsiya jarayonlari (konsolidatsiya, M&A, ittifoqlar, texnologik platformalar) mehmonxona biznesida xizmat sifati va narx siyosatiga qanday ta’sir ko‘rsatadi?

10. O‘zbekiston sharoitida 3-mavzudagi g‘oyalarni qo‘llab, mehmonxona uchun 1 ta hamkorlik modeli (turoperator + transfer + gid + gastronomiya) va 1 ta raqamli savdo modeli (direct + CRM) bo‘yicha qisqa konsepsiya tuzing.

IV BOB. MEHMONXONA XIZMATLARI SIFATINI OSHIRISHDA XALQARO STANDARTLAR VA ILG‘OR XORIJ TAJRIBASI

Tayanch so‘z va iboralar: sifat, SERVQUAL, xizmat sifatini baholash mezonlari, NPS yondashuvi, onlayn sharhlar, PDCA sikli, sifat standartlari, ISO 9001, ISO 22483, HACCP/ISO 22000, ISO 14001, ISO 45001, ISO/IEC 27001, PCI DSS, mijoz talabi, mijoz ovozi(VOC).

4.1. Mehmonxona xizmatlari sifatini baholash mezonlari

Mehmonxona biznesida “sifat” tushunchasi faqatgina xonalar tozaligi yoki jihozlarning yangiligi bilan cheklanmaydi. **Sifat** – bu mehmonning kutgan natijasi va real olgan tajribasi o‘rtasidagi mosligi darajasidir. Mehmon “men nimani kutgan edim?” degan savolga javob topadi va shu javob uning bahosini shakllantiradi. Shuning uchun bir xil xonada turgan ikki mehmonning bahosi turlicha bo‘lishi mumkin: biri “narx qimmat, lekin arziydi” desa, boshqasi “narxiga mos emas” deydi. Demak, mehmonxona sifatini baholashda “umidlar”, “tajriba” va “adolat hissi” birga ishlaydi.

Mehmonxona xizmatlarini oldindan to‘liq ko‘rib bo‘lmaydi va xizmat jarayonida “birgalikda yaratiladi”. Masalan, nonushta sifati nafaqat taomning mazasi bilan, balki zalning shovqini, navbatlar, xodimning tabassumi, stolning tozaligi, allergiya bo‘yicha savolga javob bera olishi, hatto musiqa balandligi bilan uyg‘unlikda baholanadi. Shuning uchun sifatni baholashda uchta qatlamni ajratish qulay:

– ***Natija sifati:*** mehmon olgan “yakuniy natija” (xona qulayligi, tozalik, ovqat, xavfsizlik).

– ***Jarayon sifati:*** mehmon xizmatni “qanday” oldi (kutish vaqti, e’tibor, muammo hal bo‘lishi).

– ***Tizim sifati:*** boshqaruvning ichki mexanizmlari (standartlar, audit, trening, resurslar, doimiy yaxshilash).

Ilmiy adabiyotlarda xizmat sifatini o‘lchashda SERVQUAL yondashuvi keng qo‘llanadi. U besh o‘lchamni taklif etadi: moddiy ko‘rinish (tangibles), ishonchlilik (reliability), tezkorlik (responsiveness), ishonch uyg‘otish (assurance), hamdardlik va individual yondashuv (empathy). Mehmonxona sohasida ushbu mantiq ko‘pincha HOLSERV kabi moslashtirilgan shkalalar bilan qo‘llanadi. Mazkur yondashuvning afzalligi

shundaki, “sifat”ni abstrakt tushuncha sifatida emas, mezonlarga ajratilgan, savol va indikatorlar orqali o‘lchanadigan tizim sifatida ko‘rsatadi.

Biroq mehmonxona amaliyotida faqat SERVQUAL bilan cheklanib bo‘lmaydi. Chunki mehmonxona ko‘p bo‘limli tizim: front office, housekeeping, ovqatlanish, xavfsizlik, muhandislik, marketing-sotuv, IT, kadrlar. Har bir bo‘lim sifatga turlicha hissa qo‘shadi. Shuning uchun mezonlar tizimi “ko‘p qatlamli” bo‘lishi, lekin bir vaqtning o‘zida boshqarish uchun sodda ham bo‘lishi kerak.

Sifatni baholashdagi eng ko‘p uchraydigan xato – mezonlarni umumiy qo‘yish va ularni o‘lchanadigan indikatorga aylantirmaslikdir. Masalan, “tezkor xizmat” mezon, lekin indikator bo‘lishi uchun u son bilan ifodalanishi kerak: check-in o‘rtacha vaqti (daqiqada), mehmon so‘roviga javob berish vaqti (daqiqada), shikoyatni yopish muddati (soatda). Shu sababli sifatni baholashda quyidagi zanjirni qo‘llash maqsadga muvofiq:

Mezon (kriteriy) → Indikator (KPI) → O‘lchash usuli → Ma’lumot manbasi → Davriylik → Mas’ul shaxs → Qaror.

Bu zanjirning kuchi shundaki, u baholashni “his” emas, dalilga asoslangan boshqaruvga aylantiradi. ISO hujjatlarida ham sifatni boshqarishda dalillarga asoslangan qaror qabul qilish tamoyili alohida ta’kidlanadi. ISO e’lon qilgan “Quality management principles” hujjatida 7 tamoyil ko‘rsatiladi: *mijozga yo‘naltirilganlik, yetakchilik, odamlarni jalb qilish, jarayon yondashuvi, yaxshilash, dalillarga asoslangan qaror qabul qilish, munosabatlarni boshqarish.* Mehmonxona sifatini baholashda ham bu tamoyillar metodologik tayanch bo‘lib xizmat qiladi.

Quyidagi 4.1.-jadval mezonlar bloklari va o‘lchash mexanizmlarini tizimli ko‘rsatadi.

4.1.-jadval.

Mehmonxona xizmatlari sifatini baholash mezonlari va o‘lchash mexanizmlari

Mezon bloki	Oddiy indikatorlar	Qanday o‘lchanadi	Manba	Qachon
Mijoz mamnunliki	NPS, mamnunlik bali, shikoyatlar, qayta kelish	So‘rovnoma va sharhlarni tahlil qilish	CRM, onlayn sharhlar, so‘rovlar	hafta/oy

Xizmat sifati	Check-in tezligi, javob berish tezligi, xatolar soni	Kuzatish, check-list, “mystery guest”	PMS yozuvlari, audit blankalari	kun/hafta
Tozalik va texnika	Tozalik bali, nosozliklar, tuzatish vaqti	Inspeksiya, texnik ko‘rik	HK check-list, texnik jurnal	kun/oy
Xodimlar	Trening soatlari, ishchi almashinuvi (turnover), sharhlarda tilga olinishi	HR tahlili, baholash	HR tizimi, so‘rovlar, sharhlar	oy/chorak
Xavfsizlik	Hodisalar soni, qoidaga amal qilish, audit natijasi	Audit, tekshiruv, test	Xavfsizlik/IT hujjatlari	oy/chorak
Narx adolati	“Qiymatiga yarasha” bali, bekor qilish (cancel), qayta kelish	So‘rov va daromad tahlili	PMS/RMS, so‘rovlar	hafta/oy
Resurs tejamkorligi	elektr (kWh), suv (litr), chiqindi	Hisoblagich va audit	BMS/energiya hisobotlari	oy/chorak

Mehmonxona sifatining “yakuniy baholovchisi” mijoz hisoblanadi. Shu sababli mamnunlik ko‘rsatkichlari sifat tizimining markazida turadi. Amaliyotda eng ko‘p uchraydigan indikatorlar:

– ***umumiy mamnunlik bali*** (Guest Satisfaction Score – GSS): 1–5 yoki 1–10 shkalada.

– ***tavsiya qilish ehtimoli*** (Net Promoter Score – NPS): 0–10 shkaladagi savol asosida.

– ***shikoyatlar ulushi*** (complaint rate): shikoyatlar soni/mehmonlar soni.

– ***qayta kelish (repeat) va sodiqlik***: ayniqsa tarmoq mehmonxonalarida muhim.

NPS yondashuvi shuni ko‘rsatadiki, mehmonning “tavsiya qilaman” darajasiga chiqishi ko‘pincha oddiy mamnunlikdan yuqori holatdir. Bu “muammo yo‘qligi” emas, ijobiy emotsional tajriba va ishonch borligini bildiradi. NPS hisoblash formulasi sodda bo‘lsa-da, undan amaliy foyda olish uchun ikkita qoida kerak:

birinchidan, NPSni segmentlar bo‘yicha ajratish (biznes mehmon, oilaviy mehmon, guruh, tranzit),

ikkinchidan, “Nega?” savoli orqali asosiy sabablarni kodlash.

Jarayon sifati mehmon xizmatni “qanday” olganini anglatadi. Ko‘p hollarda mehmonning noroziligi natija yomon bo‘lgani uchun emas, jarayon noqulay bo‘lgani uchun paydo bo‘ladi. Masalan, xona juda yaxshi bo‘lishi mumkin, lekin check-in 25 daqiqa davom etsa, mehmon umumiy bahoni pasaytiradi. Jarayon sifati uchun tipik indikatorlar:

– check-in va check-out o‘rtacha vaqti.

– so‘rov va shikoyatga javob berish tezligi (response time).

– xizmat xatolari soni (noto‘g‘ri bron, xonani o‘z vaqtida tayyorlamaslik, hisob-kitob xatosi).

– standart protseduralarga rioya (SOP – standart operatsion protsedura, bo‘lim uchun yozma ish tartibi).

Jarayon sifatini o‘lchashda uch usul juda samarali:

– vaqt o‘lchovi (time-study): pik soatlarni alohida o‘lchash, navbat sababi va resurs yetishmovchiligini aniqlash.

– check-list audit: front office, housekeeping, restoran bo‘yicha standart ro‘yxatlar.

– mystery guest: maxsus tayyorlangan mehmon orqali real tajribani baholash.

Bu uch usul bir-birini to‘ldiradi, ya’ni “time-study” tezlikni ko‘rsatadi, “check-list” standartga rioyani ko‘rsatadi, “mystery guest” esa “mehmon ko‘zi bilan” tajribani baholaydi.

Mehmonning birinchi taassuroti ko‘pincha tozalikdan boshlanadi. Tozalik va texnik holat bo‘yicha baholash mezonlari:

– housekeeping audit bali (0–100),

– xonadagi nosozliklar soni va ularni bartaraf etish vaqti (MTTR – o‘rtacha tuzatish vaqti),

– profilaktik texnik xizmatning bajarilish foizi,

– sanitariya va gigiyena intizomi (ayniqsa ovqatlanish bo‘limida).

Bu mezonlar ichki audit bilan birga tashqi baholar orqali ham tekshiriladi: mehmon sharhlari, tur operatorlar inspeksiyasi, sertifikatlash auditlari. Shuningdek, tozalik mezonlarida “subyektiv” va “obyektiv” indikatorlarni birga yuritish foydali. Masalan, audit bali obyektiv, mehmonning “tozalik bo‘yicha bahosi” esa subyektiv.

Xizmat sifati ko‘p jihatdan xodim kompetensiyasi va motivatsiyasiga bog‘liq. Shu sababli HR indikatorlari sifat tizimining “ichki harorati”ga o‘xshaydi. Tipik mezonlar:

– trening soatlari,

– xodimlar qo‘nimsizligi,

– mehmon sharhlarida xodimning nomi bilan ijobiy tilga olinishi.

– servis skriptlariga rioya va muloqot madaniyati.

Amaliyot shuni ko‘rsatadiki, qo‘nimsizlik yuqori bo‘lsa, servis barqaror bo‘lolmaydi, yangi xodimlar moslashishiga qadar jarayon uzluksizligi buziladi, shikoyatlar ko‘payadi. Demak, HR indikatorlari ko‘pincha “erta signal” (leading indicator) rolini o‘ynaydi. Masalan, xodimlar almashinuvi oshishi 1–2 oy ichida housekeeping xatolarini ko‘paytirishi mumkin. Shu sababli sifat baholash tizimi HR bilan integratsiyalashgan bo‘lishi kerak.

Xavfsizlik mehmon uchun ko‘rinmas, lekin juda muhim mezon. U ikki yo‘nalishda baholanadi:

– fizik xavfsizlik: yong‘in xavfsizligi, evakuatsiya yo‘laklari, kirish nazorati, videokuzatuv.

– axborot va to‘lov xavfsizligi: onlayn bron, shaxsiy ma’lumot, karta to‘lovlarining himoyasi.

Xavfsizlik mezonlarida “nolga intilish” tamoyili muhim, incidentlar soni minimal bo‘lishi, har bir holat bo‘yicha sabab-oqibat tahlili qilinishi kerak. Bundan tashqari, xavfsizlik mezonlari “qog‘ozdagi hujjat” bilan emas, amaliy mashq va tekshiruvlar bilan mustahkamlanadi: evakuatsiya mashqi, favqulodda holat bo‘yicha trening, videokuzatuv tizimining ishlashini test qilish.

Mehmon, avvalo, narxni ko‘radi, biroq yakunda qiymatni his qiladi. Shu bois xizmat sifatini baholashda “narxiga munosib qiymat” ko‘rsatkichi alohida ahamiyat kasb etadi. Mehmon narxni yuqori deb baholashi mumkin, ammo xizmat darajasi yetarlicha sifatli bo‘lsa, baribir uni o‘ziga arzigulik deb hisoblaydi. Shuning uchun narx va qiymat nisbatiga doir baho so‘rovnomalarda alohida savol sifatida kiritilishi lozim, bronni bekor qilish

darajasi hamda kelmaslik holatlari muntazam tahlil qilinishi zarur. Shuningdek, o‘rtacha kunlik tarif va mavjud xonadan olinadigan daromad ko‘rsatkichlari obro‘-e’tibor hamda mijoz mamnunligi bilan birgalikda kuzatib borilishi maqsadga muvofiq.

Global bozor sharoitida mehmonxona sifatini baholashda onlayn sharhlar alohida o‘rin tutadi. Cornell CHR materiallarida TripAdvisor kabi platformalardagi sharhlar sayohat haqidagi qarorga kuchli ta’sir ko‘rsatishi qayd etilgan. Hisobotda TripAdvisor platformasiga bir oy davomida 350 milliondan ortiq noyob foydalanuvchi tashrif buyurishi haqida ma’lumot berilgan. Bu esa mehmonxona sifati endilikda faqat ichki nazorat yoki ichki audit orqali emas, balki global auditoriyaning bahosi orqali ham o‘lchanayotganini anglatadi.

eCornell #IMPACT materialida Cornell CHR tadqiqotiga tayangan holda ikki muhim ko‘rsatkich keltiriladi: agar mehmonxonaning besh ballik shkaladagi o‘rtacha reytingi bir pog‘onaga oshsa, salohiyatli mijozlarning bron qilish ehtimoli 13,5 foizga ortadi. Bundan tashqari, onlayn obro‘-e’tibor 1 foizga yaxshilanganda, bir mavjud xona hisobiga tushumning o‘sishi segmentlarga qarab farqlanadi: hashamatli segmentda 0,49 foiz, yuqori premium segmentda 0,74 foiz, premium segmentda 0,83 foiz, o‘rta-yuqori segmentda 1,13 foiz va o‘rta segmentda 1,42 foizni tashkil etadi.

Onlayn sharhlar bilan ishlashda iste’molchilarning bahoga nisbatan minimal talabi ham muhim ahamiyatga ega. BrightLocal’ning 2024-yildagi iste’molchilar sharhlari bo‘yicha so‘rovi natijalariga ko‘ra, respondentlarning 69 foizi yozma sharhlarda ijobiy tajriba ifodalangan bo‘lsa, korxona haqida ijobiy taassurot shakllanishini bildirgan. Yana 71 foiz respondent esa o‘rtacha reytingi uch yulduzdan past bo‘lgan korxonani tanlamasligini qayd etgan. Mehmonxona bozori o‘ziga xos xususiyatlarga ega bo‘lsa-da, xizmatlar sohasida ishonch va tanlov mexanizmi ko‘pincha o‘xshash bo‘ladi: reyting past bo‘lsa, mehmon buni xavf belgisi sifatida qabul qiladi va muqobil variantni tanlaydi.

Sifatni baholash bir martalik tekshiruv emas, balki doimiy boshqaruv siklidir. ISO hujjatlarida jarayon yondashuvi va PDCA (Plan–Do–Check–Act) ya’ni, rejalashtirish–bajarish–tekshirish–ta’sir chorasi ko‘rish sikli menejment tizimining asosiy mexanizmlaridan biri sifatida izohlanadi. Mehmonxona sharoitida ushbu sikl quyidagicha namoyon bo‘ladi:

Rejalashtirish(Plan): mezonlar va asosiy samaradorlik ko‘rsatkichlarini tanlash, standart hamda maqsadlarni belgilash, baholash taqvimini tuzish.

Bajarish(Do): xizmat ko‘rsatish jarayonlarini amalga oshirish, xodimlarni o‘qitish, zarur resurslar bilan ta’minlash.

Tekshirish(Check): o‘lchash ishlarini olib borish, ya’ni so‘rovnomalar, audit, yashirin mehmon usuli va onlayn sharhlar tahlili orqali natijalarni solishtirish hamda og‘ishlarni aniqlash.

Ta’sir chorasi ko‘rish(Act): tuzatish va yaxshilash ishlarini amalga oshirish, ya’ni standart ish tartiblarini yangilash, trening o‘tkazish, rag‘batlantirish, texnik xizmatni kuchaytirish va xizmat dizaynini takomillashtirish.

Agar mezonlar haddan tashqari ko‘p bo‘lsa, boshqaruv murakkablashadi; agar ular juda kam bo‘lsa, muammolar ko‘zga tashlanmay qoladi. Shu sababli o‘rtacha mehmonxona uchun “kam sonli, ammo kuchli” asosiy samaradorlik ko‘rsatkichlari panelini shakllantirish tavsiya etiladi. Masalan:

– mijozlar bo‘yicha: umumiy qoniqish ko‘rsatkichi, tavsiya qilish ko‘rsatkichi, shikoyatlar ulushi;

– jarayonlar bo‘yicha: ro‘yxatdan o‘tkazish vaqti, so‘rovga javob berish vaqti;

– xonalarni tozalash va texnik xizmat bo‘yicha: audit bali, nosozlikni bartaraf etishning o‘rtacha vaqti;

– onlayn muhit bo‘yicha: reyting, sharhlar soni, javob berish ulushi;

– moliyaviy ko‘rsatkichlar bo‘yicha: o‘rtacha kunlik tarif va mavjud xonadan olinadigan daromad.

Ushbu ko‘rsatkichlar segmentlar kesimida kuzatilishi kerak. Masalan, xizmat safari bilan kelgan mehmon ro‘yxatdan tez o‘tishni yuqori baholaydi, oilaviy mehmon esa xonadagi qulaylik va xavfsizlikka ko‘proq e’tibor qaratadi. Agar segmentlar bo‘yicha ajratish amalga oshirilmasa, o‘rtacha ball haqiqiy muammoni yashirib qo‘yishi mumkin.

Mehmonxona tajribasi bir martalik hodisa emas, balki ketma-ket bosqichlardan iborat bo‘lgan mijoz yo‘lidir. Shu bois sifatni baholashda xizmatni alohida bosqichlarga ajratib, har bir bosqich uchun mezon va ko‘rsatkichlarni belgilash muhim amaliy yondashuv hisoblanadi. Odatda ushbu bosqichlar quyidagicha bo‘ladi:

– *tanlash va bron qilish:* veb-sayt qulayligi, tariflarning shaffofligi, tasdiqlovchi xatning aniqligi, to‘lov jarayonining ishonchliligi;

– *yetib kelish:* yo‘l-yo‘riq axboroti, kirish qulayligi, avtoturargoh, kutib olish sifati;

– *ro‘yxatdan o‘tish*: kutish vaqti, hujjatlar bilan ishlash, xodimlarning muomalasi, mehmonning maxsus talablarini qayd etish;

– *yashash davri:* xonaning tozaligi, shovqin darajasi, simsiz internet barqarorligi, jihozlarning ishlashi, xonaga xizmat, qo‘shimcha xizmatlar;

– *ovqatlanish:* nonushta navbati, assortiment, gigiyena, xodimlar e’tibori;

– *muammo va so‘rovlar bilan ishlash:* shikoyatni qabul qilish, javob tezligi, muammoni hal etish sifati, kompensatsiyaning adolatliligi;

– *chiqish va ketish:* hisob-kitobning aniqligi, tezlik, qayta kelishga undovchi taklif, transport bo‘yicha yordam;

– *ketgandan keyingi aloqa:* so‘rovnoma yuborish, sharhlarga javob berish, sodiqlik dasturi bilan ishlash.

Bu yondashuvning asosiy afzalligi shundaki, umumiy mamnunlik bali ortida yashiringan haqiqiy muammolar aniq ko‘rinadi. Masalan, umumiy baho 4,4 bo‘lishi mumkin, biroq ro‘yxatdan o‘tish bosqichidagi baho 3,8 bo‘lsa, eng katta muammo aynan kirish jarayonida ekanligi ayon bo‘ladi. Shu tariqa mijoz yo‘li asosida baholash xizmatni qayta loyihalash uchun aniq yo‘nalish beradi.

Amaliyotda rahbarlar ko‘pincha bitta savol beradi: “Mehmonxonaning umumiy sifat bahosi qancha?” Albatta, bitta raqam barcha jihatlarni to‘liq ifodalab bera olmaydi, biroq boshqaruv uchun qulay hisoblanadi. Shu sababli ko‘plab mehmonxonalar integral sifat indeksini tuzadilar. Uning soddalashtirilgan metodikasi quyidagicha bo‘lishi mumkin:

– 6–10 ta asosiy mezonni tanlash;

– har bir mezon bo‘yicha ko‘rsatkichni yagona 0–100 shkala asosida ifodalash;

– har bir mezonga muayyan ulush berish;

– ulushli o‘rtacha qiymatni hisoblash.

Masalan, mijoz tajribasi 30 foiz, tozalik 20 foiz, jarayonlar 15 foiz, xodimlar 15 foiz, xavfsizlik 10 foiz va narxga munosib qiymat 10 foiz deb belgilanishi mumkin. Ulushlarni belgilashda uchta manba muhim: mehmon so‘rovnomalaridagi “eng muhim omil” savoli, shikoyatlar statistikasi va

strategik segment talablari. Eng muhimi, ushbu ulushlar bozor va maqsadga qarab o‘zgaradi. Masalan, konferensiya va tadbirlar segmenti ustun bo‘lgan mehmonxonada jarayon tezligi hamda texnik ishonchlilikning ahamiyati oshadi, dam olish mehmonxonasida esa xizmat tajribasi va hordiq infratuzilmasining ulushi yuqoriroq bo‘ladi.

Xizmat ko‘rsatish jarayonida xatolar yuz berishi tabiiy, biroq muhim masala mehmonxonaning bunday vaziyatni qanday qabul qilishi va qanday bartaraf etishidadir. Ushbu yo‘nalish xizmatni tiklash deb yuritiladi. Bunda quyidagi mezonlar muhim hisoblanadi:

– shikoyatga birinchi javob berish vaqti;

– muammoni to‘liq bartaraf etish vaqti;

– muammo hal etilgandan keyingi mamnunlik bahosi;

– berilgan kompensatsiyaning adolatlilik darajasi.

Amaliyotda “muammoni tez hal qildik, biroq qo‘pol muomala qildik” kabi holatlar ham uchraydi. Bunday vaziyatda mehmon umumiy xizmatni past baholaydi. Shu sababli xizmatni tiklash mezonlari jarayon ko‘rsatkichlari bilan xodimlar faoliyati ko‘rsatkichlarini o‘zaro bog‘lovchi ko‘prik vazifasini bajaradi.

Zamonaviy mehmonxonalar sifatni faqat so‘rovnoma bilan emas, operatsion tizimlardan olingan ma’lumotlar bilan ham baholaydi. Mehmonxona boshqaruv tizimi (PMS, Property Management System) orqali check-in va check-out vaqti, xonani tayyorlash vaqti, nosozliklar, bron o‘zgarishlari kuzatiladi Mijozlar bilan munosabatlarni boshqarish tizimi(CRM, Customer Relationship Management) esa mehmonning afzalliklarini, shikoyat tarixini, qayta kelish ehtimolini, segmentini ko‘rsatadi. Bu ma’lumotlar sifatni baholashning “obyektiv” qismi bo‘lib, subyektiv baholar (survey, review) bilan birga tahlil qilinganda ancha ishonchli natija beradi.

Masalan, onlayn sharhlarda “check-in juda sekin” degan fikr ko‘paysa, PMS ma’lumotlari bilan tekshiriladi: haqiqatan ham o‘rtacha check-in vaqti oshganmi, qaysi kunlarda, qaysi smenada, qaysi segmentda. Shu orqali muammoning ildizi topiladi, kadrlar yetishmovchiligi, qo‘shimcha hujjat talabi, yangi dastur xatosi yoki trening yetishmasligi. Natijada, baholash natijasi aniq boshqaruv qaroriga aylanadi.

Mehmonxona xizmatlarini baholashda xalqaro mezonlarga tayanish foydali. ISO 22483:2020 standarti mehmonxonalar uchun xizmat talablari

va tavsiyalarini belgilaydi: xodimlar, servis, xavfsizlik, tozalash, ta’minot, mehmon mamnunliki kabi yo‘nalishlar qamrab olinadi. Bu standartni amaliyotda “audit check-list”ga aylantirish mumkin. Masalan:

– *xodimlar:* lavozim bo‘yicha malaka talablari, trening rejasi, xizmat madaniyati.

– *xavfsizlik:* favqulodda holat protokollari, yo‘riqnoma, nazorat tizimlari.

– *tozalik:* standartlar, materiallar, sanitariya nazorati.

– *mehmon mamnunliki:* feedback yig‘ish, shikoyatni ko‘rib chiqish protsedurasi.

Shu tarzda ISO 22483 “baholash mezonlari katalogi” vazifasini bajaradi, ya’ni mehmonxona o‘z jarayonlarini xalqaro talablar bilan solishtirib ko‘radi va bo‘shliqni aniqlaydi.

Sifatni oshirish faqat “ko‘proq xarajat qilish” degani emas; u ko‘pincha resurslardan oqilona foydalanishni anglatadi. Menejmentda “sifat xarajatlari” konsepsiyasi bor: oldini olish xarajatlari, baholash xarajatlari, ichki va tashqi nosozlik xarajatlari. Oldini olish va baholashga sarflangan kichik resurs ko‘pincha tashqi nosozlik xarajatlarini kamaytiradi. Shuning uchun sifat mezonlarini o‘lchash “qo‘shimcha ish” emas, riskni kamaytirish va daromadni himoya qilish vositasidir.

Sifat ko‘rsatkichlarini faqat “o‘rtacha” bilan baholash yetarli emas, dinamikani ko‘rish kerak bo‘ladi. Amaliyotda eng sodda usul trend grafiklar: haftalik NPS, oylik shikoyatlar ulushi, check-in vaqti, housekeeping audit bali. Agar ko‘rsatkichlar bir necha hafta ketma-ket yomonlashsa, bu “signal” hisoblanadi. Ba’zan o‘rtacha ko‘rsatkich o‘zgarmaydi, lekin tarqalish (variatsiya) oshadi, masalan, bir smenada check-in 5 daqiqa, boshqa smenada 20 daqiqa. Bu jarayon standartlari bir xil ishlamayotganini bildiradi. Shunday holatlarda “min–max” yoki “median” kabi sodda ko‘rsatkichlar ham foydali bo‘ladi.

Har bir mehmonxona o‘z resursiga mos baholash tizimini tanlashi kerak. Katta tarmoq mehmonxona murakkab analitika va bir nechta audit turini yuritishi mumkin, kichik mehmonxona esa minimal KPI paneli, check-list va muntazam feedback bilan boshlashi maqsadga muvofiq. Eng muhimi – izchillik: bir xil savollar, bir xil shkalalar, bir xil davriylik bo‘lgani ma’qul. Shunda vaqt o‘tishi bilan baza yig‘iladi va sifatni ilmiy tahlil qilish (masalan, mavsumiylik, segmentlar, kanal ta’siri) imkoniyati paydo bo‘ladi.

Sifatni baholashda ma’lumot to‘g‘ri bo‘lmasa, qaror ham xato bo‘ladi. Shu sababli bir nechta ehtiyot chorasi muhim:

– So‘rov dizayni: savollar qisqa, aniq va bir ma’noli bo‘lishi kerak, “nima uchun?” savoli sababni ochadi.

– Namuna (sample): faqat ijobiy mehmonlardan so‘ramaslik, barcha segmentlar qamrab olinishi kerak.

– Vaqt faktori: “post-stay survey” imkon qadar tez yuboriladi (mehmon taassuroti sovib ketmasin).

– Onlayn sharhlar sifati: ayrim platformalarda soxta sharhlar uchrashi mumkin, shuning uchun baholashda bir nechta manbani solishtirish, sharh matnini tahlil qilish va “anomaliya”larni aniqlash foydali.

Mehmonxona xizmatlari sifati ko‘p o‘lchamli tizimdir. Uni baholash uchun mezonlar “mijoz tajribasi”, “jarayon sifati”, “tozalik va texnik holat”, “xodimlar”, “xavfsizlik”, “qiymat-narx adolati” va “onlayn reputatsiya” bloklarida shakllantiriladi. Har bir mezon indikatorga aylantiriladi, indikator esa o‘lchash usuli va ma’lumot manbasi bilan mustahkamlanadi. ISO yondashuvidagi PDCA sikli esa baholash natijasini real yaxshilashga aylantiradigan mexanizmdir.

4.2. Xalqaro sifat standartlari va ularning mehmonxona biznesiga ta’siri

Standart – bu tashkilot faoliyatini muayyan talablarga mos, barqaror va takrorlanuvchi sifat bilan bajarishga xizmat qiladigan normalar, qoidalar va tavsiyalar majmuidir. Standartlar qog‘oz uchun emas ular jarayonni bir xil ishlashini ta’minlash, xatolarni kamaytirish, javobgarlikni taqsimlash va mijozga ko‘rsatiladigan servisni barqaror darajada ushlab turish uchun kerak. Mehmonxona biznesida standartlar ayniqsa muhim, chunki xizmat ko‘p bo‘limli va inson omiliga bog‘liq: front office, housekeeping, ovqatlanish, muhandislik, xavfsizlik, sotuv, marketing, IT, kadrlar. Bir bo‘limdagi uzilish boshqa bo‘lim natijasiga ham ta’sir ko‘rsatadi. Masalan, xonani tayyorlash kechiksa, front officeda navbat ko‘payadi, navbat ko‘paysa, mehmon kayfiyati yomonlashadi, kayfiyat yomonlashsa, onlayn sharh va reyting tushadi, reyting tushsa, bron kamayadi. Demak, standartlar mehmonxonada “zanjirli effekt”ni boshqarish vositasi hisoblanadi.

Standartlarning mehmonxona uchun ikki xil qiymati bor:

– *ichki qiymat:* jarayon intizomi, barqaror servis, resurs tejalishi, xodimlarni o‘qitishning tizimlashuvi.

– *tashqi qiymat:* bozor ishonchi, korporativ mijozlar va hamkorlar talabiga moslik, tenderlarda ustunlik, brend reputatsiyasi.

Shu ikki qiymat bir-birini kuchaytiradi, ichki intizom bo‘lmasa, tashqi ishonch uzoq turmaydi, tashqi ishonch bo‘lmasa, ichki tizimga investitsiya qilish motivatsiyasi pasayadi.

Amaliyot shuni ko‘rsatadiki, mehmonxona sifati bitta standart bilan to‘liq qamrab olinmaydi. Chunki sifat faqat servis protokollari emas u xavfsizlik, to‘lov, ma’lumot, ovqatlanish gigiyenasi, ekologiya va mehnat xavfsizligi bilan ham bog‘liq. Shu sababli “standartlar ekotizimi” yondashuvi qo‘llaniladi, turli standartlar bitta mehmonxona jarayonlarini turli burchakdan himoya qiladi va yaxshilaydi.

ISO 9001 sifat menejmentining asosi bo‘lsa, ISO 22483 mehmonxona servisi uchun “kontent” va “check-list”ni beradi, HACCP yoki ISO 22000 ovqatlanish bo‘limini xavfsiz qiladi. ISO 14001 va ISO 45001 resurslar hamda mehnat xavfsizligi bo‘yicha risklarni kamaytiradi, ISO/IEC 27001, PCI DSS va shaxsiy ma’lumot talablari (masalan, GDPR) raqamli muhitda ishonchni himoya qiladi.

4.2.- jadval

Mehmonxona biznesida xalqaro standartlar va talablar

Standart / talab	Qamrov (nima tartibga soladi)	Mehmonxona bo‘limlariga ta’siri	Asosiy foyda
ISO 9001 (Sifat menejmenti)	Jarayon yondashuvi, mijozga yo‘naltirilganlik, dalilga asoslangan qaror	Barcha bo‘limlar; SOP, audit, KPI	Barqaror sifat, xatolar kamayishi, boshqaruv intizomi
ISO 22483 (Mehmonxona servis talablari)	Mehmonxona xizmatlari bo‘yicha servis talab va tavsiyalar	Front office, HK, F&B, xavfsizlik, mehmon mamnunliki	Servis standartlari yagona bo‘ladi, audit uchun check-list
HACCP yoki ISO 22000	Oziq-ovqat xavfsizligi, xavf tahlili va nazorat nuqtalari	F&B, ombor, ta’minot zanjiri	Zaharlanish xatari kamayadi, ishonch oshadi

ISO 14001 (Atrof-muhit)	Resurslar, chiqindi, ekologik ta’sirni boshqarish	Engineering, HK, procurement	OPEX tejalishi, “yashil” imidj, tenderlarda ustunlik
ISO 45001 (Mehnat xavfsizligi)	Xodim salomatligi va xavfsizligi	Barcha bo‘limlar (ish joyi xavfi)	Baxtsiz hodisalar kamayadi, HR barqarorlashadi
ISO/IEC 27001 (Axborot xavfsizligi)	Ma’lumotlarni boshqarish va himoya qilish tizimi	IT, front office, marketing (CRM)	Kiberxatar kamayadi, korporativ ishonch
PCI DSS (to‘lov kartalari xavfsizligi)	Karta ma’lumotlarini himoya qilish talablari	To‘lov, billing, IT infratuzilma	To‘lov xavfsizligi, jarima/chargeback riski kamayadi
GDPR va milliy talablar	Shaxsiy ma’lumotlarni himoya qilish qoidalari	Front office, marketing, IT	Huquqiy risk kamayadi, ishonch oshadi

ISO 9001 ko‘plab sohalarda qo‘llanadigan sifat menejmenti standarti bo‘lib, uning mehmonxona biznesidagi asosiy ahamiyati – jarayonlarni “tizim” sifatida ko‘rishga o‘rgatishidir. Mehmonxona amaliyotida bu quyidagi savollarga javob beradi: har bir bo‘limning vazifasi va jarayoni aniqligi, jarayonlarning o‘zaro ulanganligi, xatolar qayerda paydo bo‘ladi va nega takrorlanadi, qarorlarning asoslanganligi, xodimlar kompetensiyasi va treningi tizimlashgani, “yaxshilash” bo‘yicha doimiy mexanizmning mavjudligi. Bunday yondashuv mehmonxona uchun “barqaror servis”ni beradi. Barqaror servis esa turizm bozorida eng qimmat resurs – ishonchni mustahkamlaydi.

ISO 22483:2020 mehmonxonalar uchun servis talablarini belgilashga qaratilgan standart bo‘lib, u aynan mehmonxona operatsiyasiga mos. Amaliy jihatdan ISO 22483 quyidagi vazifalarni bajaradi: servisning “minimal darajasi”ni belgilaydi: tozalash, xavfsizlik, mehmon bilan muloqot, shikoyat boshqaruvi, axborot taqdimoti, xodim tayyorgarligi; ichki audit uchun check-list yaratish imkonini beradi; yangi xodimlarni o‘qitishda “nima uchun shunday qilamiz?” savoliga standart javob beradi, mehmon tajribasini bo‘limlar kesimida “bir xil” qiladi.

Masalan, housekeeping bo‘limida ISO 22483 asosida tozalash algoritmi, inventar ro‘yxati, sanitariya nazorati, tekshiruv tartibi,

mehmonning xonadagi shaxsiy buyumlariga ehtiyotkorlik, topilgan buyumlarni qaytarish protsedurasi kabi qoidalar tizimlashtiriladi. Front office bo‘limida esa mehmonni kutib olish, ro‘yxatdan o‘tkazish, axborot berish, shikoyatni qabul qilish, muammo bo‘yicha eskalatsiya (yuqori mas’ul shaxsga tez yetkazish) tartibi standartlashadi. Shu tarzda ISO 22483 mehmonxona servisini “mijoz ko‘radigan” tomondan ham, “boshqaruv nazorati” tomondan ham kuchaytiradi.

Mehmonxona uchun eng murakkab reputatsion risklardan biri – ovqatdan zaharlanish yoki sanitariya bilan bog‘liq shikoyatlardir. Bu riskni kamaytirishda HACCP yondashuvi hamda ISO 22000 oziq-ovqat xavfsizligi menejmenti standarti muhim. Mehmonxona restoranida sifatni oshirish faqat “taom mazasi” bilan cheklanmaydi, u xomashyo qabul qilish, saqlash, harorat nazorati, tayyorlash, xizmat ko‘rsatish, idish-tovoq yuvish, allergenlarni belgilash, chiqindi va zararkunandalarga qarshi nazoratni ham o‘z ichiga oladi. HACCP yondashuvi aynan shu zanjirni risk asosida boshqaradi: qayerda xavf tug‘iladi, qaysi nuqtada nazorat shart, qaysi holatda ishlab chiqarishni to‘xtatish kerak. Natijada F&B bo‘limidagi xatolar kamayadi, shikoyatlar pasayadi, banket va catering xizmatlari ishonchliroq bo‘ladi. Bu esa mehmonxona daromadining diversifikatsiyasiga (xona + ovqatlanish + tadbir) xizmat qiladi.

Xalqaro bozorda barqarorlik (ekologik va ijtimoiy mas’uliyat) talablari kuchaygani sari ISO 14001 standartining ahamiyati ham oshmoqda. Mehmonxona resurslarni (energiya, suv) ko‘p iste’mol qiladi, chiqindi hosil qiladi, yuvish vositalari va kimyoviy moddalar bilan ishlaydi. ISO 14001 yondashuvi bu jarayonlarni boshqarishni tizimlashtiradi: resurs sarfini o‘lchash, maqsad qo‘yish, chiqindi siyosati, ta’minot zanjiri talablarini belgilash. Amaliy natija ikki yo‘nalishda ko‘rinadi:

– *Moliyaviy:* OPEX (operatsion xarajat) qisqaradi, ayniqsa energiya va suv xarajatlari yuqori bo‘lgan obyektlarda.

– *Marketing:* “yashil mehmonxona” imidji shakllanadi, korporativ tenderlarda qo‘shimcha ustunlik paydo bo‘ladi.

ISO 45001 standarti esa mehnat xavfsizligi va xodim salomatligi bo‘yicha boshqaruv tizimini belgilaydi. Mehmonxona ko‘p sonli xodimga ega bo‘lgani uchun bu standart HR barqarorligiga ham ta’sir qiladi: jarohatlar kamayadi, ish joyi xavflari nazorat qilinadi, xodimlarning ishonchi va motivatsiyasi kuchayadi. Xodimlar xavfsizligi – bu bevosita

servis sifati ham, chunki xavfsiz va yaxshi o‘qitilgan xodim barqaror xizmat ko‘rsatadi.

Mehmonxona biznesi raqamlashgani sari (onlayn bron, CRM, mobil ilova, elektron to‘lov, metaqidiruv) axborot xavfsizligi masalasi ham sifatning ajralmas qismiga aylanadi. Bugun mehmon uchun “sifat” faqat xona qulayligi emas, u to‘lovning xavfsizligi va shaxsiy ma’lumotning himoyasi hamdir. ISO/IEC 27001 axborot xavfsizligi menejmenti tizimini belgilaydi: aktivlar ro‘yxati, risk bahosi, kirish nazorati, zaxira nusxa, hodisa (incident) boshqaruvi, xodimlar uchun siyosatlar. PCI DSS esa to‘lov kartalari ma’lumotlari saqlanadigan, uzatiladigan yoki qayta ishlanadigan muhitni himoya qilish talablari majmuidir. Shaxsiy ma’lumotlar bo‘yicha esa GDPR kabi talablar (hamda milliy qonunchilik) mehmon profili bilan ishlashda rozilik, maqsadga muvofiqlik, minimal yig‘ish va xavfsiz saqlashni talab qiladi. Natijada kiberxatarlar kamayadi, to‘lov jarayonlari barqarorlashadi, korporativ hamkorlar ishonchi oshadi. Bu yo‘nalish, ayniqsa, xalqaro tarmoqlar va katta shahar mehmonxonalari uchun strategik ahamiyatga ega.

Sertifikatlash boshqaruvning tashqi bahosi bo‘lib, u uchta narsani kuchaytiradi:

- *intizom:* hujjatlar “bir marta” yozilib qolmaydi, doimiy yangilanadi;
- *javobgarlik:* kim nima uchun mas’ul ekani aniq bo‘ladi;
- *dalil:* qarorlar audit dalillariga asoslanadi.

Xalqaro standartlar mehmonxona biznesiga odatda olti yo‘nalishda ta’sir ko‘rsatadi: operatsiya, mijoz tajribasi, moliya, marketing, risk va kadrlar.

Standartlashuv jarayonlarni bir xil ishlashiga olib keladi: navbatlar va xatolar kamayadi, rol va mas’uliyat aniq bo‘ladi, xizmat ko‘rsatish tezligi va barqarorligi oshadi. Eng muhim amaliy natija “servis bir xilligi”: mehmon har safar deyarli bir xil sifatni oladi. Bu ayniqsa tarmoq mehmonxonalarida muhim, chunki brend va’dasi aynan shu “bir xillik”ka tayanadi.

ISO 22483 kabi servis standartlari, shikoyat boshqaruvi va xizmatni tiklash protokollari orqali mamnunlik va sodiqlik oshadi. Mehmon muammo bo‘lsa ham, uni hal qilish uslubini ko‘rib, umumiy bahoni yuqoriroq berishi mumkin. Standartlar buni “tasodifiy” emas, protsedura asosida qiladi: kim qabul qiladi, qancha vaqtda javob beradi, qanday kompensatsiya variantlari bor.

Standartlar moliyani ikki tomondan xarajat nazorati (resurs sarfi, chiqindi, qayta ishlash), daromad himoyasi (reputatsiya, tenderlarda yutuq, qayta kelish) yaxshilaydi. ISO 14001 orqali energiya va suv sarfini tizimli kamaytirish, HACCP orqali F&Bdagi chiqindini kamaytirish, ISO 9001 orqali qayta ishlash va xatolarni qisqartirish, bularning barchasi marjani yaxshilaydi.

Sertifikat va standartlar bozor uchun “ishonch signali” hisoblanadi. Korporativ mijozlar (kompaniyalar), davlat tashkilotlari va xalqaro hamkorlar tenderlarda ko‘pincha boshqaruv tizimi va xavfsizlik bo‘yicha dalil so‘raydi. Standartlashgan mehmonxona bunday savollarga aniq javob beradi. Natijada korporativ segment ulushi oshishi, uzoq muddatli shartnomalar ko‘payishi mumkin.

Axborot, to‘lov va shaxsiy ma’lumot bo‘yicha standartlar (ISO/IEC 27001, PCI DSS, GDPR) jarima va reputatsion zarar ehtimolini kamaytiradi. Bu ta’sir ko‘pincha “ko‘rinmaydi”, lekin strategik jihatdan juda katta: bitta yirik kiberhodisa mehmonxona brendiga-yillar davomida zarar yetkazishi mumkin. Standartlar bunday hodisalar ehtimolini kamaytirishga xizmat qiladi.

Standartlar trening tizimini va kompetensiya talablarini tizimlashtiradi: yangi xodim tezroq moslashadi, “servis tili” bir xil bo‘ladi, turnover pasayishi mumkin. ISO 45001 xodim xavfsizligini kuchaytirib, ish joyiga ishonchni oshiradi. Natijada xodimlar barqaror bo‘lsa, mehmon tajribasi ham barqarorlashadi.

O‘zbekiston mehmonxona bozorida ham xalqaro standartlarga ehtiyoj oshmoqda: turist oqimi, raqamli bron, karta to‘lovlari, korporativ hamkorlik, barqarorlik talablari kuchaymoqda. Shu sharoitda xalqaro standartlar ikki maqsadga xizmat qiladi:

– *ichki:* servisni barqaror qilish, shikoyatlarni kamaytirish, resurs tejalishi.

– *tashqi:* xalqaro hamkorlar, turoperatorlar, platformalar va korporativ mijozlar ishonchini mustahkamlash.

Uyg‘unlashtirish uchun standart talablari milliy qonunchilik va mahalliy me’yorlar bilan birga ko‘rib chiqiladi, lekin boshqaruv “jarayon yondashuvi”ga asoslanadi. Ya’ni, talablardan qat’i nazar, jarayon aniq bo‘lsa, moslashuv oson bo‘ladi.

Xalqaro sifat standartlari mehmonxona biznesida “sifatni oshirish”ni tasodifiy emas, tizimli boshqaruv jarayoniga aylantiradi. ISO 9001 jarayon intizomi va doimiy yaxshilashni, ISO 22483 servis talablari va audit mantiqini, HACCP/ISO 22000 oziq-ovqat xavfsizligini, ISO 14001 va ISO 45001 resurs va mehnat xavfsizligini, ISO/IEC 27001 hamda PCI DSS va shaxsiy ma’lumot talablari esa raqamli ishonchni kuchaytiradi. Sertifikatlash va audit qog‘oz emas, boshqaruv mexanizmi bo‘lib, operatsiya, mijoz tajribasi, moliya, marketing, risk va kadrlar bo‘yicha aniq natijalar beradi.

Mehmonxona biznesida yirik o‘sish ko‘pincha shartnomaviy model orqali bo‘ladi: franchayzing (brend litsenziyasi), boshqaruv shartnomasi, yoki investor-operator sherikligi. Bunday modelda standartlar “hamkorlik tili”ga aylanadi: brend operatori servis va boshqaruv talablarini yozma standartlar orqali beradi, investor esa shu talab bajarilishini audit va KPI orqali nazorat qiladi. Shu nuqtai nazardan ISO 9001 va ISO 22483 ikki strategik foyda beradi: mehmonxona jarayonlari tizimlashgan bo‘lsa, investor va bank oldida loyiha ishonchliroq ko‘rinadi. Korporativ xaridorlar ko‘pincha “menejment tizimi”, “xavfsizlik protokoli”, “oziq-ovqat xavfsizligi” bo‘yicha dalil talab qiladi. Sertifikatlar va audit natijalari bu dalilni tez taqdim etadi.

Masalan, MICE (uchrashuv, rag‘bat, konferensiya va ko‘rgazma tadbirlari) segmentida buyurtmachilar xavfsizlik, sanitariya, axborot himoyasi, barqarorlik bo‘yicha savollar beradi. ISO 14001 va ISO 45001, HACCP/ISO 22000 kabi tizimlar “yashil tadbir” va “xavfsiz tadbir” konsepsiyalariga mos keladi. Demak, standartlar nafaqat xizmat sifati, balki biznes portfelini kengaytirish vositasidir.

Shuningdek, standartlar “lokal moslashuv”ni ham talab qiladi. Masalan, global brend standartlari milliy me’yorlar, madaniy xususiyatlar va bozor segmentlariga moslashtiriladi. Bu moslashuv jarayonida asosiy maqsad o‘zgarmaydi: xavfsizlik, shaffoflik, barqaror sifat. Faqat ijro shakli moslashtiriladi: masalan, mehmon bilan muloqot tili, nonushta formati, diniy-madaniy ehtiyojlar, mahalliy ta’minot zanjiri.

Standartlarni joriy etish ko‘pincha qo‘shimcha xarajat sifatida baholanadi, chunki bu jarayon audit, konsalting, trening, hujjatlashtirish hamda axborot xavfsizligi uchun qo‘shimcha investitsiyalarni talab qiladi. Biroq menejment nuqtai nazaridan ushbu xarajatlar ikki yo‘l orqali

qoplanadi: operatsion tejamkorlikni oshirish, daromadni barqarorlashtirish va xatarlarni kamaytirish hisobiga.

Operatsion tejamkorlik. ISO 9001 va ISO 22483 jarayonlarni standartlashtirish orqali qayta bajariladigan ishlar hajmini kamaytiradi. Natijada xonani qayta tozalash, noto‘g‘ri hisob-kitob, ortiqcha navbatlar hamda mas’uliyat noaniqligi sabab yuzaga keladigan qo‘shimcha vaqt yo‘qotishlari qisqaradi. ISO 14001 esa resurslar sarfini boshqarish orqali energiya va suv iste’molida tejamkorlikka erishishga yordam beradi. Masalan, yoritish va konditsioner rejimlarini maqbullashtirish, suv sizib chiqishini nazorat qilish, kir yuvish jarayonida sarfni kamaytirish shular jumlasidandir. HACCP va ISO 22000 standartlari esa ovqatlanish bo‘limida chiqindilarni kamaytirishga xizmat qiladi: mahsulotlarni to‘g‘ri saqlash, haroratni nazorat qilish, porsiya me’yorlarini joriy etish hamda “birinchi kirgan — birinchi chiqadi” tamoyili asosida yo‘qotishlar kamayadi.

Daromadni himoya qilish va xatarlarni kamaytirish. Onlayn obro‘-e’tibor hamda korporativ ishonch mehmonxona daromadiga bevosita ta’sir ko‘rsatadi. Standartlashtirilgan xizmat ko‘rsatish tasodifiy muvaffaqiyatni emas, balki barqaror natijani ta’minlaydi. Bu esa qayta tashrif buyurish ulushini oshirishga xizmat qiladi. Axborot va to‘lov xavfsizligi bo‘yicha ISO/IEC 27001 va PCI DSS kabi standartlarning eng katta foydasi ko‘pincha yo‘qotilmay qolgan daromad ko‘rinishida namoyon bo‘ladi. Ya’ni yirik kiberhodisa sodir bo‘lmagan taqdirda ham tizimlar barqaror ishlaydi, bron va to‘lov jarayonlari uzilmaydi, korxonaning obro‘si saqlanib qoladi. Shaxsiy ma’lumotlarni himoya qilish bo‘yicha xalqaro va milliy talablarga, jumladan GDPR me’yorlariga muvofiqlik esa jarimalar va sud bilan bog‘liq xatarlarni kamaytiradi. Bularning barchasi investor nuqtai nazaridan xatar chegirmasini pasaytiradi, ya’ni biznes qanchalik barqaror bo‘lsa, uning investitsion jozibadorligi shunchalik yuqori bo‘ladi.

4.3. Ilg‘or xorijiy tajriba va mehmonxona xizmatlarini rivojlantirish yo‘llari

Dunyo mehmonxona bozorida muvaffaqiyatli kompaniyalar xizmat sifatini uch omil kombinatsiyasi orqali oshiradi:

Standartlashuv: xizmat “bir xil” bo‘lishi, smena va xodimlar almashsa ham natija barqaror chiqishi.

Innovatsiya: mijoz yo‘lidagi (customer journey) noqulay nuqtalarni texnologiya yoki servis dizayni orqali soddalashtirish.

Korporativ madaniyat: xodimlar “qoidani bajarayapman” emas, “mehmon tajribasini yaxshilayapman” degan tushuncha bilan ishlashi.

Bu uchlikdan biri yetishmasa, tizim to‘liq ishlamaydi. Masalan, standart bor-u, innovatsiya bo‘lmasa, mehmonxona zamonaviy bozorda sustlashadi. Innovatsiya bor-u, madaniyat bo‘lmasa, xizmat notekis bo‘ladi. Madaniyat bor-u, standart bo‘lmasa, natija tasodifiy bo‘lib qoladi.

Ilg‘or tajribada mehmon tajribasi “front desk” bilan boshlanmaydi, u qidiruv va tanlov bosqichidan boshlanadi. Mehmon Google/Maps, OTA, ijtimoiy tarmoqlar yoki turoperator orqali mehmonxonani ko‘radi, narx va sharhlarni taqqoslaydi, so‘ng bron qiladi.

Xorijiy tajribada omni-kanalning amaliy tamoyillari quyidagicha:

— ***Axborot shaffofligi****:* tarif, qo‘shimcha to‘lov, qoidalar aniq yoziladi, bu keyingi shikoyatlarni kamaytiradi.

— ***Kontaktni kamaytirish emas, qulaylikni oshirish***: mobil check-in, raqamli kalit kabi yechimlar navbatni qisqartiradi, lekin xohlagan mehmon uchun “insoniy munosabat” ham saqlanadi.

— ***Tezkor aloqa:*** chat (Telegram/WhatsApp/website chat) orqali mehmon savol beradi va javob oladi, bu xizmatni “tezlik” bo‘yicha kuchaytiradi.

— ***Post-stay ishlash*****:** sharhlarga javob, qayta kelishga taklif, sodiqlik dasturi orqali aloqa uzilmaydi.

Dunyo tajribasida xizmatni rivojlantirishning eng tez ko‘rinadigan natijasi ortiqcha qiyinchiliksiz tajriba yaratishdir, ya’ni mehmon ortiqcha qadamlar qilmasin, navbatda kutmasin, bir savolni uch marta qayta aytmasin, to‘lov va hujjat jarayoni tushunarli bo‘lsin.

Xalqaro tarmoqlarda mobil check-in, raqamli kalit, mobil chat kabi yechimlar keng tarqalgan. Masalan, Hilton tarmog‘ining raqamli kalit (Digital Key) konsepsiyasi ko‘plab obyektlarda xonaga kirishni soddalashtirishga xizmat qiladi. Marriott va boshqa tarmoqlarda ham mobil “check-in” va “mobil key” yechimlari rivojlangan. Bu amaliyotning sifatga ta’siri uch yo‘nalishda ko‘rinadi: vaqt tejalishi, xatolar kamayishi va personalizatsiya(mehmon afzalliklari oldindan ko‘rinadi).

Agar xodimlar chatga javob bermasa, mobil check-in ishlamasa yoki IT integratsiya sust bo‘lsa, texnologiya aksincha shikoyatni ko‘paytiradi.

Demak, raqamli servisni joriy etish SOP, trening, IT xavfsizligi va monitoring bilan birga bo‘lishi kerak.

4.4. Mehmonxona biznesida mijozlar talablariga moslashuv

Mijoz talabi deganda mehmonning mehmonxonadan kutayotgan qiymati tushuniladi. Bu qiymat faqat xona tozaligi yoki xodim muomalasi bilan cheklanmaydi. Zamonaviy turizm bozorida talablar quyidagi omillar bilan tez o‘zgaradi:

− *Raqamli odatlar*: bron kanallari, mobil to‘lov, chat orqali aloqa, e-invoice.

− *Segmentlar xilma-xilligi*: biznes, leisure (dam olish), MICE, oilaviy, ziyorat/halol, transit va sh.k.

− *Narx sezgirligi va inflyatsiya*: “narx-qiymat” bahosi tez o‘zgaradi, mehmon qiymatni solishtiradi.

− *Xavfsizlik va gigiyena kutishlari:* global tajriba, kasalliklar, sanitariya talablari.

− *Madaniy farqlar:* til, ovqat, diniy ehtiyoj, xulq me’yorlari.

− *Onlayn reputatsiya*: bir sharh yoki trend mehmon oqimiga ta’sir qilishi mumkin.

Klassik segmentatsiya (yosh, daromad, mamlakat) foydali. Ammo mehmonxona amaliyotida ko‘pincha “ehtiyoj segmentatsiyasi” kuchliroq ishlaydi. Bu yondashuvda mehmon “kim?” degan savol bilan emas, “nima uchun keldi va unga nima muhim?” degan savol bilan ajratiladi.

− *Biznes safar:* tezlik, barqaror internet (Wi-Fi), sokin xona, express check-out

− *MICE (konferensiya, seminar, tadbir):* vaqtga aniqlik, texnik ishonchlilik, catering, xavfsizlik

− *Oilaviy mehmon:* xavfsizlik, bolalar qulayligi, keng xona, mos taomlar

− *Ziyorat / halol segment:* halol taom, ibodatga oid axborot, madaniy moslik

− *Backpacker yoki budget:* narx, lokatsiya, basic qulayliklar

− *Premium leisure (dam olish):* personalizatsiya, concierge, tajriba va qo‘shimcha servislar

Amaliy natija shundan iboratki, mehmonxona har bir segment uchun “qiymat taklifi”ni qayta yozadi. Ya’ni bitta umumiy servis o‘rniga turli

“servis variantlari” (paketlar) yaratiladi: standart paket, family paket, business paket, halal-friendly paket, weekend paket va boshqalar.

Mijoz talablari bilan moslashuv avvalo talabni sezishdan boshlanadi. Xorij amaliyotida buning uchun “mijoz ovozi” (VOC, Voice of Customer) tizimi qo‘llaniladi. Uning maqsadi mehmonning fikri va signallarini turli manbalardan yig‘ish, tahlil qilish va xizmatni yaxshilash bo‘yicha qarorga aylantirish. VOC jarayoni odatda quyidagi ketma-ketlikda ishlaydi: ma’lumot yig‘ish, tahlil, servis dizayni (yangilash), ijro, natijani ko‘rish, qayta yaxshilash.

VOC uchun amaliy ma’lumot manbalari:

− *Onlayn sharhlar:* Booking, Google Maps, TripAdvisor va boshqalar

− *Ichki so‘rovlar:* check-out paytida qisqa so‘rov, QR-so‘rovnoma

− *Chat va qo‘ng‘iroqlar:* Telegram/WhatsApp yoki call-center savollari

− *PMS va CRM yozuvlari:* qayta kelish, bekor qilish sabablari, preferensiyalar

− *Shikoyat reyestri:* muammo turlari, yechim vaqti, kompensatsiya

Ehtiyoj segmentatsiyasi va VOC tizimi birga qo‘llansa, mehmonxona har bir turdagi mehmon uchun aniq paket va servis variantlarini yaratadi, xizmat sifatini esa doimiy ravishda yaxshilab boradi.

Mijozlar talablariga moslashuv mehmonning individual ehtiyojlari va odatlariga moslab xizmat ko‘rsatishdir. Masalan: xona turi, yostiq tanlovi, allergiya va parhez, erta nonushta, transfer, til bo‘yicha qulaylik, tug‘ilgan kunda kichik e’tibor kabi detallar. Zamonaviy mehmonxonalarda personalizatsiya “ommaviy, lekin moslashtirilgan servis” tamoyiliga tayangan holda yo‘lga qo‘yiladi. Ya’ni barcha mehmonlar uchun minimal sifat standartlari bir xil bo‘ladi, lekin segment va preferensiyaga qarab qo‘shimcha moslashuvlar qo‘shiladi. Amaliy vositalar:

− *CRM tizimida preferensiya kartasi*: “yoqtiradi/yoqtirmaydi”, maxsus talablar (allergiya, parhez, xonani tanlash).

− *Kelishdan oldin aloqa (pre-arrival):* qisqa so‘rovnoma yoki xabar (transfer, nonushta vaqti, allergiya, til).

− *Menyu moslashuvi:* halol, vegetarian, bolalar menyusi va allergenlar bo‘yicha aniq axborot.

− *Xona variantlari:* family room, business room, sokin zona (quiet zone) va boshqa qulay tanlovlar.

– *Muammoni tez hal qilish protokoli:* muammo bo‘lsa, mehmon turiga mos yechim (biznes mehmon uchun tezlik, oilaviy mehmon uchun xavfsizlik va qulaylik).

Mijozlar talablariga moslashuv ko‘pincha mehmonning shaxsiy ma’lumotlari bilan ishlashni talab qiladi. Shuning uchun mehmonxona quyidagi qoidalarga amal qilishi kerak: faqat zarur ma’lumotni yig‘ish, ma’lumotni xavfsiz saqlash, roziliknі hisobga olish va ma’lumotdan faqat xizmat sifatini yaxshilash uchun foydalanish. Aks holda mehmonning ishonchi pasayishi, reputatsiyaga zarar yetishi mumkin. Qisqacha aytganda, mizojga moslashuv - bu “mehmonni eslab qolish” va uning ehtiyojini oldindan tushunishga urinadigan xizmat madaniyatidir. To‘g‘ri yo‘lga qo‘yilganda u mamnunlik, ijobiy sharhlar va qayta kelish ehtimolini oshiradi.

Turizm tobora globallashib borayotgan bir paytda mehmonxona bir vaqtning o‘zida turli madaniyat, turmush tarzi va kutishlarga ega mehmonlar bilan ishlaydi. Shuning uchun moslashuv faqat “xushmuomalalik” emas, balki xizmat sifatini barqaror ushlab turadigan boshqaruv yondashuviga aylanadi. Uning markazida uchta yo‘nalish turadi: til va madaniy moslik, mehmonning maxsus ehtiyojlarini inobatga olish, hamda xizmat shartlarini oldindan aniq va tushunarli belgilash.

Avvalo, muloqot masalasi hal qilinadi. Mehmon o‘zini xavfsiz va ishonchli his qilishi uchun oddiy kundalik kommunikatsiya kamida bir necha tilda yo‘lga qo‘yiladi. Masalan, o‘zbek, rus va ingliz tilida. Bunda faqat gapirish emas, balki yozma ko‘rsatmalar ham muhim: xonadagi yo‘riqnoma, xavfsizlik qoidalari, xizmatlar ro‘yxati, belgilashlar va piktogrammalar mehmonning “men tushundim” degan hissini tezroq beradi. Til masalasi to‘g‘ri yo‘lga qo‘yilganda shikoyatlar kamayadi, xatolar qisqaradi va servis tezlashadi.

Keyingi muhim omil madaniy va diniy moslik. Masalan, halol xizmat elementlari (halol ovqat, ibodat uchun zarur axborot, shaxsiy hayot daxlsizligini hurmat qilish, oilaviy qadriyatlarni e’tiborga olish) ayrim segmentlar uchun tanlov omili bo‘lsa, umumiy bozor uchun ham ishonch belgisi sifatida qabul qilinmoqda. Xuddi shuningdek, sog‘liq va qulaylik bilan bog‘liq ehtiyojlar ham oldindan ko‘zda tutilsa, mehmon tajribasi yaxshilanadi. Nogironligi bo‘lgan shaxslar uchun kirish-chiqish yo‘laklari, lift va moslashtirilgan xona elementlari, ovqatlanishda esa allergenlar haqida

tushunarli ma’lumot va zarurat bo‘lsa muqobil taomlar. Bularning barchasi mehmonxonaning “hamma uchun ochiqlik” tamoyilini amaliy natijaga aylantiradi.

Shu bilan birga, har qanday talabni ham bajarib bo‘lmaydi. Ba’zan mehmon so‘rovi xavfsizlik talablariga zid keladi, ba’zan qonunchilik cheklaydi, ba’zan esa iqtisodiy jihatdan maqsadsiz bo‘ladi. Shuning uchun moslashuv “hamma narsaga rozi bo‘lish” degani emas. To‘g‘ri yondashuv — chegaralarni oldindan belgilash va ularni shaffof tarzda tushuntira olishdir. Mehmonxona qaysi xizmatlar doimiy va bepul berilishini, qaysilari pullik bo‘lsa ham narxi va shartlari aniq ko‘rsatilishini, qaysi vaziyatlarda muammoni bartaraf etish uchun kompensatsiya berilishini, qaysi holatlarda esa talab rad etilishini oldindan siyosat darajasida belgilab qo‘yadi. Bu aniqlik xodimning ishonch bilan ishlashiga ham, mehmon bilan muloqotning keskinlashib ketmasligiga ham xizmat qiladi.

Moslashuvni qog‘ozdagi niyatdan real dasturga aylantirish uchun esa ishni izchil zanjir asosida qurish foydali: avval yo‘nalish tanlanadi, so‘ng aniq amaliy qadamlar belgilanadi, keyin zarur resurs ajratiladi, bu jarayonni tartibga soladigan qoida yoziladi va yakunda o‘lchanadigan natija (masalan, shikoyatlar kamayishi, mamnunlik oshishi, jarayon tezlashishi) qayd etiladi. Ana shunda moslashuv “chiroyli gaplar” emas, boshqariladigan va takrorlanadigan xizmat standartiga aylanadi.

Mijozning ko‘plab talab va kutishlari bevosita narx bilan bog‘liq bo‘lsa-da, mehmon odatda “arzonroq bo‘lsin” demaydi; u ko‘proq “to‘layotgan pulimga arziydigan qiymat olay” degan mantiq bilan qaror qiladi. Shu sabab moslashuvning eng amaliy qismi tarif siyosatini segmentlarga mos qurishdir. Talab kuchaygan davrda tariflar bozor sharoitiga qarab ko‘tarilishi tabiiy, talab pasaygan paytda esa narxni cheksiz tushirish o‘rniga paketlar orqali qo‘shimcha qiymat berish maqsadga muvofiq bo‘ladi. Paketlash amaliyotida xona narxiga nonushta, transfer, sog‘lomlashtirish xizmati yoki qisqa ekskursiya kabi elementlar qo‘shilib, mehmon “arzon” emas, “ma’qul taklif”ni ko‘radi. Biznes segmentida esa korporativ tariflar shartnoma asosida belgilanadi va xizmat darajasi kelishuvi (SLA,xizmat ko‘rsatish darajasi bo‘yicha aniq majburiyatlar) orqali tezkorlik, hisob-kitob tartibi, kafolatlar kabi jihatlar standartlashtiriladi. Ichki bozor va hafta oxiri oqimida esa kechroq chiqish, “2+1” turidagi promo-mexanizmlar yoki qo‘shimcha xizmatlarni qulay shartlarda berish talabni faollashtiradi. Bu yerda asosiy

qoida shuki, servis sifati kuchli bo‘lsa, mehmonxona o‘z tarifini “himoya qila oladi”, servis sust bo‘lsa, narxni pasaytirish ham barqaror yechim bermaydi. Demak, moslashuv faqat talabni bajarish emas, balki mehmon ko‘radigan qiymatni ongli ravishda yaratishdir.

Zamonaviy mehmonning qaroriga raqamli qulaylik ham kuchli ta’sir qiladi. Saytning tez ochilishi, tarif va qo‘shimcha to‘lovlarning shaffof ko‘rsatilishi, onlayn to‘lov, tezkor javob, xarita va yo‘riqnoma, shuningdek sharhlar bilan ishlash. Google’ning Think with Google platformasida keltiriladigan ma’lumotlarga ko‘ra, mobil sahifa 3 soniyadan sekin yuklansa, tashriflarning 53 foizigacha qismi tark etilishi mumkin; bu esa mehmonxona uchun bevosita bron qilish konversiyasiga ta’sir qiladi[22]. Shu bois raqamli moslashuvni “texnika masalasi” deb emas, sotuv va servisning bir bo‘lagi deb ko‘rish kerak. Kontent aniq bo‘lishi (real foto, xonalar farqi, qo‘shimcha to‘lovlar, kirish-chiqish va bekor qilish qoidalari), aloqa kanallari tez ishlashi (sayt chati yoki Telegram/WhatsApp orqali qisqa vaqt ichida javob berish standarti), to‘lov usullari qulay va xavfsiz bo‘lishi (karta, QR, onlayn hisob-faktura) hamda yashab ketgandan keyin ham munosabat uzilmasligi (sharhlarga professional javob, qayta kelish taklifi, sodiqlik mexanizmlari) zarur.

Moslashuvni tizimli dastur sifatida boshqarish uchun uni oddiy zanjirga solish qulay: avval yo‘nalish tanlanadi, so‘ng aniq amaliy qadamlar belgilanadi, zarur resurs ajratiladi, qaror-qoidalar rasmiylashtiriladi va yakunda o‘lchanadigan natija hamda ko‘rsatkichlar (KPI — asosiy samaradorlik ko‘rsatkichlari) orqali monitoring qilinadi. Aynan shu mantiq 4.4.- jadvaldagi “yo‘nalish- qadam -resurs – qaror- natija” ketma-ketligida mujassam bo‘lib, kichik va o‘rta mehmonxonalar uchun ham moslashuvni “fikr”dan “amaliy tizim”ga aylantirishga xizmat qiladi.

4.4-jadval.

Mijoz talablari bilan moslashuv bo‘yicha amaliy yo‘l xaritasi

Yo‘nalish	Amaliy qadam	Resurs	Qoida	KPI/natija
Tarif va paketlar	Dinamik tarif; paketlar (xona + nonushta/transfer /spa/tur)	PMS/bron tizimi, hamkorlar	Mavsum/pik soat qoidalari, bekor	ADR, RevPAR, paket ulushi,

[22] Mobile site load time statistics - Think with Google

			qilish shartlari	bekor qilish %
Raqamli qulaylik	Sayt tezligi; shaffof kontent; onlayn to‘lov; chat	Sayt/OTA kontenti, to‘lov, operator	Javob standarti (5-10 daq), ma’lumot xavfsizligi	Konversiya %, yuklanish vaqti, chat javob vaqti
Madaniy moslik	Ko‘p tilda yo‘riqnoma; halol opsiya; mos infratuzilma	Trening, materiallar, mos jihozlar	Etiket va diskriminat siyasiz xizmat	Sharh bali, shikoyat, qayta kelish %
Talabni boshqarish	Bepul/pullik ro‘yxat; kompensatsiya tartibi	SOP, front office skriptlari	Chegara siyosati; xavfsizlikka mos rad etish	Shikoyat ulushi, yechim vaqti, kompensatsiya xarajati
Tahlil va yaxshilash	KPIlarni davriy ko‘rish; segment tahlili	PMS/CRM hisobot, so‘rov, sharhlar	Reja-bajarish-tekshirish-yaxshilash sikli	NPS/GSS, xizmat xatosi, takroriy bronlar

O‘zbekiston sharoitida segmentlarga moslashuvni eng sodda va ishlaydigan ko‘rinishda qurish mumkin. Samarqand yoki Buxoro kabi tarixiy shaharlarda mehmonxona odatda uchta asosiy oqim bilan ishlaydi — xalqaro dam olish (leisure) turistlari, ichki hafta oxiri (weekend) oqimi va ziyorat/halol segment. Muhimi, bitta obyekt bu segmentlar uchun “uch xil mehmonxona”ga aylanmaydi, u avval umumiy minimal standartni (tozalik, xavfsizlik, xushmuomala xizmat, shaffof tarif) bir xil darajada kafolatlaydi, keyin esa har bir segment uchun aynan kerak bo‘ladigan qo‘shimcha elementlarni ustiga “qurib” boradi. Shunda servis boshqariladigan bo‘ladi, standart ham buzilmaydi, segmentlar ham o‘zini tushunilgan va e’tiborda his qiladi.

Xalqaro dam oluvchilar oqimida mehmonning qulayligi ko‘p til va aniq yo‘riqnoma bilan boshlanadi: qisqa, tushunarli yozma ko‘rsatmalar,

piktogrammalar, shaffof qoidalar va tez javob beradigan aloqa kanali. Bu segmentda transfer hamkorlari va “lokal tajriba” paketlari (madaniy dastur, mahalliy hunarmandchilik, gastronomik yo‘nalish) qiymat yaratishning asosiy mexanizmi bo‘ladi. Ichki oqimda esa qaror tez qabul qilinadi, shuning uchun tez bron, qisqa promo-paketlar, kech check-out kabi “qulaylik bonuslari” va vizual jihatdan jozibali kichik zonalar (insta-foto uchun qulay burchaklar) ko‘proq ishlaydi. Ziyorat/halol segmentda esa xizmat etiketi va madaniy moslik hal qiluvchi halol menyu, ibodat bo‘yicha aniq axborot, oilaviy maxfiylikni hurmat qilish, xodimlarning madaniy treningi va muloyim kommunikatsiyasi mehmon tajribasini barqaror qiladi.

Bunday moslashuv tizimi amalda VOC sikli (ya’ni “mijoz ovozi”dan kelib chiqib boshqarish) orqali ishlaydi. Avval talab signallari seziladi va yig‘iladi, keyin segmentatsiya qilinadi, segment uchun qiymat taklifi yoziladi, shundan so‘ng personalizatsiya va moslashuvchan operatsiyalar orqali xizmat moslashtiriladi, narx–qiymat muvozanati hamda raqamli qulaylik ta’minlanadi, madaniy va maxsus ehtiyojlar inobatga olinadi, shikoyat va cheklovlar siyosati esa adolatli boshqariladi. Bu yondashuvning strategik ahamiyati xalqaro tadqiqotlarda ham ko‘rinadi. McKinsey ma’lumotlariga ko‘ra iste’molchilarning 71% kompaniyalardan shaxsiylashtirilgan yondashuvni kutadi, 76% esa bu bo‘lmasa ranjiydi.[23] PwC tadqiqotlarida ham yomon tajribadan keyin mijozning brendni tark etishi sezilarli ekanligi ta’kidlanadi (global miqyosda “bitta yomon tajribadan keyin” ketib qolish ulushi haqida ham keltiriladi).[24.] Demak, moslashuv mehmonxona sifatini oshirishda “yakunlovchi mexanizm” bo‘lib, standartlar va innovatsiyalarni bozor ehtiyoji bilan bog‘lab beradi.

Moslashuv barqaror ishlashi uchun uni boshqaradigan oddiy “arxitektura” kerak. Katta tarmoqlarda bu vazifalar CRM, daromadni boshqarish (revenue), marketing va front office kabi bo‘limlarga bo‘linadi, kichik va o‘rta mehmonxonada esa “segment menejeri” konsepsiyasini soddalashtirib qo‘llash yetarli: masalan, sotuv menejeri korporativ va tadbir segmentini, marketing menejeri ichki va weekend oqimini, front office rahbari esa VIP/premium mehmonlar tajribasini boshqaradi. Ularning amaliy vazifasi segment talablarini xizmatlar katalogiga aylantirish, segment bo‘yicha shikoyat, qayta kelish va daromadlilik kabi ko‘rsatkichlarni

[23] Ценность правильной — или неправильной — персонализации умножается | McKinsey
[24] Experience is everything. Get it right

kuzatish, bo‘limlararo kelishuvni yo‘lga qo‘yish hamda “mijoz yo‘li”dagi eng muhim uchta nuqtani muntazam yaxshilab borishdan iborat bo‘ladi.

Moslashuv faqat mehmon kelganda emas, rejalashtirishdan boshlanadi. Talab prognozi qilinsa, resursni moslashtirish osonlashadi — smena jadvali, nonushta hajmi, xonalarni tayyorlash yuklamasi, transferlar. Buning uchun murakkab tizim shart emas, bronlarning oxirgi 7–14 kundagi tezligi (pick-up), sotuv kanallari tarkibi (OTA va direct ulushi), segment signallari (tadbirlar kalendari, ta’til haftalari, korporativ kelishuvlar), bekor qilish sabablari (narx, siyosat, raqib) kabi sodda ko‘rsatkichlar asosida ham moslashuv rejasini tuzish mumkin.

Segmentlarga mos servis yaratishda eng nozik risk shundaki, boshqa segment o‘zini “ikkinchi darajali” his qilib qolishi mumkin. Shuning oldini olish uchun differensial paketlar doimo adolatli va shaffof tamoyilga tayanadi. Minimal sifat hamma uchun bir xil bo‘ladi, qo‘shimcha qiymat esa paket yoki status asosida beriladi va “nima uchun bunday” degan savolga xodimlar bir xil muloyimlik bilan izoh bera oladi. Bu yerda etik tayanchlar ham aniq bo‘lishi kerak: tarif va qo‘shimcha to‘lovlarda shaffoflik, shaxsiy ma’lumotlarga ehtiyotkor munosabat va teng muomala. Salesforce tadqiqotlari ham mijozlar bir tomondan personalizatsiyani xohlashi, boshqa tomondan ma’lumotdan foydalanish masalasida ishonch va ehtiyotkorlikni talab qilishini ko‘rsatadi.[25]

Mavzuni mustahkamlash uchun savollar:

1. Turizm va mehmonxona sanoati o‘rtasidagi o‘zaro bog‘liqlik qanday mexanizmlar orqali shakllanadi?
2. Xalqaro mehmonxona tarmoqlarining rivojlanish omillari: kapital, texnologiya, brend va standartlar nuqtayi nazaridan nimalardan iborat?
3. Franchayzing, boshqaruv shartnomasi (management contract) va ijaraga olish (lease) modellari bir-biridan qaysi jihatlari bilan farq qiladi?
4. Asset-light strategiyasi nima va u mehmonxona tarmoqlariga qanday raqobat ustunligi beradi?
5. Global integratsiya mehmonxona biznesida sotuv kanallari (OTA, direct booking, GDS) va marketingga qanday ta’sir ko‘rsatadi?
6. Mehmonxona xizmatlari sifati qanday mezonlar va KPIlar orqali baholanadi? 5 ta misol keltiring.

[25] State-of-the-Connected-Customer.pdf

7. ISO 9001 va ISO 22483 standartlari mehmonxona boshqaruvida qaysi jarayonlarni yaxshilashga yordam beradi?

8. Ilg‘or xorijiy tajribada omni-kanal servis deganda nima tushuniladi?

9. VOC (Voice of Customer, mijoz ovozi) tizimi nima va u asosida xizmatni qanday moslashtirish mumkin?

10. Segmentlarga (business, family, MICE, halal/ziyorat, weekend) moslashuv uchun 3 ta amaliy paket (xizmat to‘plami) misolini tuzing.

V BOB. MEHMONXONA BIZNESIDA RAQAMLI TEXNOLOGIYALAR VA INNOVATSIYALAR

Tayanch so‘z va iboralar: Raqamli transformatsiya, axborot texnologiyalari, PMS, CRS, sotuv kanallarini boshqarish, onlayn turagentlik platformasi, GDS, daromadlarni boshqarish, dinamik narxlash, integratsiya, kiberxavfsizlik, ma’lumotlar maxfiyligi, sun’iy intellekt, shaxsiylashtirish, sharhlar tahlili.

5.1. Mehmonxona biznesida axborot texnologiyalarining roli

Zamonaviy mehmonxona bozori raqamli muhitga kuchli bog‘langan. Bugun mehmon xizmatni tanlayotganda nafaqat narx va joylashuvga, balki bron qilishning qulayligiga, ma’lumotning shaffofligiga, aloqa tezligiga va xizmatni olish jarayonining soddaligiga ham e’tibor beradi. Raqamli muhitda “tezlik” ko‘pincha raqobat omiliga aylanadi. Shu sababli mehmonxona boshqaruvida axborot texnologiyalari (AT) nafaqat ichki hisob-kitob vositasi, balki mijoz tajribasini boshqarish, daromadni himoyalash va xizmatni tezkor moslashtirishning strategik asosi sifatida qaraladi.

UN Tourism tashkiloti turizm sohasi global miqyosda biznes jarayonlarini erta raqamlashtirgan tarmoqlardan biri ekanini, xususan avia va mehmonxona bronlari onlayn muhitga o‘tishi turizmni “raqamli peshqadam”ga aylantirganini ta’kidlaydi. Demak, mehmonxona biznesida ATning roli “texnik qo‘llab-quvvatlash”dan ancha keng bo‘lib, u xizmat, boshqaruv va daromad zanjirini birlashtiradigan infratuzilmadir.

Mehmonxona qiymat zanjiri odatda quyidagi bosqichlardan iborat: marketing va sotuv, bron va to‘lov, kelish va joylashish, yashash davomidagi xizmatlar (xonalar, ovqatlanish, qo‘shimcha servislar), chiqish (check-out), qayta aloqa va sodiqlik. AT har bir bosqichda “tezlik–sifat–nazorat” uchligini kuchaytiradi. Strategik jihatdan ATning 6 ta asosiy vazifasini ajratish mumkin:

– ***Jarayonlarni standartlashtirish:*** xizmat ko‘rsatish bosqichlari bo‘yicha aniq tartib (masalan, check-in skripti, xonani tayyorlash chek-listi) tizimga bog‘lanadi. Natijada xatolar kamayadi, sifat barqarorlashadi.

– ***Ma’lumotni “ko‘rinadigan” qilish:*** bron, xonalar holati, shikoyat, savdo va xarajatlar raqamli iz qoldiradi va boshqaruvga real vaqtga yaqin ma’lumot beradi.

– ***Qarorlarni tezlashtirish:*** boshqaruv paneli orqali muammo erta ko‘riladi va tezkor chora ko‘riladi (masalan, pik vaqtda resepsiyonga qo‘shimcha xodim).

– ***Daromadni optimallashtirish:*** segment va kanallar bo‘yicha narx siyosatini boshqarish, komissiya xarajatlarini nazorat qilish, qo‘shimcha xizmatlarni kuchaytirish.

– ***Resurslarni tejash:*** energiya, suv, mehnat resurslari monitoringi va rejalashtirish orqali OPEX (operatsion xarajat) kamayishi mumkin.

– ***Ishonch va xavfsizlik:*** to‘lov va shaxsiy ma’lumotlar xavfsizligi, tizim uzluksizligi, nazorat mexanizmlari tashkil etiladi.

Mijoz tajribasi bilan bog‘liq risklar ham kuchli. PwC tadqiqotida 32% mijozlar bitta yomon tajribadan keyin yoqtirgan brendini ham tark etishi mumkin, degan xulosa keltiriladi.[26] Mehmonxona sharoitida bunday “yomon tajriba” ko‘pincha sekin jarayon, billing xatosi, axborot yetishmasligi yoki muammoga kech javob bilan bog‘liq bo‘ladi. AT esa aynan shu zaif nuqtalarni boshqaruvga oladi.

Mehmonxona AT ekotizimi ko‘plab tizimlardan iborat bo‘lishi mumkin, biroq ularni tushunarli qilish uchun “markaz + integratsiya” tamoyilidan foydalaniladi. Ko‘pchilik mehmonxonalarda markaziy tizim mehmonxona boshqaruv tizimi (PMS, Property Management System) hisoblanadi. PMS bron, mehmon profili, check-in/out, xonalar holati, billing va asosiy hisobotlar kabi ma’lumotlarni boshqaradi.

PMS atrofida quyidagi tizimlar integratsiyada ishlaydi:

— ***markaziy rezervatsiya*** (CRS,Central Reservation System): tarif va kvota boshqaruvi, turli kanallardan bronlarni yagona bazaga jamlash.

— ***kanallar boshqaruvi*** (Channel manager): OTA va boshqa platformalarda inventar/narx sinxronlash.

— ***mijozlar bilan munosabat*** (CRM, Customer Relationship Management): sodiqlik, preferensiya, segmentatsiya, kampaniyalar.

[26] https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/library/consumer-intelligence-series/future-of-customer-experience.html

— ***daromadlarni boshqarish tizimi*** (RMS, Revenue Management System): talab prognozi va dinamik narxlar.

— ***savdo nuqtasi*** (POS, Point of Sale): restoran/bar/spa savdosi, hisob-kitob.

— ***Housekeeping tizimi*****:** xonani tayyorlash, chek-list va status.

— ***texnik xizmatni boshqarish*** (CMMS, Computerized Maintenance Management System): nosozlik bileti, profilaktika reja.

— ***biznes analitika*** (BI, Business Intelligence): KPI, hisobot va boshqaruv paneli.

— ***aqlli bino/energiya boshqaruvi va smart qurilmalar*** (BMS/EMS/IoT, Building/Energy Management System, Internet of Things): energiya monitoringi, “aqlli xona” elementlari.

Integratsiya amaliyotda turli texnik yechimlar orqali bajariladi: API (Application Programming Interface - tizimlar o‘rtasida ma’lumot almashish uchun “ko‘prik” vazifasini bajaradigan interfeys), fayllar orqali almashish (masalan, import/eksport), yoki bitta platforma ichida modul ko‘rinishida ulanish. Har qanday usulning umumiy maqsadi bitta, bir xil ma’lumotni qayta-qayta kiritmasdan, uni bir marta to‘g‘ri yaratish va keyin hamma bo‘limlar hamda tizimlarda bir xil ishlatish. Masalan, bron markaziy bron tizimiga (CRS) tushishi bilan u mehmonxona boshqaruv tizimida (PMS) avtomatik paydo bo‘lsa, resepsiya xodimi ma’lumotni qo‘lda ko‘chirib o‘tirmaydi va xatolar kamayadi. Xuddi shunday, housekeeping xonani “tayyor” deb belgilagan zahoti front office bu holatni darhol ko‘radi va erta joylashtirish yoki navbatni boshqarish osonlashadi. Natijada jarayon tezlashadi, xizmat barqarorlashadi va mehmonning kutish vaqti qisqaradi.

Raqamli texnologiyalar mehmon tajribasini uchta asosiy yo‘nalishda kuchaytiradi. Birinchidan, *qulaylik oshadi:* bron qilish, to‘lovni amalga oshirish, qo‘shimcha xizmatlarni buyurtma berish va kerakli ma’lumotni topish tez va sodda bo‘ladi. Ikkinchidan, *aloqa tezlashadi*: chat va messenjerlar orqali savollarga javob berish, avtomatik xabarnomalar (kelishdan oldin eslatma, check-in bo‘yicha yo‘riqnoma, xizmat holati) bilan mehmon doimiy xabardor bo‘lib turadi. Uchinchidan, *o‘z-o‘ziga xizmat kengayadi:* mehmon navbatda kamroq turadi, resepsiya yuklamasi pasayadi, xodimlar esa murakkab so‘rovlarga ko‘proq vaqt ajrata oladi.

“Oracle” o‘tkazgan “Hospitality in 2025” iste’molchi tadqiqotida sayohatchilarning 73 foizi kontaktni kamaytiruvchi “self-service”

texnologiyalari mavjud bo‘lgan mehmonxonani tanlash ehtimoli yuqoriligini bildirgan. Bu raqam ATning mehmon ko‘zi bilan ko‘rinadigan real qiymatini yaqqol ko‘rsatadi.[27]

“Think with Google” materiallarida esa mobil muhitning roliga urg‘u beriladi. Mobil qidiruv va taqqoslashdan keyin sayohatchilarning katta qismi bronni aynan mobil qurilmada yakunlaydi. Shu bois mehmonxonaning raqamli “kirish eshigi” - veb-sayt yoki ilovaning tez ishlashi, tariflarning shaffof ko‘rsatilishi, qulay to‘lov va tezkor aloqa kanallari - talabni ushlab qolishning muhim shartiga aylanadi.

Mehmonxona operatsiyasida ko‘p jarayonlar mehmon ko‘ziga ko‘rinmaydi: xonani tayyorlash, inventar hisobi, nosozliklarni bartaraf etish, smena rejalash, nonushta hajmini hisoblash, tozalik sifati nazorati. Axborot texnologiyalari bu jarayonlarni “ko‘rinadigan” qiladi: kim nima qilayotgani, qachon bajarilgani va natija qanday bo‘lgani raqamli izga tushadi. Shu orqali boshqaruv tezlashadi, xatolar kamayadi va resurslar aniq taqsimlanadi.

Housekeeping moduli chek-listlar va statuslar orqali xonani tayyorlashni tezlashtiradi, resepsiya bilan kelishmovchilikni kamaytiradi. Texnik xizmatda CMMS (nosozliklarni boshqarish tizimi) “ticketlar” orqali ishlaydi: murojaat qachon tushgani, kim olgani, qachon yopilgani va takrorlanish bor-yo‘qligi nazorat qilinadi.

Energiya va resurslarni nazorat qilishda BMS/EMS (binoni boshqarish yoki energiya boshqaruvi) va sensorlar yordam beradi. Sarflar xonalar kesimida kuzatiladi, ortiqcha sarf manbalari topiladi, aqlli termostat yoki kartali energiya rejimi orqali tejamkorlikka erishiladi. Bu xarajatni kamaytirish bilan birga barqarorlik (ekologik mas’uliyat) bo‘yicha imijni ham kuchaytiradi.

Axborot tizimlari haqiqiy qiymatni shunda beradi-ki, yig‘ilgan ma’lumot boshqaruv qaroriga aylanadi. Buning uchun BI (Business Intelligence - biznes analitika) yondashuvi qo‘llanadi. Turli manbalardan (PMS, POS, CRS va boshqalar) ma’lumotlar yig‘iladi, tekshiriladi, yagona formatga keltiriladi va boshqaruv panelida ko‘rinadigan holga olib chiqiladi. BI amaliyoti “qaror sikli”ni uzluksiz ishlatadi: ko‘rsatkichlar o‘lchanadi, sabab tahlil qilinadi, amaliy chora ko‘riladi va natija qayta o‘lchanadi. KPI

[27] https://www.oracle.com/news/announcement/oracle-hospitality-in-2025-consumer-research-study-2022-06-01

(asosiy samaradorlik koʻrsatkichlari) boʻlimlar kesimida bir xil tushuniladigan mezonlarni yaratadi va sifat hamda daromad oʻrtasidagi bogʻliqlikni koʻrinadigan qiladi. Amaliy jihatdan bu yondashuv muammoni erta aniqlashga (masalan, shikoyat yoki xarajat oʻsishi), sababni tez topishga va chora ta'sirini qayta oʻlchab baholashga yordam beradi. Natijada boshqaruv "his"ga emas, faktga tayangan holda ishlaydi.

Raqamli texnologiyalar koʻpaygani sari axborot xavfsizligi muammosi ham kuchayadi. Mehmonxona, odatda, bank kartalari bilan toʻlov oladi, shuningdek mehmonning shaxsiy ma'lumotlari (pasport, kontakt, preferensiya) bilan ishlaydi. Shuning uchun eng kamida quyidagi tamoyillar boʻlishi kerak:

- kirish nazorati: xodim faqat oʻz ishiga kerak boʻlgan boʻlimga kira oladi;
- zaxira nusxa va favqulodda tiklash rejasi;
- yangilanishlar va antivirus/himoya;
- xodimlar treningi: phishing (aldov xabarlari) va parol gigiyenasi;
- toʻlov xavfsizligi: PCI DSS talablari.

Toʻlov kartasi ma'lumotlari xavfsizligi standarti (PCI DSS, Payment Card Industry Data Security Standard) toʻlov ma'lumotlarini himoyalash boʻyicha bazaviy texnik va operatsion talablarni belgilaydi. Mehmonxona "toʻlov qabul qilayotgan" tashkilot sifatida xavfsizlik talablarini e'tiborsiz qoldira olmaydi; aks holda reputatsiya va moliyaviy risklar oshadi.

Oʻzbekistonda kichik oilaviy mehmonxona, shahar biznes mehmonxonasi, xostel yoki tarixiy shahardagi butik obyekt, turlicha joylashtirish vositalari mavjud. Milkiy koʻrinishidan qat'iy nazar minimal texnologik toʻplam quyidagicha boʻlishi mumkin:

— PMS: xonalar holati, billing, hisobot;

— kanal sinxroni: (PMS moduli yoki alohida channel manager);

— veb-sayt/mobil: tez yuklanish, aniq kontent, bron tugmasi;

— POS: kamida restoran va mini-bar hisoblari uchun;

— oddiy analitika: haftalik KPI (bandlik, ADR, RevPAR, shikoyat soni, sharh reytingi);

— xavfsizlik: parol siyosati, backup, PCI DSS talablariga mos toʻlov jarayoni.

Ushbu toʻplamning maqsadi katta raqamlashtirishdan koʻra, eng koʻp qiymat beradigan nuqtalarni tez mustahkamlash hisoblanadi.

5.1-jadval.

Mehmonxona axborot texnologiyalari (AT) tizimlarining vazifalari va integratsiyasi

Tizim	Asosiy vazifa	Mehmon tajribasiga ta’sir	Integratsiya nuqtasi
PMS (mehmonxona boshqaruv tizimi)	Bronlarni yuritish, check-in/check-out, hisob-kitob (billing), xonalar holati	Ro‘yxatdan o‘tish tezlashadi, hisob-kitobdagi xatolar kamayadi	CRS, POS, CRM, Housekeeping, BI/analitika
CRS (markaziy rezervatsiya tizimi)	Tarif va kvotalarni yagona bazada boshqarish, bronlarni markazlash	Tarif/kvota nomuvofiqligi kamayadi, mavjudlik aniq ko‘rinadi	PMS, veb-sayt booking moduli, OTA, Channel Manager
Channel Manager (kanallarni boshqarish)	Turli kanallarda narx va inventarni sinxronlashtirish	Ortiqcha bron (overbooking) riski kamayadi	CRS/PMS ↔ OTA va boshqa kanallar
CRM (mijoz profili va sodiqlik)	Preferensiyalar, segmentatsiya, kampaniyalar, qayta aloqa boshqaruvi	Personalizatsiya kuchayadi, qayta kelish va sodiqlik oshadi	PMS, veb/booking, call-markaz, e-mail/messenjerlar
RMS (daromadlarni boshqarish tizimi)	Talab prognozi, dinamik narx, segment/kanal optimizatsiyasi	“Narx–qiymat” muvozanati yaxshilanadi, mos takliflar ko‘payadi	PMS/CRS ↔ BI/analitika, Channel Manager
POS (restoran/spa savdo tizimi)	F&B va qo‘shimcha xizmatlar savdosi, чек/ҳисоб	Tez va qulay hisob-kitob, xizmat tezligi oshadi	PMS ↔ Buxgalteriya/ERP (Accounting), BI

Housekeeping (tozalash boshqaruvi)	Tozalash rejasi, chek-listlar, xonalar statusi (dirty/clean/inspected)	Tozalik barqarorlashadi, xonani tez tayyorlash osonlashadi	PMS ↔ Housekeeping
CMMS (texnik xizmat va ta’mirlash)	Nosozlik “ticket”lari, profilaktika, inventar/aktivlar	Nosozliklar tezroq bartaraf etiladi, uzilishlar kamayadi	PMS ↔ Engineering, BI
BI (Business Intelligence – analitika)	KPI va hisobotlar, trend tahlili, boshqaruv paneli	Qaror tezlashadi, servis barqarorligi oshadi	PMS/CRS/POS/RMS ma’lumotlari ↔ BI
BMS/EMS/IoT (aqlli bino/xona)	Energiya va resurs monitoringi, smart qurilmalar boshqaruvi	Qulaylik oshadi + OPEX (operatsion xarajat) tejaladi	Sensorlar/BMS ↔ BI, PMS (xonaga bog‘liq sozlamalar)
Axborot xavfsizligi	Ma’lumot va to‘lovlarni himoyalash, kirish nazorati, siyosatlar	Ishonch oshadi, risk va hodisalar kamayadi	PCI DSS talablari, to‘lov shlyuzi, loglar/SIEM, access control

AT faqat ichki boshqaruv emas, u marketing va brendga ham ta’sir qiladi. Sharhlar va reytinglar mehmonxonaning raqamli obro‘sini belgilaydi. AT yordamida kunlik tekshirish, javob tezligi, shikoyatni “service recovery” orqali yopish mumkin. Mijoz muammoga tez javob ko‘rsa, salbiy tajriba yumshaydi, aks holda esa reputatsiya zarar ko‘radi.

5.2. Mehmonxona biznesida onlayn bron qilish tizimlari va ularning samaradorligi

Zamonaviy mehmonxona biznesini raqamli muhitdan ajratib tasavvur qilib bo‘lmaydi. Bugun mehmonning aksariyat qarori internetda

shakllanadi: u narxlarni solishtiradi, sharhlarni o‘qiydi, joylashuvni xaritadan tekshiradi va eng qulay variantni bir necha daqiqada tanlaydi. Shu bois onlayn bron qilish tizimlari mehmonxonada faqat “sotuv kanali” emas, balki bandlikni boshqarish, daromadni rejalashtirish, xizmatni muvofiqlashtirish va mijoz bilan muloqotni tezlashtiradigan asosiy infratuzilma vazifasini bajaradi.

Xalqaro manbalarda ham raqamli sotuvning ulushi tez o‘sayotgani qayd etiladi. BMT Jahon Turizm Tashkiloti (UN Toirism) va Statista kabi kuzatuvlarda onlayn sayohat bozorida 2025-yilga kelib daromad hajmi 700 milliard AQSh dollaridan oshishi mumkinligi tilga olinadi. Bunday tendensiya shuni anglatadiki, mehmonxona raqamli kanallarda ko‘rinmasa yoki bron jarayoni sekin va noqulay bo‘lsa, talabning muhim qismini yo‘qotadi.

O‘zbekiston sharoitida ham onlayn bronlashning roli-yildan-yilga kuchaymoqda. Samarqand, Buxoro, Toshkent, Xiva kabi turistik markazlarda mehmon oqimi ko‘p bo‘lgani sari platformalar orqali bronlarni jalb qilish, narxni boshqarish va xizmat jarayonlarini tez muvofiqlashtirish dolzarb vazifaga aylanadi. Shu sabab onlayn bron ekotizimini to‘g‘ri tushunish va uning samaradorligini o‘lchab borish mehmonxona boshqaruvining zarur kompetensiyasidir.

Amaliyotda onlayn bronlar bir nechta raqamli kanallar orqali keladi va har bir kanalning foydasi ham, cheklovi ham bor. Mehmonxona ularni alohida-alohida “tasodifiy” yuritmasdan, muvozanatli portfel sifatida boshqarganda daromad barqarorligi oshadi.

Onlayn turagentliklar (OTA) odatda eng katta trafik manbai hisoblanadi. Ular keng auditoriya va kuchli marketingga tayanib, bandlikni tez to‘ldirishga yordam beradi. Biroq komissiya to‘lovlari (ko‘pincha 15–25% oralig‘ida) sof daromadni kamaytiradi, shuningdek platforma qoidalari sabab brend nazorati va mijoz ma’lumotlari bilan ishlash imkoniyati cheklanishi mumkin.

Metasearch tizimlari (masalan, Google Hotel Ads, Trivago) turli manbalardagi narx va mavjudlikni bir oynada taqqoslashga xizmat qiladi. Metasearch to‘g‘ri sozlanganda mehmonxona saytiga sifatli trafik olib keladi va to‘g‘ridan-to‘g‘ri bron ulushini oshirishga ko‘maklashadi.

To‘g‘ridan-to‘g‘ri bron (direct booking) mehmonxonaning rasmiy veb-sayti yoki mobil ilovasi orqali amalga oshadi. Bu kanal vositachilik

xarajatlarini qisqartiradi, mijoz bilan bevosita aloqani kuchaytiradi va sodiqlikni rivojlantirish uchun ko‘proq ma’lumot yig‘ish imkonini beradi. Buning uchun sayt tez ishlashi, kontent aniq bo‘lishi, tarif va siyosatlar shaffof yozilishi hamda to‘lov jarayoni ishonchli tashkil etilishi kerak.

Global tarqatish tizimlari (GDS) ko‘proq korporativ va biznes segmentida ishlaydi. Ular orqali bronlar nisbatan barqaror kelishi mumkin, ammo ulanish, integratsiya va xizmat ko‘rsatish xarajatlari odatda yuqoriroq bo‘ladi.

Onlayn bronlashning “ichki mexanizmi” bir nechta tizimlar PMS, CRS va Channel Manager kabilarning uyg‘un ishlashiga tayangan. Ushbu tizimlar bog‘langanda narxlar, mavjudlik va bron statuslari real vaqt rejimida yangilanadi. Integratsiya API orqali (tizimlar o‘rtasida ma’lumot almashish interfeysi) yoki fayl almashinuvi orqali tashkil etilishi mumkin, lekin natija bir xil bo‘lishi kerak, ya’ni ma’lumot bir marta kiritiladi va hamma joyda bir xil ishlaydi.

Real vaqt sinxronlashuv ortiqcha bron riskini pasaytiradi, front office va housekeeping o‘rtasidagi axborot uzilishlarini kamaytiradi hamda daromadni boshqarish qarorlarini tezlashtiradi. To‘lov bosqichida esa mijoz ma’lumotlari xavfsizligi alohida ahamiyatga ega: xavfsiz tranzaksiya, shaffof qaytarish shartlari va ma’lumotni himoyalash talablari mijoz ishonchini saqlab turadi.

Onlayn bron tizimining samaradorligi faqat “bronlar ko‘paydimi?” degan savol bilan o‘lchanmaydi. Boshqaruv nuqtayi nazaridan kanalning sof daromadga ta’siri, xarajatlar, bekor qilish dinamikasi va mijoz sifati (qayta kelish, mamnunlik) birgalikda ko‘rilishi zarur. Amaliy ko‘rsatkichlar sifatida konversiya darajasi, komissiya ulushi, direct bron ulushi, kanal xarajati, bekor qilish foizi, shuningdek bir bronning sof foydasi kabi indikatorlar keng qo‘llanadi.

5.2.- jadval

OTA va “direct booking” kanallarining solishtirma tahlili

Mezon	OTA kanali	Direct booking kanali	Samaradorlikka ta’sir	Amaliy tavsiya
Xarajat modeli	Komissiya asosida (odatda 15–25%)	Asosan texnik va marketing xarajatlari (pastroq)	Net daromad directda yuqoriroq bo‘lishi mumkin	Komissiyani nazorat qiling, direct ulushini oshiring

Talabni jalb qilish	Katta trafik va auditoriya	Brend va reklama kuchiga bog‘liq	OTA bandlikni tez beradi, direct barqarorlik beradi	Boshlanishda OTA, keyin balansli portfel
Brend nazorati	Platforma qoidalari ustun	Kontent va siyosat to‘liq mehmonxonada	Brend qadri directda tezroq shakllanadi	Sayt/ilova kontentini standartlashti ring
Mijoz ma’lumot lari	Cheklan gan	Kengroq (CRM uchun qulay)	Sodiqlik va qayta sotuv directda osonroq	Post-stay va loyallik mexanizmlarini directga ulang
Narx va paketlash	Ko‘pincha cheklovlar mavjud	Moslashuvchan roq	Dinamik tarifni boshqarish qulaylashadi	Paketlar va maxsus takliflarni directda kuchaytiring
Bekor qilish xatti-harakati	Ko‘pincha yuqoriroq bo‘lishi mumkin	Siyosat va foydalanuvchi tajribasiga bog‘liq holda boshqariladi	Bandlik rejasiga ta’sir qiladi	Bekor qilish siyosatini shaffof va balansli qiling
Uzoq muddatli strategiya	Qisqa muddatli bandlikni qo‘llab-quvvatlaydi	Brend va barqaror daromadni kuchaytiradi	Portfel muvozanati raqobatbardoshlikni oshiradi	OTA + direct balansini KPI bilan boshqaring

Jadvaldan umumiy xulosa shuki, OTA kanali tez sotuv va keng bozorni beradi, ammo komissiya va nazorat cheklovlari sabab sof daromadni pasaytirishi mumkin. Direct booking esa foydani oshirish, mijoz bilan bevosita aloqa va sodiqlikni kuchaytirish uchun qulay, lekin buning uchun raqamli infratuzilma va marketing tizimli yuritilishi zarur.

O‘zbekistonda onlayn bronlash ekotizimi ham bosqichma-bosqich shakllanmoqda. Mahalliy platformalar (Booking.uz, MyBooking.uz) va mamlakatning turistik axborot resurslari (Visit Uzbekistan) mehmonxonalar uchun ichki bozorga chiqish hamda xizmatlarni onlayn ko‘rsatish imkoniyatini kengaytiradi. Xalqaro platformalar esa, ayniqsa, xorijiy turistlar oqimi kuchli bo‘lgan shaharlarda bandlikni to‘ldirish va global bozorga ko‘rinishni ta’minlashda muhim rol o‘ynaydi.

Onlayn bron qilish tizimlari mehmonxona biznesida raqobatbardoshlikni belgilovchi asosiy omillardan biriga aylandi. Ular bandlikni tez to‘ldirish, daromadni optimallashtirish, jarayonlarni muvofiqlashtirish va mijoz tajribasini yaxshilash imkonini beradi. Eng maqbul strategiya kanallarni portfel sifatida boshqarish, OTA’lardan qisqa muddatli bandlik uchun foydalanish bilan birga, direct booking ulushini bosqichma-bosqich oshirish va tizimlar integratsiyasi orqali real vaqt ma’lumotiga tayangan boshqaruvni yo‘lga qo‘yishdir.

5.3. Sun’iy intellekt va zamonaviy texnologiyalar

Mehmonxona biznesi so‘nggi-yillarda raqamli transformatsiya bosqichiga faol kirib bormoqda va bu jarayonning eng muhim drayverlaridan biri sun’iy intellekt hamda zamonaviy axborot texnologiyalarining keng qo‘llanilishidir. XXI asrda mehmonxona faqat turar joy xizmatini ko‘rsatuvchi obyekt emas, balki ko‘p bo‘limli operatsiya, daromad va xarajatlar oqimi, mijoz bilan doimiy aloqa, xavfsizlik va sifat nazoratini bir vaqtda boshqaradigan murakkab tizimga aylandi. Aynan shu murakkablik sharoitida sun’iy intellekt ma’lumotlarni tez tahlil qilish, vaziyatni oldindan ko‘ra bilish va boshqaruv qarorlarini asoslashda strategik ahamiyat kasb etmoqda.

Avvalgi davrlarda mehmonxonalarda axborot texnologiyalari ko‘proq operatsion jarayonlarni avtomatlashtirishga xizmat qilgan: bronlarni ro‘yxatdan o‘tkazish, hisob-kitob, xonalar holatini yuritish, hisobot tayyorlash kabi vazifalar asosiy yo‘nalish bo‘lgan. Bugun esa sun’iy intellekt asosidagi yechimlar tahliliy va prognozlovchi funksiyalarni kuchaytirib, boshqaruvni “reaktiv” (muammo paydo bo‘lgandan keyin) yondashuvdan “proaktiv” (muammo va imkoniyatni oldindan ko‘ra olish) modeliga olib chiqmoqda.

Xalqaro konsalting tahlillarida turizm va mehmonxona sohasida sun’iy intellektning roli oshayotgani, ayniqsa, operatsion samaradorlik, xizmat ko‘rsatish tezligi va mijoz bilan aloqa kanallarini optimallashtirish bo‘yicha aniq natijalar ko‘rsatiladi. Masalan, PwC tashkilotining mehmondo‘stlik bo‘yicha materiallarida call-markazlarda sun’iy intellekt qo‘llanishi

qo‘ng‘iroqlar hajmini 20–30% kamaytirgani va operatorlarning o‘rtacha xizmat ko‘rsatish vaqtini 15–25% qisqartirgani qayd etiladi.[28]

Shu nuqtada muhim xulosa qilish mumkinki, sun’iy intellekt va zamonaviy texnologiyalar mehmonxonada alohida “gadjet” yoki trend emas, balki daromad, xarajat, sifat va xavfsizlikni bir tizimda boshqarishga yordam beradigan boshqaruv infratuzilmasidir.

Sun’iy intellekt — bu kompyuter tizimlarining inson tafakkuriga xos bo‘lgan o‘rganish, tahlil qilish, qaror qabul qilish va prognozlash kabi funksiyalarni ma’lum darajada bajarish qobiliyatidir. Amaliy nuqtayi nazardan u ma’lumotlardan qonuniyat topish (mashinaviy o‘rganish), murakkab bog‘lanishlarni aniqlash (chuqur o‘rganish) hamda tavsiyalar ishlab chiqish kabi yondashuvlar majmuasini anglatadi.

Mehmonxona faoliyatida sun’iy intellektning asosiy qiymati shundaki, u ko‘p miqdordagi ma’lumotni (bronlar tarixi, mavsumiylik, narxlar, mehmonlarning xulq-atvori, sharhlar, xizmatlardan foydalanish ko‘rsatkichlari) qayta ishlab, boshqaruv qarorlarini yanada aniqroq va tezroq qabul qilishga ko‘maklashadi. Natijada rahbariyat talab dinamikasini oldindan baholashi, resurslarni (xodim, inventar, vaqt) to‘g‘ri taqsimlashi va daromadni oshirishga qaratilgan strategiyalarni asosli rejalashtirishi mumkin.

Shu bilan birga, sun’iy intellekt “inson omilini” yo‘qotmaydi, u xodimlar ishini to‘liq almashtirishdan ko‘ra, takrorlanuvchi vazifalarni yengillashtirib, xodimni ko‘proq mijoz bilan sifatli muloqotga yo‘naltiradi. McKinsey’ning sayohat sohasida agenti sun’iy intellekt haqidagi materialida ham mehmonxona operatsiyalarida ko‘plab tezkor qarorlar mavjudligi va ularni qisman avtomatlashtirish samaradorlikni oshirishi mumkinligi ta’kidlanadi.[29]

Mehmonxona biznesida sun’iy intellektning qo‘llanishi bir nechta asosiy yo‘nalishda jamlanadi. Birinchi yo‘nalish — *daromadlarni boshqarishdir*. Sun’iy intellektga tayangan daromad boshqaruvi tizimlari talab darajasi, mavsumiylik, raqobatchilar narxlari, bronlarning “pick-up” tezligi, bekor qilish ehtimoli kabi omillarni tahlil qilib, optimal tariflarni tavsiya qiladi yoki avtomatik sozlaydi. Bu bo‘sh xonalar ulushini kamaytirish va daromadni maksimal darajada oshirishga xizmat qiladi.

---

[28] Перспективы индустрии гостеприимства: PwC

29 Будущее агентного ИИ в сфере путешествий и гостеприимства | McKinsey

Ikkinchi yo‘nalish — *mijoz bilan muloqotni avtomatlashtirish*. Chatbotlar va virtual yordamchilar 24/7 rejimda savollarga javob beradi, bron qilish bo‘yicha yo‘riqnoma beradi, xizmat so‘rovlarini qabul qiladi va oddiy muammolarni birinchi darajada hal qiladi. Bunda front office yuklamasi kamayib, xodimlar murakkab holatlar va personal xizmatga ko‘proq vaqt ajratadi.

Uchinchi yo‘nalish — *marketing va sodiqlikni kuchaytirish*. Tahliliy algoritmlar mehmonlarning xulq-atvorini o‘rganib, segmentlar bo‘yicha mos takliflar, individual paketlar va qayta sotuv kampaniyalarini shakllantirishga yordam beradi. Bu mehmon mamnunliki va qayta kelish ehtimolini oshiradi.

To‘rtinchi yo‘nalish — xavflarni kamaytirish va sifat nazorati. Sun’iy intellekt sharhlar matnini tahlil qilib, tez-tez uchraydigan muammolarni aniqlashi, nosozliklar bo‘yicha “pattern”larni topib, profilaktika rejasini kuchaytirishi mumkin. Shuningdek, talab prognozi bilan resurs rejalashtirilsa, servis uzilishlari kamayadi.

Sun’iy intellekt bilan bir qatorda mehmonxona amaliyotida bir nechta zamonaviy texnologiyalar alohida ahamiyatga ega. Bular narsalar interneti (IoT — sensor va qurilmalar orqali ma’lumot yig‘ish va boshqarish), bulutli texnologiyalar, mobil ilovalar hamda biometrik identifikatsiya yechimlaridir. Ularning umumiy vazifasi bir xil: mehmon tajribasini qulaylashtirish va resurslardan samarali foydalanish orqali xarajatlarni optimallashtirish.

Masalan, “aqlli xona” konsepsiyasi mehmonning yashash sharoitlarini individual boshqarishiga imkon beradi: harorat, yorug‘lik, parda, multimedia kabi elementlar ilova yoki ovozli yordamchi orqali sozlanadi. Bunda mehmon mamnunliki oshadi, energiya sarfi esa sensorlar va avtomatik rejimlar hisobiga nazoratga olinadi. 2025-yilgi hospitality texnologiya trendlariga bag‘ishlangan hisobotlarda IoT va sun’iy intellekt birgalikda personalizatsiya, samaradorlik va xavfsizlikni kuchaytirishi qayd etiladi.

Bulutli yechimlar esa tizimlarni markazlashtirish, ma’lumotlarni xavfsiz saqlash va real vaqt rejimida tahlil qilish imkonini beradi. Mobil ilovalar orqali mehmon check-in jarayonini tezlashtirishi, qo‘shimcha xizmatlarni buyurtma qilishi, chat orqali tezkor aloqa o‘rnatishi va post-stay bosqichida sharh qoldirishi mumkin. Biometrik yechimlar (masalan, yuzni

tanish) ayrim jarayonlarda identifikatsiyani tezlashtirsa-da, ularni joriy etishda maxfiylik va qonunchilik talablari albatta hisobga olinishi kerak.

5.3.- Jadval

Sun’iy intellekt yechimlarining mehmonxona biznesida qo‘llanishi

Sun’iy intellekt yo‘nalishi	Qo‘llanilish sohasi	Asosiy natija	Boshqaruv ahamiyati
Daromadlarni boshqarish (AI-RMS)	Tarif belgilash, talab prognozi, segment/kanal optimizatsiyasi	Bandlik va daromad oshadi, bo‘sh xonalar ulushi kamayadi	Strategik rejalashtirish va narx siyosatini asoslash
Chatbot/virtual yordamchi	Mijozlar bilan aloqa, bron bo‘yicha savollar, xizmat so‘rovlari	Tezkor javob, front office yuklamasi kamayadi	Operatsion tezlik va servis barqarorligi
Xulq-atvor va preferensiya tahlili	Marketing, paketlash, shaxsiylashtirilgan takliflar	Sodiqlik va qayta kelish oshadi	Uzoq muddatli mijoz qiymatini (LTV) oshirish
Sharhlar (review) tahlili	Sifat nazorati, shikoyatlar sababini aniqlash	Muammo ildizi tez topiladi, reputatsiya yaxshilanadi	Service recovery va jarayonlarni takomillashtirish
Texnik profilaktika analitikasi	Nosozliklar monitoringi, CMMS ma’lumotlari	Nosozliklar kamayadi, MTTR qisqaradi	Riskni pasaytirish va aktivlar samaradorligini oshirish

O‘zbekiston mehmonxona sektorida sun’iy intellekt va raqamli yechimlarni joriy etish jarayoni bosqichma-bosqich kechmoqda. Yirik mehmonxonalar va tarmoq obyektlarida PMS, onlayn bron tizimlari, raqamli marketing va CRM elementlari kengroq qo‘llanilayotgan bo‘lsa, kichik va o‘rta mehmonxonalarda yechimlar ko‘proq modulli va bosqichli joriy etiladi. Amaliy jihatdan eng to‘g‘ri yo‘l avval ma’lumotlar intizomini yo‘lga qo‘yish: bron, tarif, xonalar statusi, shikoyatlar va xarajatlar bo‘yicha bir xil

standartda ma’lumot yig‘ish. Shundan keyingina tahliliy algoritmlar va avtomatlashtirish real natija bera boshlaydi.

Joriy etishda uchta amaliy shart muhim:

- integratsiya (tizimlar o‘zaro “gaplashishi”),
- kadrlar kompetensiyasi (xodimlar texnologiyadan to‘g‘ri foydalanishi),
- axborot xavfsizligi va maxfiylik.

Ayniqsa shaxsiy ma’lumotlar bilan ishlashda rozilik, ma’lumotni minimal yig‘ish va himoyalash tamoyillari qat’iy saqlanishi kerak.

Sun’iy intellekt va zamonaviy texnologiyalar mehmonxona biznesida operatsion samaradorlikni oshirish, xizmat sifatini barqarorlashtirish va raqobatbardoshlikni kuchaytirishda muhim omilga aylanmoqda. Ularning eng katta afzalligi ma’lumotni tez tahlil qilib, qarorlarni asoslash va xizmatni proaktiv boshqarish imkonini berishidir. Biroq texnologiya kutilgan natijani faqat tizimli yondashuv (integratsiya, standartlashuv, kadrlar tayyorgarligi va xavfsizlik) mavjud bo‘lgandagina beradi.

Mavzuni mustahkamlash uchun savollar:

1. Mehmonxona biznesida raqamli texnologiyalarni joriy etishning asosiy maqsadlari nimalar?
2. Mehmonxona axborot tizimlari ekotizimida PMS, CRS va Channel Manager o‘zaro qanday bog‘lanadi?
3. Onlayn bron kanallarining (mehmonxona sayti, OTA, GDS) afzallik va cheklovlari nimada?
4. “Kanal aralashmasi”ni (channel mix) to‘g‘ri boshqarish mehmonxona daromadiga qanday ta’sir qiladi?
5. Booking konversiyasi va bronni bekor qilish ko‘rsatkichlari nimani anglatadi va qanday oshiriladi/pasaytiriladi?
6. Dinamik narxlash nima va u talab mavsumiyligi hamda raqobatchilar narxlari bilan qanday ishlaydi?
7. CRM tizimi mehmon tajribasini qaysi bosqichlarda yaxshilaydi?
8. Sun’iy intellekt mehmonxonada qaysi jarayonlarni avtomatlashtirishi mumkin?
9. Raqamli transformatsiyada asosiy xavflar nimalar?
10. Raqamli loyihalarning samaradorligini baholash uchun qaysi KPI lar muhim va nega?

VI BOB.MEHMONXONA SANOATI RIVOJIDA YEVROPA DAVLATLARI TAJRIBASI: BARQAROR TURIZM VA INNOVATSIYALAR

Tayanch so‘z va iboralar: Yevropa mehmonxona bozori, barqaror turizm, energiya samaradorligi, eko-sertifikat, xizmat sifati, mijoz tajribasi, mijozga yo‘naltirilganlik, shaxsiylashtirish, sodiqlik dasturi, servis dizayni, SOP, raqamli transformatsiya, onlayn bron qilish, mobil check-in/check-out, CRM, daromad boshqaruvi, dinamik narxlash, ADR, RevPAR, NPS, GSS, shikoyatlarni boshqarish, xodimlar kompetensiyasi, trening, xizmat madaniyati.

6.1. Yevropa mehmonxona sanoatining asosiy xususiyatlari

Yevropa mamlakatlarida mehmonxona industriyasi uzoq vaqt davomida shakllangan bo‘lib, bugungi kunda u sifat, barqarorlik va innovatsiyani bir-biri bilan uyg‘unlashtira olgan tizim sifatida qaraladi. Bu yerda mehmonxona faqat tunab chiqish joyi emas balki, xavfsizlik, madaniy muhit, xizmat etiketi, raqamli qulaylik, atrof-muhitga mas’uliyat va mahalliy iqtisodiyotga qo‘shilgan hissasi bilan baholanadi.

Yevropa mehmonxona bozorini tushunishda eng qulay ko‘rsatkichlardan biri turistlar joylashtirish obyektlarida amalga oshirgan tunashlar hajmidir. Eurostat ma’lumotlariga ko‘ra, “2024-yilda Yevropa Ittifoqi bo‘ylab sayyohlik muassasalarida o‘tkazilgan tunlar soni 2023-yilga nisbatan 2,7 foizga ko‘payib, ilk bor 3 milliarddan oshdi. Barcha tunashlarning deyarli uchdan ikki qismi (62,8 foizi) mehmonxonalar va shunga o‘xshash joylarda, 23,7 foizi ijaraga olingan xonadonlar kabi ta’til va boshqa qisqa muddatli turar joylarda, 13,5 foizi esa kempinglar, sayohat avtomobillari va treylerlar to‘xtash joylarida amalga oshirildi.

Yevropa Ittifoqi mamlakatlari orasida Kipr va Malta turistik tunlar sonining eng yuqori-yillik o‘sishini qayd etdi - mos ravishda 14,5% va 14,4%. Latviya esa 2023-yilga nisbatan 7,4 foizlik o‘sish sur’atini ko‘rsatib, ularga yaqinlashdi. Taqqoslash uchun, 2023-yilga nisbatan faqat ikki mamlakatda ozgina pasayish kuzatildi: Finlyandiyada (-0,7 foiz) va Fransiyada (-0,6 foiz). Belgiya va Shvetsiya esa 0,3% o‘sish bilan nisbatan barqaror ko‘rsatkichlarni namoyish etdi.

Yevropa Ittifoqi bo‘ylab o‘tkazilgan 3,02 milliard tungi qo‘nishning aksariyati o‘z mamlakatlaridan kelgan mahalliy mehmonlar tomonidan amalga oshirilgan (51,9%; 1,57 milliard), qolgan 48,1 foizi (1,45 milliard) esa xorijlik mehmonlarga tegishli bo‘lgan.

Xorijiy mehmonlar tomonidan o‘tkazilgan tungi qo‘nishlarning ko‘p qismi Yevropa Ittifoqining boshqa mamlakatlaridan (61,6%) va boshqa Yevropa mamlakatlaridan (21,3%) kelgan sayyohlar hissasiga to‘g‘ri kelgan bo‘lsa, xalqaro tunashlarning atigi 16,4 foizini dunyoning boshqa mintaqalaridan kelgan mehmonlar tashkil etgan. Ular orasida Shimoliy Amerikadan kelgan mehmonlar barcha xalqaro tashriflarning 7,5 foizini tashkil etib, Osiyodan kelganlarni 4,9 foiz, Markaziy va Janubiy Amerikadan kelganlarni 2,3 foiz, Okeaniyadan kelganlarni 1,0 foiz va Afrikadan kelganlarni 0,8 foiz bilan ortda qoldirgan…”[30]. Demak, klassik mehmonxonalar yetakchi bo‘lsa-da, alternativ joylashtirish formatlari ham muhim ulushga ega va ular bilan raqobat narx, xizmat formati hamda tajriba dizaynini qayta ko‘rib chiqishni talab qiladi.

Shu bilan birga, Yevropada mavsumiylik kuchli bo‘lsa ham, talab faqat yozgi dam olish bilan cheklanmaydi: shahar turizmi, biznes safarlar, konferensiya va ko‘rgazmalar, madaniy tadbirlar, qishki sport, wellness va gastronomik turizm-yil davomida turli piklarni hosil qiladi. Shu sababli ko‘plab mehmonxonalar talabni kalendar bo‘yicha boshqarish, segmentlar kesimida paketlash va talabga mos narxlashni muntazam qo‘llaydi.

Yevropa mehmonxona industriyasida kichik va o‘rta biznesning ulushi yuqori bo‘lib, bozor juda “mayda” subyektlar hisobiga diversifikatsiyalashgan. HOTREC ma’lumotlarida YI mehmondo‘stlik sektorida taxminan 200 mingga yaqin mehmonxona va 1 million restoran faoliyat yuritishi, umumiy korxonalar soni esa taxminan 2 million atrofida ekani qayd etiladi.[31] Bunday tuzilma raqobatni kuchaytiradi va mijoz uchun tanlovni kengaytiradi.

Shu bilan birga, yirik tarmoq mehmonxonalar, franchayzing va boshqaruv shartnomalari orqali standartlashgan servisni ommalashtiradi. Natijada bir destinatsiyada xalqaro brendlar, milliy tarmoqlar, butik-otellar, oilaviy mehmon uylari va apartament-mehmonxonalar bir vaqtning o‘zida

[30] Рекордное количество туристических ночей в 2024 году в ЕС — Новостные статьи — Евростат
[31] Facts & Figures | HOTREC – European Hospitality

raqobat qiladi. Brendlar kafolatlangan sifat va xavfsizlikni taklif etsa, mustaqil obyektlar ko‘pincha autentiklik, moslashuvchanlik va “joy ruhi” bilan ajralib turadi.

Yevropa modelida joylashtirish xizmati destinatsiya ekotizimi bilan uzviy bog‘langan: gastronomiya, transport, muzey va madaniy obyektlar, shahar infratuzilmasi, raqamli navigatsiya hamda tadbirlar industriyasi mehmonxona qiymat taklifini to‘ldiradi. Shu sababli ko‘plab mehmonxonalar mahalliy hamkorlikka tayangan holda ta’minot zanjirini (mahalliy ishlab chiqaruvchi, fermer, hunarmand, gid, transport kompaniyasi) barqaror yo‘lga qo‘yadi. Bu yondashuv turizmning iqtisodiy multiplikativ ta’sirini kuchaytiradi va barqarorlik tamoyillarini amaliyotga singdiradi.

Yevropa tajribasida klassifikatsiya va standartlashuv bozor shaffofligini ta’minlaydigan asosiy institutsional mexanizmlardan biridir. Yulduz tizimi mehmon uchun minimal qulayliklar va servis darajasini oldindan tushunarli qiladi: xonadagi jihozlanish, resepsiya xizmatlari, tozalik, xavfsizlik, ovqatlanish va qo‘shimcha servislar bo‘yicha talablar aniq belgilangan bo‘ladi.

Klassifikatsiyani uyg‘unlashtirish yo‘nalishida Hotelstars Union tashabbusi muhim o‘rin tutadi: platforma ma’lumotiga ko‘ra, 21 mamlakat umumiy mezonlar bo‘yicha ishlaydi va katalog har besh-yilda yangilanadi.[32] Bunda mezonlar texnologik yangilanishlar va barqarorlik talablarini ham hisobga olishi ta’kidlanadi.

Standartlashuvning boshqaruvdagi qiymati shundaki, sifat subyektiv bahodan o‘lchanadigan mezonga aylanadi. Bu jarayon audit va inspeksiyalar orqali mustahkamlanadi, jarayonlar rejalashtiriladi, kamchiliklar qayd etiladi, tuzatish choralari nazorat qilinadi. Shu bilan birga, yulduz darajasi ko‘pincha minimal poydevor bo‘lib qoladi, bugungi mehmon tanlovida onlayn sharhlar, tajriba dizayni, lokatsiya, xizmat madaniyati va barqarorlik belgilarining roli ham yuqori.

Yevropa mehmonxona bozorida sotuv va tarqatish kanallari muvozanatli boshqariladi. Onlayn platformalar turistga narxlarni solishtirish, sharhlarni ko‘rish va tez bron qilish imkonini beradi. Biroq komissiya to‘lovlari hamda platforma qoidalari mehmonxonaning marjasiga

32 https://www.hotelstars.eu/portal

bosim qilishi mumkin. Shu sababli mehmonxonalar to‘g‘ridan-to‘g‘ri bron (veb-sayt, ilova, telefon) ulushini oshirishni strategik maqsad sifatida ko‘radi: qulay bron interfeysi, sodiqlik dasturlari, “eng yaxshi qiymat” paketlari va shaffof siyosatlar shu yo‘nalishda ishlaydi.

HOTRECning Distribution Study 2024 (2023-yil natijalari) qisqa hisobotiga ko‘ra, Yevropa mehmonxonalarida to‘g‘ridan-to‘g‘ri kanallar tunashlarning 50,9%ini tashkil etgan. Real vaqt rejimidagi onlayn kanallar ulushi 45,1%ga yetgan, mehmonxona veb-saytidagi bron mexanizmi orqali bron ulushi 2013-yildagi 7,4%dan 2023-yilda 12,3%ga ko‘tarilgan.[33].

Tarqatish kanallarini boshqarish amalda marketing, narxlash, servis va axborot texnologiyalarini birlashtiradigan kompleks vazifadir. Kanal va segment kesimida paketlar, to‘lov va bekor qilish shartlari, qo‘shimcha servislar (transfer, nonushta, ekskursiya) qayta sozlanadi. Maqsad bandlikni barqaror ushlab, komissiya xarajatlarini nazorat qilish va brend bilan mijoz o‘rtasidagi bevosita aloqani mustahkamlash.

Yevropa mehmonxona amaliyotida “me’yoriy moslik” servis sifatining ajralmas qismidir. Bu, avvalo, shaxsiy ma’lumotlarni himoya qilishdan boshlanadi: bron ma’lumotlari, hujjatlar nusxasi, to‘lov rekvizitlari va preferensiyalar bilan ishlashda shaffoflik, maqsadga muvofiqlik hamda xavfsiz saqlash talab qilinadi. YI miqyosida bunday yondashuvni GDPR mustahkamlaydi.

Ikkinchi muhim blok — energiya samaradorligi. Mehmonxonada isitish-sovutish, yoritish, issiq suv, kir yuvish va oshxona kabi jarayonlar katta resurs talab qiladi. Shu sababli energiya tejamkor texnologiyalar xarajatlarni kamaytirish bilan birga barqarorlik imijini ham kuchaytiradi. Binolarning energiya samaradorligi bo‘yicha qayta ko‘rib chiqilgan Directive (EU) 2024/1275 renovatsiya va dekarbonizatsiya maqsadlarini belgilaydi.[34].

Yevropada barqaror turizm mehmonxona boshqaruviga ko‘rsatkichlar, audit va sertifikatlar orqali integratsiya qilingan. Energiya va suv sarfini qisqartirish, chiqindini ajratish, oziq-ovqat isrofgarchiligini kamaytirish, ekologik tozalash vositalaridan foydalanish, mahalliy ta’minot zanjirini

[33] https://www.hotellerie.de/fileadmin/user_upload/Dokumente/Studien_und_Umfragen/HOTREC_Distribution_Study_2024_-_Germany_and_Europe_short.pdf

[34] https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=OJ%3AL_202401275

qo‘llab-quvvatlash kabi talablar ko‘plab obyektlarda kundalik standartga aylangan.

YI doirasida EU Ecolabel turist joylashtirish obyektlari uchun energiya va suv tejamkorligi, chiqindi va oziq-ovqat isrofgarchiligini kamaytirish, transport emissiyalarini pasaytirish hamda atrof-muhit boshqaruvini yaxshilash kabi yo‘nalishlarda mezonlarni belgilaydi. Xalqaro miqyosda GSTC (Global Sustainable Tourism Council) mehmonxonalar uchun barqarorlik mezonlarini to‘rt blokda jamlaydi: rejalashtirish, mahalliy jamiyatga foyda, madaniy merosni asrash va ekologik ta’sirni kamaytirish.[35] Shuningdek, Green Key dasturi 90+ mamlakatda 8 mingdan ortiq obyektni qamrab olgani bilan ajralib turadi.

Yevropa mehmonxonalarida xizmat sifati ko‘p jihatdan xodimlarning kasbiy tayyorgarligi bilan bog‘lanadi. Til ko‘nikmalari, servis etiketi, muammolarni tez hal qilish, jamoaviy ishlash, sanitariya va xavfsizlik qoidalariga rioya qilish kabi kompetensiyalar doimiy treninglar orqali mustahkamlanadi. Amaliyotga yo‘naltirilgan o‘qitish va ichki standartlar xodimlar almashinuvi sharoitida ham barqaror sifatni saqlashga yordam beradi. Bunda standartlashuv va moslashuvchanlik muvozanati muhim: resepsiya, tozalik va shikoyat boshqaruvi jarayonlari reglament bilan belgilanadi, lekin xodimga “joyida yechim topish” vakolati ham beriladi. Bu yondashuv mehmon tajribasini tez yaxshilaydi va xizmatni formalizmga aylanib qolishidan saqlaydi.

Yevropa tajribasida xavfsizlik alohida funksiyadan ko‘ra servisning tarkibiy elementi sifatida qaraladi. Yong‘in xavfsizligi, evakuatsiya, sanitariya, oziq-ovqat xavfsizligi, texnik profilaktika va to‘lov/ma’lumot xavfsizligi bo‘yicha talablar muntazam audit va treninglar bilan qo‘llab-quvvatlanadi. Mehmon uchun natija oddiy: xavfsiz muhit ishonchni oshiradi, ishonch esa sodiqlikka aylanadi.

Yevropa mehmonxonalari boshqaruv qarorlarini ko‘pincha aniq ko‘rsatkichlar asosida qabul qiladi. Bandlik darajasi, o‘rtacha kunlik tarif, mavjud xonaga to‘g‘ri keladigan daromad, mijoz mamnunliki, shikoyatlar ulushi, shuningdek energiya va suv sarfi kabi indikatorlar boshqaruvning “erta ogohlantirish” mexanizmi vazifasini bajaradi. Ko‘rsatkichlarning qiymati ularni o‘zaro bog‘lab talqin qilishda namoyon bo‘ladi: bandlik

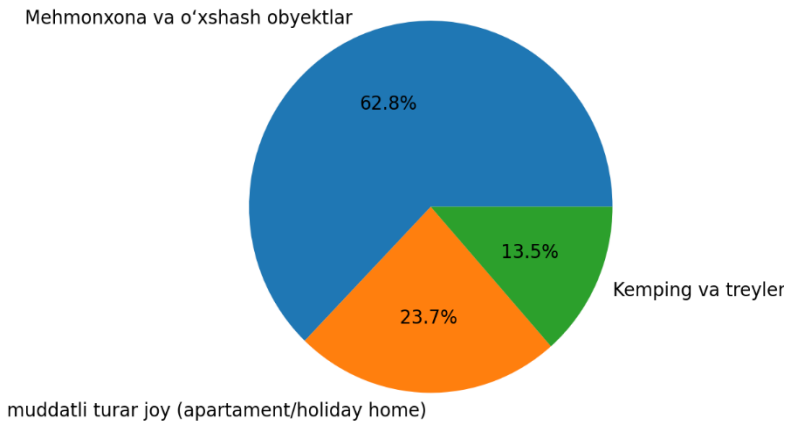
35 https://www.gstc.org/gstc-criteria/gstc-industry-criteria-for-hotels/

yuqori bo‘lsa-yu daromad ko‘rsatkichi past bo‘lsa, narxlash yoki kanal miksi qayta ko‘rib chiqiladi; mamnunlik pasaysa, resepsiya jarayoni yoki tozalik sifatida tizimli muammo izlanadi. Bunday yondashuv sifat va samaradorlikni bir vaqtning o‘zida boshqarishga imkon beradi.

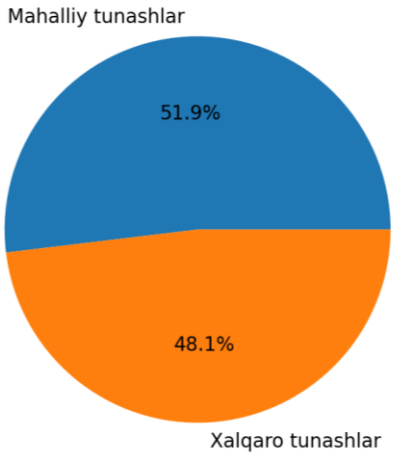
Yevropa bozorida mehmonxona mahsuloti ko‘pincha segmentga mos paketlar orqali shakllantiriladi. Biznes mehmon uchun tezkor ro‘yxatdan o‘tish, barqaror internet va uchrashuv imkoniyatlari, oilaviy segment uchun bolalar qulayliklari va keng xona; wellness yo‘nalishi uchun sog‘lomlashtirish xizmatlari, madaniy turizm uchun esa marshrut va tadbirlar bilan bog‘langan takliflar ishlab chiqiladi. Paketlash narx raqobatini yumshatib, qo‘shimcha qiymat yaratadi va o‘rtacha chekni oshiradi. Past mavsumda shahar-weekend paketlari, gastronomik festivallar, sport tadbirlari yoki konferensiyalar bilan hamkorlik talabni tiklashda ishlatiladi. Bu yerda asosiy g‘oya shuki, mehmonxona talabni kutib o‘tirmaydi, u talabni shakllantirish uchun ekotizim bilan birga ishlaydi.

Yevropa mehmonxonalarida sifatni ta’minlash uchta ustun orqali kuchaytiriladi: ichki nazorat, tashqi baholash va ochiq raqamli baho. Ichki nazoratda chek-listlar, jarayon kuzatuvi va profilaktika ishlaydi; tashqi baholashda klassifikatsiya inspeksiyalari hamda sertifikat auditlari qo‘llanadi. Ochiq bahoda esa onlayn sharhlar va post-stay so‘rovlar asosiy manbaga aylanadi.

Ochiq sharhlar bozorda intizomni oshiradi, xizmatdagi kamchilik tez ko‘rinadi va talabga ta’sir qiladi. Shu sababli shikoyat boshqaruvi alohida jarayon sifatida yo‘lga qo‘yiladi: sabablar kodlanadi, javob tezligi o‘lchanadi, takrorlanadigan muammolar bo‘yicha tuzatish rejasi ishlab chiqiladi. Natijada shikoyat “muammo” emas, tizimni yaxshilash uchun signal sifatida ishlaydi.



6.1-rasm. Turar joy turlari bo’yicha tunashlar ulushi(YI, 2024,%). Manba: Eurostat.



6.2- Rasm. YI bo‘yicha turistik tunashlarning kelib chiqishi: mahalliy va xalqaro (2024, %). Manba: Eurostat.

6.2. Yevropa davlatlarida mehmonxona biznesini rivojlantirish bo‘yicha innovatsiyalar

Yevropa mehmonxona bozori uzoq-yillardan beri shakllangan, raqobat darajasi yuqori va mehmon kutishlari juda talabchan bo‘lgan hudud hisoblanadi. Ko‘plab mamlakatlarda mehnat narxi, energiya va kommunal xarajatlar yuqori bo‘lgani sababli, mehmonxonalar raqobatni faqat reklama yoki xona fondini kengaytirish orqali emas, balki tizimli innovatsiyalar orqali ushlab turadi. Yevropa tajribasida innovatsiya yangi texnika qo‘yish bilan cheklanmaydi, u boshqaruv uslubi sifatida resurs tejamkorligini, atrof-muhitga ta’sirni kamaytirishni, jarayonlarni soddalashtirishni, mehmon tajribasini yaxshilashni va daromadni aniq ma’lumotlar asosida boshqarishni bir butun paket sifatida ko‘radi.

Innovatsion o‘zgarishlarni tezlashtiradigan omillarni shartli ravishda to‘rt yo‘nalishga ajratish mumkin:

Birinchisi — siyosiy-huquqiy talablar, masalan, binolarning energiya samaradorligini oshirishga qaratilgan Energy Performance of Buildings Directive (EPBD), ya’ni binolarning energiya ko‘rsatkichlari bo‘yicha direktiva hamda korporativ barqarorlik hisobotiga doir Corporate Sustainability Reporting Directive(CSRD), ya’ni barqarorlik bo‘yicha korporativ hisobot direktivasi;

Ikkinchisi — iqtisodiy bosim, energiya narxi, investitsiya qaytimi, ishchi kuchi tanqisligi;

Uchinchisi — texnologik imkoniyatlar, raqamli boshqaruv tizimlari, aqlli bino yechimlari, ma’lumotlar analitikasi;

To‘rtinchisi esa bozor talabi, eko-standartlar, xizmat tezligi, shaxsiylashtirish, onlayn qulaylik.

Yevropada innovatsiya ko‘pincha tizimli muhit mahsuli sifatida yuzaga keladi. Bir tomondan, Yevropa Ittifoqi va milliy darajadagi energiya samaradorligi, chiqindini kamaytirish, resurslarni tejash hamda barqaror moliyalashtirishga doir hujjatlar mehmonxonalarga ma’lum standartlar va o‘lchash talablarini qo‘yadi. Ikkinchi tomondan, bozorning o‘zi ham eko-mas’uliyat, raqamli qulaylik va xizmat tezligiga nisbatan talabni oshiradi: mehmonlar sharhlari, korporativ buyurtmachilarning tender shartlari va turistik platformalardagi filtrlar mehmonxonaning qanday ishlashini ko‘rinadigan qiladi.

Boshqaruv nuqtayi nazaridan, innovatsiyani barqaror natijaga aylantirish uchun uchta asosiy tayanch muhim:

- maqsadning aniq qo‘yilishi (masalan, energiya sarfini ma’lum foizga kamaytirish yoki check-in jarayonini qisqartirish);
- jarayonlarni standartlashtirish (xizmat ko‘rsatish qoidalari, texnik xizmat rejasi, audit tartibi);
- natijani muntazam o‘lchash va qayta boshqarish (ko‘rsatkichlar, hisobot, xodimlar qayta tayyorlash).

Shu uchlik ishlamasa, hatto yaxshi texnologiya ham kutilgan samarani bermasligi mumkin, chunki texnologiya “jarayon” va “xodim xulqi” bilan uyg‘unlashgandagina natija beradi.

Yevropada innovatsiya portfeli odatda ikki qatlamdan tuziladi: tezkor natija beradigan yengil yechimlar (masalan, LED yoritish, suv tejamkor jihozlar, xonada harorat standartini qayta sozlash, chiqindi saralash logistikasini yaxshilash) hamda ko‘proq investitsiya talab qiladigan kapital loyihalar (bino issiqlik izolyatsiyasi, quyosh paneli, bino boshqaruv tizimi, suvni qayta aylantirish). Amaliyotda mehmonxonalar ushbu loyihalarni moliyalashtirishda davlat dasturlari, yashil kreditlar va energiya samaradorligi bo‘yicha maxsus moliyaviy instrumentlardan ham foydalanadi, bu esa riskni kamaytirib, innovatsiyani tezlashtiradi.

Yevropa amaliyotida barqaror turizm innovatsiyalari eng avvalo resurs samaradorligi bilan boshlanadi, chunki bu yo‘nalish bir vaqtning o‘zida

ekologik mas’uliyatni ham, xarajatlarni qisqartirishni ham ta’minlaydi. Energiyani boshqarish bo‘yicha keng tarqalgan yondashuv binoni “aqlli” boshqarish: isitish-sovitish, yoritish, ventilyatsiya va xonadagi real bandlikka mos sozlash. Natijada mehmon qulayligi saqlanadi, lekin keraksiz energiya sarfi kamayadi. Qayta tiklanuvchi energiyadan foydalanish yoki “yashil elektr” xaridi esa energiya narxi o‘zgaruvchanligi sharoitida qo‘shimcha barqarorlik beradi.

Suvni tejash masalasi ayniqsa Janubiy Yevropa mamlakatlarida dolzarb bo‘lib, innovatsiyalar sanitariya jihozlarini yangilash, oqim cheklagichlar (aerator) qo‘llash, kir yuvish jarayonini optimallashtirish, landshaft sug‘orishda tejamkor usullar va suv sarfini real vaqt rejimida kuzatish kabi yechimlar orqali joriy etiladi. Chiqindi boshqaruvida esa e’tibor ikki nuqtaga qaratiladi: *birinchisi,* saralash va qayta ishlash ulushini oshirish; *ikkinchisi*, oziq-ovqat isrofgarchiligini kamaytirish. Ko‘plab mehmonxonalar “waste audit” amaliyotini yo‘lga qo‘yib, qaysi bo‘limda isrof ko‘p ekanini aniqlaydi va menyu rejasini hamda porsiya standartini qayta ko‘rib chiqadi.

Yevropa mehmonxona biznesida raqamli transformatsiya innovatsiyaning eng ko‘rinadigan qatlamidir, chunki u mehmonning “birinchi nuqtasi” — tanlash va bron qilish jarayonidan boshlanadi. Mehmon uchun narx va shartlarning shaffofligi, sayt yoki ilovaning tez ishlashi, to‘lovning qulayligi va savollarga tez javob olish imkoniyati katta ahamiyat kasb etadi. Shu sababli mehmonxonalar onlayn sotuv kanallarini muvozanatli boshqaradi, turagentlik platformalari orqali bandlikni ta’minlab, bevosita bron ulushini oshirish orqali komissiya yukini pasaytirishga intiladi.

Xizmat jarayonida self-service, ya’ni mehmonning ayrim amallarni mustaqil bajarishi (masalan, oldindan ro‘yxatdan o‘tish, mobil kalit, tez hisob-kitob) resepsiya yuklamasini kamaytiradi va navbatlarni qisqartiradi. Biroq Yevropa tajribasi shuni ko‘rsatadiki, self-service insoniy aloqani butunlay almashtirmasligi kerak. Texnologiya jarayonni tezlashtiradi, xodim esa yo‘l ko‘rsatish va yordam rolini kuchaytiradi. Tezkor aloqa esa (messenjer, sayt chati, avtomatik xabarnomalar) mehmonni uzoq kutishdan xalos qiladi va servisning prognoz qilinadigan bo‘lishiga xizmat qiladi.

Yevropada innovatsiyalarni jadallashtiradigan kuchli mexanizmlardan biri ekologik va barqarorlik sertifikatlari. Sertifikatlar ikki tomonlama foyda beradi: *birinchidan,* mehmonxona qaysi yo‘nalishlarda yangilik qilishini

aniq ko‘rsatadigan talablar majmuasini beradi; *ikkinchidan*, bozorga ishonch signali uzatadi. Masalan, Yevropa Komissiyasining EU Ecolabel dasturi turist joylashtirish obyektlarida energiya va suvni tejash, chiqindini kamaytirish va ekologik boshqaruvni kuchaytirishga urg‘u beradi. Skandinaviya mamlakatlarida keng tarqalgan “Nordic Swan eko” yorlig‘i esa kimyoviy vositalar, tozalash jarayonlari, oziq-ovqat xizmatlari va ta’minot zanjiri kabi yo‘nalishlarni ham chuqur qamrab oladi.

Xalqaro metodik asos sifatida Global Sustainable Tourism Council (GSTC) standartlari ham muhim o‘rin tutadi. Ushbu standartlar mehmonxona barqarorligini rejalashtirish, mahalliy hamjamiyatga foyda berish, madaniy merosni hurmat qilish va atrof-muhitga salbiy ta’sirni kamaytirish bo‘yicha umumiy mezonlarni belgilaydi. Yevropada ko‘plab mehmonxonalar sertifikat talablarini ichki siyosat, xodimlar treningi, yetkazib beruvchi tanlash va hisobot berish amaliyoti bilan bog‘lab, innovatsiyani doimiy tartibga aylantiradi.

Texnik va ekologik yangiliklar bilan bir qatorda, Yevropa mehmonxonalarida servis innovatsiyalari ham muhim yo‘nalishdir. Servis innovatsiyasi ko‘pincha “mijoz yo‘li”ni qayta loyihalashdan boshlanadi. Maqsad, mehmon uchun tushunarli, tez va ishonchli jarayon yaratish, ayni vaqtda mehmon o‘zini e’tiborsiz his qilmasligi kerak. Shu sababli jarayonlar soddalashtiriladi, xodimlarning muloqot madaniyati kuchaytiriladi, muammo yuzaga kelganda esa “adolatli yechim” standarti joriy etiladi.

Inkluzivlik va maxsus ehtiyojlarni hisobga olish ham servis innovatsiyasining bir qismi hisoblanadi. Bu yerda gap faqat nogironligi bo‘lgan shaxslar uchun jismoniy qulayliklar haqida emas, balki axborotning tushunarli bo‘lishi, xizmatdan foydalanishdagi to‘siqlarni kamaytirish va xodimlarning etik muloqoti haqida ham ketadi. Yevropada mahalliy hamjamiyat bilan hamkorlik esa innovatsiyaning ijtimoiy tomonini kuchaytiradi. Mahalliy yetkazib beruvchilar bilan ishlash, muzey va ekskursiya tashkilotchilari bilan hamkor paketlar, mahalliy kadrlarni o‘qitish ham brendning ma’nosini oshiradi va sodiqlikka ijobiy ta’sir ko‘rsatadi.

Innovatsiya samaradorligi o‘lchanmasa, u boshqaruv qaroriga aylanmaydi. Yevropa mehmonxonalarida innovatsiyani joriy etish odatda ketma-ket boshqaruv sikli orqali amalga oshiriladi: avval diagnostika qilinadi (energiya auditi, sharhlar tahlili, jarayon vaqtini o‘lchash, moliyaviy

tahlil), so‘ng maqsad va ko‘rsatkichlar belgilanadi, pilot sinov o‘tkaziladi, muvaffaqiyatli yechim obyekt bo‘ylab masshtablanadi, natija oyma-oy monitoring qilinadi va kerak bo‘lsa jarayon hamda trening yangilanadi. Ushbu mantiq innovatsiyani bir martalik loyiha emas, barqaror boshqaruv amaliyotiga aylantiradi.

Natijani o‘lchashda ko‘rsatkichlar odatda uch blokka jamlanadi.

− resurs ko‘rsatkichlari energiya, suv va chiqindi bo‘yicha real tejamkorlikni ko‘rsatadi,

− mijoz ko‘rsatkichlari xizmat sifatidagi o‘zgarishni va sodiqlikni aks ettiradi;

− moliyaviy ko‘rsatkichlar esa innovatsiyaning daromad va xarajatga ta’sirini beradi.

Muhimi, ko‘rsatkichlar jadval uchun emas, qaror uchun xizmat qilishi kerak: masalan, energiya sarfi kutilgancha pasaymasa, texnik xizmat rejasi yoki xodimlar treningi qayta ko‘riladi; self-service joriy etilgach mamnunlik pasaysa, demak jarayonda insoniy aloqa yetarli emas va resepsiya roli yangicha taqsimlanishi lozim.

Yevropada innovatsiyalar mehmonxonani uch yo‘nalishda bir vaqtning o‘zida kuchaytiradi: resurs va xarajat samaradorligi oshadi, mehmon tajribasi barqaror va qulay bo‘ladi, boshqaruv esa ma’lumotga tayangan holda tez va aniq qaror qabul qiladi. Shu sababli innovatsiya Yevropa amaliyotida bir martalik modernizatsiya emas, doimiy yaxshilashning institutsional mexanizmi sifatida qaraladi.

6.3. Yevropa mehmonxonalarida mijozlarga yo‘naltirilgan xizmat ko‘rsatish tajribasi

Yevropa tajribasida mijozga yo‘naltirilganlikning poydevori bu mehmon ko‘rmaydigan, lekin his qiladigan jarayonlardir. Xonani tayyorlash, texnik nosozlikni qayd etish va bartaraf etish, hisob-kitobning aniqligi, shikoyat bilan ishlashdagi tezlik bularning barchasi mehmonning umumiy bahosini shakllantiradi. Shuning uchun yetakchi obyektlar “mijoz yo‘li”ni bo‘limlararo jarayon sifatida boshqaradi: resepsiya o‘z ishini yakka holda emas, tozalash, texnik xizmat, restoran, xavfsizlik va marketing bilan bir zanjirda ko‘radi. Amaliy jihatdan bu aniq standartlar, vazifalar taqsimoti va nazoratning oddiy o‘lchovlari (KPI) mavjud bo‘lishi degani. Masalan,

check-in vaqtini o‘lchash, xonani tayyorlash tezligi, shikoyatlarning sabablari bo‘yicha kodlar, qayta ishlash ulushi, billing xatolari soni, sharhga javob berish vaqti kabi ko‘rsatkichlar servis barqarorligini ko‘rinadigan qiladi. Yevropa amaliyotida shunday o‘lchovlar operatsiyani qattiq nazoratga aylantirmaydi, aksincha, xodimni himoya qiladi, kimdir xato qilsa, muammo “shaxsiy ayb” sifatida emas, jarayonning zaif joyi sifatida tahlil qilinadi va tuzatiladi.

Bu yondashuvning muhim jihati shikoyatni boshqarishning adolatli modeli. Yevropada ko‘plab mehmonxonalar shikoyatni “konflikt” sifatida emas, xizmatni tiklash va sodiqlikni saqlab qolish imkoniyati sifatida ko‘radi. Bunda uchta qoida ishlaydi:

- muammoni tez qabul qilish (mehmon o‘zini eshitilgan his qilishi);
- sababni aniq tushunish (nima sodir bo‘ldi va nimaga);
- adolatli yechim berish (kompensatsiya, xonani almashtirish, xizmatni qayta ko‘rsatish yoki kechirim).

Eng muhimi muammo bartaraf etilgach u tizimga qaytib tushadi: “Nega bu qaytarildi?” savoli bo‘yicha standartlar yangilanadi. Shunday qilib, mijozga yo‘naltirilganlik xodimning qobiliyati bilan cheklanmaydi, u institutlashadi.

Raqamli qulaylik va “self-service” vaqtni tejash orqali mijoz qadriyatini oshiradi. Yevropaning London, Amsterdam, Parij, Madrid, Berlin shaharlarida qisqa muddatli safarlar ulushi yuqori bo‘lgani sababli mehmonning asosiy umidi jarayon soddaligidir. Ayniqsa kelish paytida navbat, hujjat to‘ldirish, kalit olishdagi kechikish mehmon tajribasini tezda pasaytiradi. Shu ehtiyojni qondirish uchun ko‘plab brendlar check-in va check-out jarayonining bir qismini raqamli kanallarga ko‘chirgan.

Buyuk Britaniyada Premier Inn tarmog‘i bu yo‘nalishda aniq yechimni taklif qiladi. Kompaniya “Speedy check-in” haqida rasmiy savol-javob sahifasida ayrim mehmonxonalarida tezkor check-in imkoniyati borligini, mehmon kioskdan foydalanib ro‘yxatdan o‘tishini va kalit-kartani olishini tushuntiradi. Sahifada shuningdek, tizimdan foydalanish uchun bron ma’lumotlari yoki tasdiqlash usuli kerak bo‘lishi, chet eldan kelgan mehmonlar uchun pasport talab qilinishi kabi amaliy detallar keltiriladi**36**. Bu misolda mijozga yo‘naltirilganlikning kichik, lekin ta’sirli elementi ko‘rinadi: navbatni kamaytirish orqali mehmonning vaqtini tejash va

36 Быстрая регистрация | Premier Inn

kelishdagi stressni pasaytirish. Natijada resepsiya xodimi ham hujjat kiritishdan ko‘ra ko‘proq mehmon bilan muloqot va muammolarni hal qilishga vaqt topadi.

Ispaniyada shakllangan va Yevropa bo‘ylab keng tarmoqqa ega bo‘lgan NH Hotel Group esa FASTPASS konsepsiyasini joriy etgan. NH rasmiy materiallarida FASTPASS uchta xizmatni birlashtirishi aytiladi: onlayn check-in, xonani tanlash va onlayn check-out. Kompaniya sahifasida onlayn check-in kelishdan 48 soat oldin boshlanishi va kelish kuni soat 12:00 gacha davom etishi, mehmon esa “Choose your room” funksiyasi orqali xonasini tanlashi hamda kelganda Priority Desk orqali tez xizmat olishi ko‘rsatiladi. Shuningdek, onlayn check-outdan keyin hisob-faktura (invoice) mehmonning elektron pochtasiga yuborilishi aytiladi va xizmatning bepul ekani qayd etiladi[37]. Bu tajriba mijozga yo‘naltirilganlikning muhim tamoyilini ko‘rsatadi: mehmon nazorat hissini olganda, u xizmatni qulay va adolatli deb qabul qiladi. Nazorat hissi deganda mehmonning “qachon, qanday, qaysi xonada turaman” kabi qarorlarni o‘zi boshqarishi tushuniladi.

Niderlandiyada 2008-yilda Amsterdam Schiphol aeroporti hududida ochilgan citizenM Schiphol Airport mehmonxonasi esa “self-service + dizayn” konsepsiyasini Yevropa bozoriga erta olib kirganlardan biri sifatida eslanadi. citizenM haqidagi tahliliy materiallarda birinchi hotel 2008-yilda Schiphol Airport’da ochilgani, unda an’anaviy resepsiya stoli o‘rniga self check-in kiosk bo‘lgani, navbat va shakllar (forms) bo‘lmagani, mehmon kalitni bir daqiqada olishi ta’kidlanadi. Yana bir texnologik hujjatida esa citizenM mehmonxonasida kelayotgan mehmonni ambassador kutib olishi, mehmon resepsiyani chetlab o‘tib kiosk yoki mobil ilova orqali check-in qilishi, natijada “digital key” yaratilishi va mehmon bir daqiqada yo‘lga tushishi bayon etiladi. Bu yondashuv xodim yo‘qligini anglatmaydi, xodimning roli hujjat kiritishdan ko‘ra ko‘proq yo‘naltirish, yordam berish va muammolarni tez hal qilishga ko‘chadi. citizenM konsepsiyasida xonadagi qulaylik ham raqamli boshqaruv bilan bog‘langan: masalan, citizenM Schiphol Airport sahifasida xonada harorat va yoritish kabi funksiyalarni boshqaradigan tablo mavjudligi qayd etiladi.[38] Bu detallar mehmon tajribasida tezlik va nazorat bir paketda berilayotganini ko‘rsatadi.

37 FASTPASS by NH Hotel Group: take control of your stay

[38] https://www.businesstravelshoweurope.com/blog/citizenm-hotel-changed-hotels

YOTEL tarmog‘i ham Yevropada “self-service” va tezkor xizmat konsepsiyasini faol targ‘ib qiladigan brendlardan. YOTEL rasmiy texnologiya sahifasida Self Service Stations 24/7 ishlashi, mehmon “check-in” qilish, kalitni yaratish, “late check-out” buyurtma qilish, hatto ayrim qo‘shimcha xizmatlarni tanlashni “touch-screen” orqali bajarishi mumkinligi bayon etilgan. Bu konsepsiya amalda YOTEL Amsterdam sahifasida ham aniq ko‘rinadi: mehmonxona an’anaviy resepsiyani “self-service” stansiyalar bilan almashtirgani, mehmonlar 24/7 “check-in” qilishi, “late check-out” esa tizim orqali boshqarilishi aytiladi. Sahifada hatto amaliy detallar ham bor: “late check-out”ning birinchi soati bepul ekani qayd etiladi.[39] Bunday yechimlar mijoz tajribasida aniqlik va o‘yin qoidalarining shaffofligini kuchaytiradi. Mehmon nimaga qancha haq to‘lashini (yoki qachon bepul ekanini) oldindan biladi, resepsiyada tortishuv kamayadi.

Germaniyada markazlashgan Motel One tarmog‘i esa raqamli qulaylikni a’zolik modeli bilan birlashtiradi. Motel One’ning “beOne” dasturi sahifasida “Quick Check-in” uchun onlayn check-in kelishdan 48 soat oldin amalga oshirilishi, bu mehmonning vaqtini tejashi ta’kidlanadi. Sahifada “Mobile Key” haqida ham aniq ma’lumot bor: beOne ilovasini yuklab olib, onlayn check-in qilgandan so‘ng mehmon smartfonini xona kaliti sifatida ishlatishi mumkin, biroq bu funksiya texnik talablarga javob beradigan mehmonxonalardagina mavjudligi ko‘rsatilgan[40]. Bunda mijozga yo‘naltirilganlikning yana bir mexanizmi ko‘rinadi: sodiqlik (a’zolik) evaziga mehmon tezroq jarayon va qo‘shimcha qulaylik oladi, mehmonxona esa to‘g‘ridan-to‘g‘ri bronni rag‘batlantiradi. Motel One sahifasida “Welcome Water” (har bir turar joy va xona uchun bepul suv) kabi kichik, ammo foydali imtiyoz ham tilga olinadi. Bu ham mayda e’tiborlar orqali mijoz tajribasini kuchaytirish tamoyilidir.

Yevropa tajribasida mijozga yo‘naltirilganlik tobora ko‘proq “hamma uchun qulaylik” yondashuviga yaqinlashmoqda. Bu yondashuv faqat pandus yoki lift bilan cheklanmaydi, u axborotning tushunarliligi, xonadagi elementlarning mosligi, yong‘in xavfsizligi va xodimlarning muomala kompetensiyasini ham qamrab oladi. Skandinaviya mamlakatlari bu borada ko‘p misollar beradi. Shvetsiyaning Scandic Hotels tarmog‘i kirish imkoniyati bo‘yicha o‘z konsepsiyasini tizimli ravishda ishlab chiqqan.

[39] Умные технологии останавливаются в YOTEL | YOTEL

[40] motel-one.com/en/beone/benefits/quick-check-in-mobile-key/

“AccessibleTourism” doirasida tayyorlangan “Scandic case-study” hujjatida Scandic 2003-yildan buyon universal dizayn va kirish imkoniyatiga e’tibor qaratgani, 2007-yilda esa ommaviy “accessible” standartga o‘tganini ko‘rsatadi. Hujjatda Scandic har bir mehmonxona uchun 80 banddan iborat tekshiruv ro‘yxati (check-list) ishlab chiqqani va unda xodimlar uchun trening materiallari ham mavjud ekani bayon etiladi. Eng qiziqarli jihat shuki, hujjatda “kirish imkoniyati” strategiyasi faqat ijtimoiy mas’uliyat emas, balki tijoriy natija berayotgani ham ko‘rsatiladi. Masalan, 2007-yilda qo‘shimcha 15 000 tunab qolish keltirgan segmentlar tilga olinadi. Bu fakt mijozga yo‘naltirilganlikning iqtisodiy mantiqini yaqqol ko‘rsatadi, inklyuziv dizayn bozorni kengaytiradi.[41]

Xuddi shu hujjatda Norvegiyadagi Scandic Oslo Airport mehmonxonasi 2011-yilda universal dizayn bo‘yicha “Design Innovation Award” olgani qayd etiladi. Bu misol aniq obyekt nomi bilan muhim xulosa beradi: mijozga yo‘naltirilganlik “brend shiori” bo‘lib qolmasdan, real loyihalarga aylanganda, u e’tirof va reputatsiya ham olib keladi. Skandinaviya tajribasida yana bir muhim omil xodim kompetensiyasidir. Infrastruktura mos bo‘lsa ham, agar xodim mehmonning ehtiyojini tushunmasa, xizmat “hamma uchun qulay” bo‘lib qolmaydi. Shu sababli Scandic misolida trening materiallari standartning bir qismi sifatida berilgani alohida ahamiyatga ega.

Personalizatsiya va raqamli servis kengaygan sari mehmonxonalar ko‘proq ma’lumot bilan ishlaydi: bron tarixi, aloqa ma’lumotlari, preferensiyalar, ba’zan parhez yoki allergiya kabi nozik ma’lumotlar. Yevropada bu jarayon qat’iy huquqiy me’yorlarga bog‘langan. GDPR shaxsiy ma’lumotlarni qayta ishlashda rozilik, maqsadga muvofiqlik, minimallashtirish va xavfsizlik talablarini belgilaydi va u 2018-yildan boshlab amal qilmoqda.[42] Shuning uchun Yevropa mehmonxonalarida mijozga yo‘naltirilganlik “ko‘proq ma’lumot yig‘ish” degani emas, aksincha, zarur bo‘lgan ma’lumotni shaffof va xavfsiz ishlatish demakdir. Amaliy jihatdan bu aniq maxfiylik siyosati, to‘lov tizimlari xavfsizligi, xodimlarning ma’lumot bilan ishlash bo‘yicha intizomi va raqamli kanallarda himoya mexanizmlari (masalan, shifrlangan uzatish) bo‘lishini talab qiladi.

[41] Microsoft Word - EU Skills 4. SCANDIC Hotels Sweden-Case Study.docx
[42] https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX%3A32016R0679

Raqamli kalit texnologiyalari ham qulaylik va xavfsizlikning birgalikdagi misolidir. Fransiyada markazi bo‘lgan Accor guruhining Accor Key bo‘yicha press-relizida mehmonlar smartfon yordamida xonaga, shuningdek lift va ayrim zonalarga kirishi mumkinligi, ketish vaqtida esa raqamli kalit avtomatik deaktivatsiya qilinishi aytiladi. Relizda 2022-yil oxirigacha 500 ta mehmonxonada Accor Key joriy etish maqsadi ham qayd etilgan.[43.] Bu yondashuv mijozga yo‘naltirilganlikning ikki tomonini ko‘rsatadi: bir tomondan, kalit-karta yo‘qolishi kabi muammolar kamayadi va jarayon tezlashadi, ikkinchi tomondan, kirish huquqi nazorat ostida bo‘ladi va xavfsizlik kuchayadi. Albatta, bunday yechimlar axborot xavfsizligi talablarini ham kuchaytiradi, mobil ilova, autentifikatsiya va ruxsatlarni boshqarish tizimi to‘g‘ri ishlashi kerak.

Barqarorlik ham Yevropada mijozga yo‘naltirilgan xizmatning tarkibiy qismiga aylanib bormoqda. Mehmonlar tobora ko‘proq “qulaylik + mas’uliyat” kombinatsiyasini qadrlaydi: energiya va suv tejalishi, chiqindi boshqaruvi, ovqat chiqindisini kamaytirish, ekologik toza kimyo vositalari, mahalliy ta’minot va sh.k. EU Ecolabel tashkilotining turistik joylashtirish bo‘yicha sahifasida sertifikatlangan obyektlar energiya va suv sarfini kamaytirish, chiqindini qisqartirish, chiqindini ajratish, transport va ta’minot zanjiri ta’sirini kamaytirish kabi mezonlar orqali atrof-muhitga bosimni pasaytirishga xizmat qilishi tushuntiriladi.[44] Green Key tashkilotining rasmiy sahifalarida esa Green Key sertifikati turizm sohasida ekologik mas’uliyat bo‘yicha standart ekanini, u ko‘plab mamlakatlarda qo‘llanishini va mezonlari energiya, suv, chiqindi, xodimlar xabardorligi hamda mehmonlarni jalb etish kabi yo‘nalishlarni qamrab olishini ko‘rish mumkin.[45.] Bu sertifikatlar mijozga yo‘naltirilganlikka ikki yo‘l bilan xizmat qiladi. Birinchisi, mehmonning ishonchini oshiradi, ikkinchisi, operatsion tejamkorlikni kuchaytiradi, bu esa narx-qiymat muvozanatini yaxshilaydi.

Shunday qilib, Yevropa tajribasi mijozga yo‘naltirilganlikni uch qatlamda birlashtiradi:

− *barqaror xizmatni ta’minlaydigan jarayon va standartlar:* check-in, tozalash, texnik xizmat, hisob-kitob, shikoyat boshqaruvi.

[43] Accor объявляет о глобальном запуске «Accor Key», Цифровое решение для ключей | Accor
[44] Туристическое размещение с экологической маркировкой ЕС
[45] Грин Ки

– *raqamli qulaylik:* Premier Inn’dagi Speedy check-in, NH dagi FASTPASS, citizenM dagi kiosk va mobil check-in, YOTEL dagi self-service stansiyalar, Motel One dagi Quick Check-in va Mobile Key kabi yechimlar navbatni kamaytiradi va mehmonning vaqtini tejaydi.

– *inklyuzivlik va ishonch:* Scandic tarmog‘ining universal dizayn va standartlashgan check-list yondashuvi, Accor tarmog‘ining raqamli kalit konsepsiyasi, GDPR talablari va eko-yorliqlar orqali shaffoflik.

Bu qatlamlar birgalikda ishlaganda mijoz tajribasi tasodifiy bo‘lmaydi, u boshqariladigan va o‘lchanadigan natijaga aylanadi.

Mijozga yo‘naltirilgan xizmatda texnologiya va servis madaniyati birga ishlashi zarur ekanini citizenM’ning texnologiyasi ko‘rsatadi. Hujjatda citizenM “smart guest rooms” va “automated common areas”ni qo‘llab-quvvatlash uchun ishonchli tarmoq infratuzilmasi kerakligi, mehmonlar kiosk yoki mobil ilova orqali check-in qilishi va “digital key” yaratilishi Juniper infratuzilmasi London Victoria Station, Boston Back Bay, Paris Opera va Rome Isola Tiberina citizenM mehmonxonalarida joriy etilgani ko‘rsatiladi. Bu faktlar shuni anglatadiki mijozga yo‘naltirilganlik faqat “front”da emas, “back”da ham boshqariladi. Tarmoq, Wi-Fi sifati, raqamli xizmatlarning uzluksizligi bular bevosita mehmon tajribasining bir qismidir.

Mijozga yo‘naltirilgan servisni boshqarish uchun kamida uchta KPI bloki kerak bo‘ladi: *tezlik va jarayon* (check-in vaqti, navbat uzunligi, xonani tayyorlash vaqti, nosozlikni bartaraf etish vaqti), *tajriba va reputatsiya* (mamnunlik balli, shikoyat ulushi, sharhlar reytingi, tavsiya qilish ko‘rsatkichi), *tijoriy natija* (qayta kelish ulushi, to‘g‘ridan-to‘g‘ri bron ulushi, tarifni ushlab turish, qo‘shimcha xizmatlar ulushi).

Mavzuni mustahkamlash uchun savollar:

1. Yevropa mehmonxona sanoatini boshqa mintaqalardan ajratib turuvchi asosiy xususiyatlar nimalardan iborat?
2. Barqaror turizm tamoyillari Yevropa mehmonxonalarida qaysi yo‘nalishlarda amaliyotga joriy etiladi?
3. Yevropa mehmonxonalarida energiya samaradorligi va uglerod izini kamaytirish bo‘yicha eng ko‘p uchraydigan yechimlarni izohlang.
4. “Yashil sertifikatlar” mehmonxona brendi va marketingiga qanday ta’sir ko‘rsatadi?

5. Raqamli innovatsiyalar mijoz tajribasini qanday o‘zgartiradi?

6. Dinamik narxlash va daromad boshqaruvi Yevropa amaliyotida qanday ishlaydi va qaysi ko‘rsatkichlar bilan baholanadi?

7. Mijozlarga yo‘naltirilgan xizmat tushunchasi nimani anglatadi va u xizmat sifati bilan qanday bog‘liq?

8. Yevropa mehmonxonalarida shikoyatlarni boshqarish jarayonining bosqichlarini keltiring.

9. Sodiqlik dasturlari va shaxsiylashtirilgan takliflar sodiqlik hamda takroriy tashrifga qanday ta’sir qiladi?

10. Yevropa tajribasini O‘zbekiston mehmonxonalariga moslashtirishda qaysi omillar (huquqiy, moliyaviy, kadrlar, infratuzilma) hal qiluvchi bo‘ladi?

VII BOB. MEHMONXONA BIZNESINI RIVOJLANTIRISHDA AQSH TAJRIBASI: TURIZM BRENDLARI VA INVESTITSIYALAR

Tayanch so‘z va iboralar: AQSH mehmonxona bozori, franchayzing modeli, menejment shartnomasi, brend portfeli va segmentlashuv, uzoq muddatli turar joy formati, loyallik dasturlari, raqamli savdo kanallari va to‘g‘ridan-to‘g‘ri bron, onlayn agentliklar, daromad boshqaruvi va dinamik narxlash, ADR, RevPAR, Capex,Opex, NOI, NPV, IRR, REIT, xususiy investitsiya fondlari, asset-light va asset-heavy yondashuv, risklarni boshqarish va sug‘urta.

7.1. Amerika mehmonxona sanoatining asosiy xususiyatlari

AQSH mehmonxona sanoati jahon turizm va mehmondo‘stlik tizimida me’yor vazifasini bajaradigan eng yirik va eng institutsionallashgan bozorlardan biridir. Bu bozorning kuchi faqat xonalar soni yoki mehmon oqimi bilan emas, balki boshqaruv madaniyati, servisni standartlashtirish, brend va franchayzing tizimlari, investitsiya instrumentlari hamda raqamli sotuv ekotizimi bilan ham belgilanadi. AQSH tajribasi, ayniqsa, talab va taklif tebranishlariga tez moslasha oladigan daromad boshqaruvi, xarajatlarni “aqlli” nazorat qilish, mijoz tajribasini uzluksiz o‘lchash va takomillashtirish kabi amaliy yondashuvlarni o‘rgatadi.

AQSH mehmonxona sanoati iqtisodiyotga bevosita va bilvosita ta’siri bilan ajralib turadi. AHLA (American Hotel & Lodging Association) va Oxford Economics hamkorligida tayyorlangan “2025 Economic Impact of the U.S. Hotel Industry” hisobotiga ko‘ra, 2024-yilda AQSH bo‘yicha 64 165 ta mehmonxona (hotel, motel va B&B mehmon uylari) mavjud bo‘lib,- yil oxirida xonalar soni 5,7 millionga yetgan. Hisobotda 2024-yilda deyarli 1,3 milliard bir kechalik joylashuv (room night) sotilgani qayd etiladi.[46]

Bu ko‘rsatkichlar bir nechta amaliy xulosaga olib keladi. Birinchidan, AQSH mehmonxona bozori “masshtab iqtisodiyoti”ga tayanadi, yirik tarmoqlar va ko‘p sonli obyektlar tufayli standartlar, ta’minot zanjiri, marketing va raqamli platformalar bo‘yicha xarajatlarni bir birlikka nisbatan kamaytirish mumkin. Ikkinchidan, mehmonxona infratuzilmasi shaharlar va

[46] https://www.ahla.com/sites/default/files/AHLA_2025_Economic_Impact_Report.pdf

hududlarning turistik raqobatbardoshligi uchun strategik resurs bo‘lib xizmat qiladi. Bu yerda otel faqat tunash joyi emas, balki transport, savdo, oziq-ovqat, ko‘ngilochar xizmatlar, tadbirlar industriyasi va xizmat ko‘rsatish bandligiga multiplikativ ta’sir qiladigan iqtisodiy platformadir. Yuqoridagi AHLA hisobotida 2024-yil uchun umumiy iqtisodiy ta’sir ko‘rsatkichlari ham keltiriladi. Mehmonxona industriyasi 894,1 milliard AQSH dollari miqdorida YAIMga hissa qo‘shgani va 9,2 million ish o‘rnini qo‘llab-quvvatlagani qayd etilgan. Bu raqamlar xizmat ko‘rsatish sohasida mehmonxona biznesi lokomotiv rolini bajarishini ko‘rsatadi.

AQSH mehmonxona bozorining barqaror ishlashiga xizmat qiladigan ikkinchi asosiy omil – segmentatsiyaning aniq va boshqariladigan ekanidir. Segmentatsiya odatda narx darajasi, xizmat kompleksi, joylashuv va maqsadli auditoriya mezonlariga tayangan holda shakllanadi. Amaliyotda quyidagi formatlar ko‘p uchraydi:

1) To‘liq servisli mehmonxonalar (full service). Bu formatda xona bilan birga restoran, banket/konferensiya zali, qo‘shimcha xizmatlar (spa, fitness, concierge) ham mavjud bo‘ladi. Odatda shahar markazlari, biznes hududlar va kurortlarda keng tarqaladi. Ularning daromad modeli faqat “xona”ga emas, balki ovqatlanish va tadbirlarga ham tayanadi.

2) Cheklangan servisli mehmonxonalar (limited service). Bu formatda asosiy e’tibor xonaga, tezkor check-in/check-out va soddalashtirilgan qo‘shimcha xizmatga qaratiladi. Ko‘pincha o‘rta va iqtisodiy segmentda uchraydi. Bu model xarajatlar nazorati va standartlashuv orqali rentabellikni saqlashga qulay.

3) Uzoq muddatli yashash (extended stay). Bu formatda xonalar mini-oshxona, kir yuvish qulayligi va “uyga yaqin” servis bilan ta’minlanadi. Bozordagi talab drayverlari: biznes safarlarining uzayishi, loyihaviy ishlar, tibbiy xizmatga kelganlar, relokatsiya qilgan oilalar va boshqalar.

4) Butik va konseptual mehmonxonalar (boutique/lifestyle). Bu segmentda dizayn, lokal identifikatsiya va tajriba markaziy o‘ringa chiqadi. Bu yerda standartlashuv ham bor, ammo u “yagona dizayn” emas, balki xizmatning barqaror sifati va brend falsafasiga sodiqlik ko‘rinishida namoyon bo‘ladi.

5) Kurort (resort) va dam olish yo‘nalishidagi obyektlar. Bu yerda mavsumiylik, paketlar (room+experience), oilaviy dam olish, wellness va ko‘ngilochar xizmatlar asosiy daromad drayveriga aylanadi.

Segmentatsiya eng avvalo boshqaruv qarorlarini aniqlashtiradi: qaysi mehmon uchun xizmat qilinyapti, mehmon nimani qadrlaydi, narx sezgirligi qanchalik, xizmat jarayoni qanday bo‘lishi kerak, qaysi kanallar orqali sotish ma’qul, qaysi xodim kompetensiyasi kerak, qanday investitsiya (CAPEX) va operatsion xarajat (OPEX) modeli mos – bularning barchasi segmentga bog‘lanadi. Shu sababli AQSH tajribasida segmentatsiya marketingda ham, operatsiyada ham, investitsiya tahlilida ham “asosiy xarita” sifatida ishlatiladi.

AQSH mehmonxona sanoatining eng xarakterli xususiyati – brendlar va franchayzing tizimining kuchliligi. Ko‘plab obyektlar “bitta egaga tegishli – bitta brendning o‘zi ham egasi, ham operator” degan soddalashtirilgan modelda emas. Aksincha, ko‘pincha rollar quyidagicha ajraladi:

- *Ko‘chmas mulk egasi:* investitsiya qiladi, bino va yerga egalik qiladi, moliyaviy riskning katta qismini ko‘taradi.

- *Boshqaruv kompaniyasi (operator):* kundalik operatsiyani yuritadi, xodimlar, ta’minot, xizmat jarayonlari va sifat nazoratini boshqaradi.

- *Brend/franchayzor:* standartlar, marketing, sodiqlik dasturi, rezervatsiya tizimi, trening modullari, audit va reputatsiya boshqaruvini beradi.

- *Sotuv kanallari:* bevosita bron (brend sayti, mobil ilova), korporativ shartnomalar, OTA platformalar, turagentliklar va boshqa kanal miksini ta’minlaydi.

Bu ko‘p ishtirokchili tizimning iqtisodiy mantiqi shundaki, har bir tomon o‘zining kuchli kompetensiyasiga ixtisoslashadi. Brend global talabni jalb qiladi va ishonch signali beradi, operator operatsion samaradorlikni oshiradi, investor kapital qo‘yilmalarini boshqaradi. Natijada risklar bo‘linadi, lekin shu bilan birga “muvofiqlashtirish” talabi oshadi: shartnomalar, standartlar va audit mexanizmlari to‘g‘ri ishlamasa, xizmat sifati pasayishi yoki moliyaviy natija yomonlashishi mumkin.

So‘nggi-yillarda AQSHda “asset-light” model kengayib bormoqda: yirik brendlar ko‘chmas mulkni to‘g‘ridan-to‘g‘ri egalik qilishdan ko‘ra, ko‘proq franchayzing va boshqaruv shartnomalari orqali o‘sishni ma’qul ko‘rmoqda. Bunday yondashuv brendning kapital talabini pasaytiradi va tarmoqni tez kengaytiradi, investor esa brendning standartlari va sodiqlik bazasi orqali talabni barqarorlashtirishga intiladi.

CoStar/STR ma’lumotlariga tayangan 2024-yil yakuniy natijalarida AQSH bo‘yicha bandlik 63%, ADR 158,67 dollar, RevPAR 99,94 dollar bo‘lgani ko‘rsatiladi (2023-yilga nisbatan mos ravishda “deyarli o‘zgarmagan” bandlik, ADR +1,7% va RevPAR +1,8%).[47] Mazkur raqamlar yetuk bozor logikasini yaxshi ko‘rsatadi. *Birinchidan,* yuqori darajadagi ko‘rsatkichlarga qaramay, o‘sish sur’atlari sekinlashishi mumkin. Bu holat odatda uch omil bilan izohlanadi: bozor to‘yinganligi, raqobat va narx sezgirligi, xarajatlar bosimi (ish haqi, sug‘urta, kommunal xarajatlar). *Ikkinchidan,* AQSH bozorida “o‘rtacha” raqamlar hududlar va segmentlar bo‘yicha kuchli farq qiladi: yirik shaharlar, kurortlar va tadbirlar markazlari ko‘pincha o‘rtacha darajadan yuqori natija beradi, ayrim “ikkilamchi bozorlar” esa pastroq bo‘lishi mumkin. Shuning uchun real boshqaruvda har bir obyekt o‘zining segmenti, joylashuvi va kanal miksi bo‘yicha alohida tahlil qilinadi.

Mehmonxona sanoatida taklifni oshirish sekin, kapital talab qiladigan va riskli jarayon. AQSHda yangi obyektlar qurilishi foiz stavkalari, qurilish xarajatlari, shaharlar bo‘yicha ruxsatlar, turistik oqim prognozi va investor ishonchi bilan bog‘liq. AHLA 2025 “State of the Industry” hisobotida 2024-yil sentabr holatiga ko‘ra, 157 253 ta xona qurilish bosqichida, 268 190 ta xona “yakuniy rejalashtirish” bosqichida, 336 205 ta xona esa “rejalashtirish” bosqichida ekani keltiriladi. Shuningdek, 2024-yilda qurilish faolligi ketma-ket yetti oy davomida oshgani va segmentlar kesimida “upscale” hamda “upper-midscale” yo‘nalishlari yakuniy fazadagi xonalarning taxminan yarmiga yaqinini tashkil etgani qayd etiladi.[48] Bu tendensiya bozorning o‘rta-yuqori segmentida talab barqarorroq ekanini, shuningdek ishbilarmonlik va aralash sayohatlar (business + leisure) formatiga mos obyektlar ko‘payayotganini anglatishi mumkin.

Mehmonxona sanoatining asosiy elementi inson kapitalidir. Xizmat sifati, xavfsizlik, tozalik, shikoyatni boshqarish, brend va’da qilgan standartlarning bajarilishi, asosan, xodimlar orqali ta’minlanadi. AHLA 2025 “State of the Industry” hisobotida 2025-yilda mehmonxonalar 2,17 milliondan ortiq xodimni ish bilan ta’minlashi, ish haqi va kompensatsiya xarajatlari 128,47 milliard dollardan oshishi kutilayotgani keltiriladi.[49]

[47] CoStar: рост ADR и RevPAR замедлился до уровня 2020 года в 2024 году
[48] https://www.ahla.com/sites/default/files/25_SOTI.pdf
[49] Shu manba.

Hisobotda shuningdek, bandlik hali ham 2018–2019-yillardagi darajaga to‘liq qaytmaganligi ta’kidlanadi. Bu bozor tiklangan bo‘lsa ham, kadrlar tanqisligi va kadrlardan foydalanish samaradorligi muammolari saqlanib qolayotganidan dalolat. AQSH tajribasida kadrlar masalasi odatda uch yo‘nalishda hal etiladi:

− ***Retensiya*** (xodimni ushlab qolish): mehnat sharoitini yaxshilash, moslashuvchan grafik, ichki o‘qitish, mansab o‘sishi yo‘llarini aniq ko‘rsatish.

− ***Kompetensiya*****:** servis standartlari, til ko‘nikmalari, konfliktni boshqarish, texnik xavfsizlik, raqamli tizimlardan foydalanish bo‘yicha treninglar.

− ***Mehnat unumdorligi*****:** ish jarayonlarini rejalashtirish, “pik soat”larga mos xodimlar, housekeeping normativlarini segmentga moslashtirish, texnologiya yordamida repetitiv vazifalarni avtomatlashtirish.

Xodimni haddan tashqari qisqartirish qisqa muddatda xarajatni kamaytirishi mumkin, lekin uzoq muddatda shikoyat, qayta kelishning kamayishi, sharhlarning yomonlashuvi va brend reputatsiyasi pasayishi orqali daromadni yo‘qotadi. Shuning uchun AQSH amaliyotida mijoz tajribasi ko‘rsatkichlari (mamnunlik balli, NPS, sharhlar) va operatsion ko‘rsatkichlar (check-in vaqti, housekeeping audit) birgalikda kuzatiladi.

AQSH bozorida talabning katta qismi yirik shaharlar, transport tugunlari (aeroportlar), kurort hududlar va tadbirlar (sport, konsert, yarmarka, konferensiya) bilan bog‘liq. AHLA 2025 hisobotida Top-25 bozorlar 2024-yilning katta qismida qolgan bozorlar bilan solishtirganda yaxshi natija ko‘rsatgani, RevPAR +2,4% va ADR +1,6% bo‘lgani qayd etiladi. Bu shuni anglatadiki, yirik bozorlar tiklanish jarayonida ham oldinda bo‘lishi mumkin, u yerda korporativ segment, xalqaro tashriflar, tadbirlar kalendari va transport oqimi kuchliroq.

Yirik shaharlar “bellwether” (umumiy trendni ko‘rsatuvchi indikator) sifatida ham qaraladi. Masalan, hisobotda Nyu-York shahrida 2024-yil noyabr holatiga ko‘ra bandlik 84% atrofida bo‘lgani va shahar ko‘pincha AQSH bo‘yicha eng yuqori bandlikka ega bo‘lishi ta’kidlanadi.[50] Shu bilan birga, bunday mega-bozorlar uchun regulatsiya, ishchi kuchi talabi va shahar siyosati ham katta ahamiyat kasb etadi. Demak, AQSH tajribasida “mehmonxona natijasi” faqat marketing yoki narx siyosatiga emas, balki

[50] Shu manba.

shahar infratuzilmasi, tadbirlar siyosati va mehnat bozoriga ham bog‘liq kompleks hodisa ekanini ko‘ramiz.

AQSH mehmonxona sanoati yirik ko‘lam (64 mingdan ortiq obyekt va 5,7 million xona), kuchli brend va franchayzing tizimi, rivojlangan investitsion muhit hamda raqamli distribusiya bilan ajralib turadi. 2024-yil yakuniy natijalari bozorning barqarorligini (63% bandlik, yuqori ADR va RevPAR) ko‘rsatsa-da, o‘sish sur’ati sekinlashgani va xarajatlar bosimi kuchliligini ham namoyish etadi. Shu sharoitda muvaffaqiyat kaliti – segmentatsiya, boshqaruv zanjirini to‘g‘ri qurish, daromad va xarajatni birgalikda boshqarish, kadrlar siyosatini kuchaytirish hamda ma’lumotga asoslangan qarorlar qabul qilishdir.

AQSHda mehmonxona faoliyati ko‘plab federal, shtat va mahalliy darajadagi talablar bilan tartibga solinadi. Mehmonxona menejeri bir vaqtning o‘zida mehnat qonunchiligi, yong‘in va texnika xavfsizligi, sanitariya-gigiyena, nogironligi bo‘lgan shaxslar uchun qulayliklar, shaxsiy ma’lumotlarni himoya qilish va to‘lov xavfsizligi kabi yo‘nalishlarni muvofiqlashtiradi. Bunday komplianse madaniyati bozorning umumiy ishonchliligini oshiradi: investor ham, mehmon ham, hamkor ham obyektning minimal xavfsizlik va xizmat standartlariga rioya qilishiga ishonadi.

Soliqlar va fiskal ta’sir ham AQSH mehmonxona biznesining muhim xususiyatidir. AHLA va Oxford Economics hisobotida 2024-yilda mehmonxona sanoati faoliyati bilan bog‘liq jami soliqlar ta’siri 246,3 milliard dollarni tashkil etgani, shundan 123,0 milliard dollari shtat va mahalliy soliqlar ekani, xususan joylashtirish (lodging) bo‘yicha soliqlar 26,0 milliard dollar bo‘lgani keltiriladi. Shu hisobotda mehmonxona sanoati AQSHda 894,1 milliard dollar miqdorida yalpi ichki mahsulot (GDP) hissasini qo‘shgani ham qayd etiladi.[51]

So‘nggi-yillarda mehmonxona sanoati nafaqat “mehmonxona-mehmonxona” raqobati, balki qisqa muddatli ijaralar bilan ham raqobatlashmoqda. Bu raqobat ayniqsa kurort va yirik shaharlar atrofida seziladi: narx, joylashuv va “uydek” qulayliklar sabab ayrim segment mehmonlari alternativ variantlarni tanlaydi. Shu sharoitda AQSH mehmonxonalari ikkita strategiyani kuchaytiradi: xizmatning kafolatlangan sifati va xavfsizlikni ustunlik sifatida ko‘rsatish (standart, tozalik, qo‘llab-

[51] Shu manba.

quvvatlash), hamda tajriba va paketlash orqali qiymat taklifini kengaytirish (tadbir bileti, transfer, wellness, oila uchun faoliyat).

7.1.-jadval

AQSH mehmonxona sanoati bo‘yicha asosiy ko‘rsatkichlar (2024–2025)

Ko‘rsatkich	Qiymat	Izoh / manba
Obyektlar (hotel, motel, B&B) soni	64 165 ta	2024; AHLA & Oxford Economics (2025 Economic Impact Report).
Xonalar soni	5,7 mln	2024; AHLA & Oxford Economics (2025 Economic Impact Report).
Sotilgan xona/tun	1,3 mlrd	2024; AHLA & Oxford Economics (2025 Economic Impact Report).
Bandlik darajasi	63%	2024; CoStar/STR (LODGING, 2025-01-23).
ADR (o‘rtacha kunlik tarif)	$158,67	2024; CoStar/STR (LODGING, 2025-01-23).
RevPAR (mavjud xonaga daromad)	$99,94	2024; CoStar/STR (LODGING, 2025-01-23).
Qurilishda bo‘lgan xonalar	157 253 ta	2024; AHLA 2025 State of the Industry (Oxford/STR/CoStar).
2025-yil prognoz bandlik (ish o‘rinlari)	2,17 mln	2025 prognoz; AHLA 2025 State of the Industry (Oxford/STR/CoStar).
2025-yil prognoz ish haqi va kompensatsiya	$128,47 mlrd	2025 prognoz; AHLA 2025 State of the Industry (Oxford/STR/CoStar).
Joylashtirish soliqlari	$26,0 mlrd	2024; AHLA & Oxford Economics (2025 Economic Impact Report).

7.2. Global mehmonxona brendlarining Amerikadagi o‘rni

AQSH mehmonxona bozori dunyodagi eng katta va eng raqobatli bozorlardan biri bo‘lib, unda global mehmonxona brendlari nafaqat “mehmonxonalar tarmog‘i” sifatida, balki butun bir xizmat ekotizimi sifatida faoliyat yuritadi. Bu ekotizim rezervatsiya infratuzilmasi, marketing va reklama, sodiqlik dasturlari, xizmat standartlari, raqamli texnologiyalar, hamkorlik tarmoqlari (korporativ mijozlar, tur operatorlar, onlayn platformalar) hamda investorlarga xizmat ko‘rsatish modelini o‘z ichiga oladi. AQSH sharoitida global brendlar bozorda uchta muhim vazifani bajaradi:

- talabni barqaror shakllantirish va tarqatish
- xizmat sifatini standartlash va boshqarish
- investor/egalar uchun biznes samaradorligini oshirish.

Brendlarning o‘rni bozor ko‘rsatkichlarida ham yaqqol ko‘rinadi. 2024-yilda AQSHdagi mehmonxona xonalarining taxminan 73 foizi brendga mansub obyektlar hissasiga to‘g‘ri kelgani qayd etilgan. Shu manbada xonalar soni bo‘yicha Marriott tizimi AQSH bozorida taxminan 17 foiz ulushga ega ekani ham ko‘rsatiladi. Bu raqamlar AQSHda brendga mansublik oddiy nom yoki logotip emas, balki bozor mexanizmlarini harakatga keltiruvchi institutsional kuch ekanini anglatadi.

AQSH mehmonxona bozori turli segmentlardan iborat: lyuks, yuqori toifa, o‘rta toifa, iqtisod segment, shuningdek uzoq muddatli yashash formatidagi obyektlar. Global brendlar “bitta brend – bitta mahsulot” tamoyili bilan cheklanib qolmaydi. Ular odatda “ko‘p brendli portfel” orqali deyarli barcha segmentlarni qamrab oladi. Masalan, Marriott Bonvoy tizimi 30 dan ortiq brendni birlashtirishi, Hilton esa turli toifadagi brendlar portfelini kengaytirib borishi haqida-yillik hisobotlarida qayd etadi. Ko‘p brendli arxitektura AQSHda ikki maqsadga xizmat qiladi:

Birinchidan, bozor talabining mavsumiy va hududiy tebranishlarini muvozanatlaydi. Masalan, Nyu-York, San-Fransisko, Las-Vegas kabi yirik shaharlar ishbilarmonlik va anjuman (MICE) talabi yuqori bo‘lgan hududlar, Florida, Kaliforniya qirg‘oq zonalari yoki milliy bog‘lar yaqinida esa dam olish talabi kuchli bo‘ladi. Brend portfeli keng bo‘lsa, kompaniya turli talab segmentlariga mos mahsulot taklif eta oladi.

Ikkinchidan, raqobatni ichki boshqarish imkonini beradi. Bir guruh ichida bir-birini “yeb qo‘yadigan” brendlar emas, balki xaridor byudjeti, turar joy formati va servis to‘plamiga qarab aniq farqlangan brendlar bo‘ladi. Natijada, mehmon “brend ekotizimi” ichida qoladi, bugun iqtisod segmentida tursa, ertaga yuqori toifada, keyin dam olish maskanida yoki uzoq yashash formatida turadi. Bu mijoz hayot siklini ushlab turish strategiyasidir.

AQSHda segmentatsiya nafaqat narx bo‘yicha, balki xizmat modeli bo‘yicha ham aniq: “limited service” (cheklangan xizmat – masalan, kichikroq foyye, minimal restoran), “select service” (tanlab beriladigan xizmat), “full service” (to‘liq xizmat – restoran, banket, konferensiya), “resort” (dam olish majmuasi) kabi formatlar mavjud. Global brendlar aynan shu formatlar bo‘yicha standart paketlar yaratadi: xona dizayni, gigiyena talablari, xizmat tezligi, shikoyatni boshqarish, xodimlar treningi, raqamli servislar va xavfsizlik protokollari.

AQSHda global brendlar kengayishining asosiy yo‘li – franchayzing va boshqaruv shartnomalari. Franchayzingda obyekt egasi (investor) binoni quradi yoki sotib oladi, brend esa nom, standart, rezervatsiya tizimi, marketing va treningni taqdim etadi. Buning evaziga royalti va xizmat to‘lovlari olinadi. Boshqaruv shartnomasida esa brend mehmonxona jamoasini boshqaradi, operatsion natijaga qarab boshqaruv to‘lovi oladi. AQSH amaliyotida “asset-light” model keng tarqalgan. Brendlar ko‘proq boshqaruv va franchayzingdan daromad oladi, ko‘chmas mulkni esa egalar saqlaydi. Bu model risklarni (foiz stavkalari, ko‘chmas mulk narxi, kapital xarajatlar) egalar zimmasiga, brend kuchini esa brend zimmasiga taqsimlaydi.

Marriott hisobotida brendga mansub xonalar ulushi juda yuqori bo‘lgani qayd etilishi AQSHda franchayzing va brend affiliasiyasi institut sifatida shakllanganini ko‘rsatadi. Bunda brendlar egalar uchun “ishonch signali” vazifasini bajaradi. Banklar va investorlar uchun global brend ostidagi mehmonxona, odatda, prognozlanadigan daromad oqimiga yaqinroq deb baholanadi. Shu sababli ko‘plab loyihalarda “brend tanlash” investitsiya qarorining markaziy nuqtasiga aylanadi.

AQSHda brendlarning o‘rni shundan iboratki, ular bozorni mayda mustaqil o‘yinchilardan “yirik tizimli o‘yinchilar”ga aylantiradi, natijada xizmat sifati o‘rtacha darajada barqarorlashadi, ta’minot zanjiri (ta’minotchilar, standart mebel va jihozlar, IT yechimlar) optimallashadi, mijoz uchun esa kutilma aniq bo‘ladi.

Global brendlarning AQSHdagi eng kuchli “yumshoq quroli” bu sodiqlik dasturlaridir. **Sodiqlik dasturi** deganda mijozning mehmonxonada qolishlari, hamkor xizmatlar (masalan, hamkor bank kartalari, hamkor aviakompaniyalar) orqali ball to‘plashi va keyinchalik shu ballarni bepul tunash, xizmatlar yoki “tajriba paketlari”ga almashtirishi tushuniladi. Marriott-yillik hisobotida 2024-yilda AQSHdagi mehmonxona “xona/tunlari”ning 72 foizi sodiqlik dasturi a’zolari tomonidan band qilingani qayd etiladi. Bu ko‘rsatkich brendning talab yaratishdagi real kuchini tasdiqlaydi, ya’ni mehmon “ball” motivatsiyasi, qulay mobil servis va shaxsiy takliflar sababli brend tizimida qoladi.

Sodiqlik dasturlarining AQSH bozoriga ta’siri bir necha mexanizm orqali namoyon bo‘ladi: *birinchisi*, takroriy xaridni oshiradi, *ikkinchisi*, to‘g‘ridan-to‘g‘ri sotuv ulushini ko‘paytiradi. Brendning sayti va ilovasi

orqali bron qilish komissiyani kamaytiradi. Onlayn vositachi platformalarga (OTA – online travel agency) to‘lanadigan komissiya pasayganda, obyektning sof daromadi ortadi. Shu bilan birga, brend mijoz ma’lumotini o‘zida saqlab qoladi va shaxsiylashtirishni kuchaytiradi.

Uchinchisi, korporativ segmentni mustahkamlaydi. AQSHda yirik kompaniyalar, davlat tashkilotlari, universitetlar, konferensiya operatorlari bilan uzoq muddatli korporativ kelishuvlar muhim. Global brendlar aynan shu kelishuvlar orqali ishbilarmonlar oqimini barqaror ushlab turadi.

To‘rtinchisi, hamkorlik ekotizimi orqali qo‘shimcha qiymat yaratadi. Masalan, Marriott Bonvoy tarmog‘ining hamkor bank kartalari (co-branded credit cards) tizimi-yillik hisobotlarda alohida daromad manbai sifatida qayd etiladi; Hilton ham o‘z hisobotlarida brend ekotizimi va o‘sish ko‘rsatkichlarini ta’kidlaydi. Natijada, brend turizm xizmatlari platformasiga aylanadi.

AQSH bozorida eng ko‘p tilga olinadigan global brendlar orasida Marriott, Hilton, IHG, Hyatt, Wyndham, Choice hamda nisbatan kichikroq ulush bilan Accor portfeli (Shimoliy Amerikadagi tanlab joylashgan obyektlar) mavjud. Quyida ularning har biri AQSH bozorida qaysi funksiyalarni kuchliroq bajarishi, qanday segmentlarda ko‘proq ko‘rinishi va nima uchun investorlarga jozibali ekaniga qisqacha to‘xtalamiz.

Marriott. Marriott AQSH bozorida xonalar soni bo‘yicha juda katta ulushga ega ekani (taxminan 17 foiz) va umuman AQSH bozorida brendga mansub xonalar ulushi yuqori ekani qayd etiladi. Marriottning kuchli tomoni – *keng brend portfeli va sodiqlik ekotizimi.* Amaliy jihatdan Marriott brendi ostida ishlash ko‘pincha korporativ segmentga kirish, anjumanlar va shahar mehmonxonalarida yuqori yuklamani ushlab turish, shuningdek yuqori toifadagi obyektlar uchun reputatsion kapitalni kuchaytirish bilan bog‘lanadi.

Hilton. Hiltonning AQSHdagi miqyosi ham juda katta. 2024-yil yakuni bo‘yicha Hilton tizimida AQSH segmentida 3 578 obyekt va 498 600 xona mavjudligi ko‘rsatiladi. Bu raqamlar Hilton’ning AQSHda keng hududiy qamrovga ega ekanini, ya’ni yirik shaharlar bilan birga kichik shaharchalar va yo‘l bo‘yidagi obyektlarda ham kuchli ekanini bildiradi. Hilton brendlari ko‘pincha aeroportlar, ishbilarmonlik hududlari va turistik markazlarda barqaror talabni ushlab turadi. Hiltonning “Year in Review” materiallarida 2024-yil rekord o‘sish-yili bo‘lgani, ko‘proq xona qo‘shilgani, ko‘proq

shartnomalar imzolanganini ta’kidlashi ham brendning agressiv o‘sish strategiyasini ko‘rsatadi.

IHG. IHG (Holiday Inn, Crowne Plaza va boshqalar) AQSH bozorida “Americas” segmentida kuchli ishtirok etadigan global brendlardan biridir. IHG’ning 2024-yil-yillik hisobotida strategik yo‘nalishlar, brendlar portfeli va global ko‘rsatkichlar yoritiladi. AQSHdagi roli ko‘pincha o‘rta va yuqori o‘rta segment (midscale/upscale), korporativ sayohat, yo‘l bo‘yi va shahar mehmonxonalarida barqaror standartlarni ta’minlash bilan bog‘liq.

Hyatt. Hyatt portfeli xonalar soni bo‘yicha Marriott yoki Hiltondan kichikroq bo‘lsa-da, AQSH bozorida premium va yuqori toifa segmentlarida kuchli reputatsiyaga ega. Hyattning 2024-yil yakuniy ko‘rsatkichlari bo‘yicha portfeli 1 442 ta mehmonxona va 347 mingdan ortiq xonani qamrab olishi qayd etiladi. Hyatt strategiyasida “asset-light” yondashuv, ya’ni ko‘proq boshqaruv va franchayzingdan daromad olish, ko‘chmas mulkni esa optimallashtirish yo‘nalishi ko‘zga tashlanadi.

Wyndham. Wyndham ko‘pincha iqtisod va o‘rta segmentda, franchayzing orqali juda keng tarqalgan tizim sifatida taniladi. 2024–2025 hisobotlarida Wyndham o‘zini franchayzing bo‘yicha eng yirik tizimlardan biri sifatida ta’riflaydi (taxminan 9 300 ta mehmonxona global miqyosda) va obyektlarning katta qismi AQSH hissasiga to‘g‘ri kelishi ta’kidlanadi. Wyndhamning roli “keng qamrov + standartlashtirilgan arzon/oqilona taklif” orqali ichki turizm va avtomobil sayohatlari (road trips) oqimini qamrab olish.

Choice Hotels. Choice tizimi AQSHda “midscale”, “extended stay” (uzoq yashash) kabi formatlarda faol. 2024-yil natijalari bo‘yicha kompaniya 305 ta yangi mahalliy obyekt ochilgani haqida ma’lumot beradi. Bu trend AQSHda uzoq yashash va o‘rta segmentdagi brendli obyektlarga talab oshayotganini ko‘rsatadi.

Accor. Accor tarmog‘i AQSHda Yevropadagi kabi keng miqyosga ega bo‘lmasa-da, Shimoliy Amerikada ham ma’lum portfelga ega. Accorning rasmiy sayti Shimoliy Amerikada 100 dan ortiq mehmonxona va hamkor obyektlarni ko‘rsatadi. Bu portfel ko‘proq tanlab joylashgan premium segment obyektlari va yirik shaharlar bilan bog‘liq bo‘lib, Accor brendlarining AQSH bozorida maqsadli segment strategiyasi borligini anglatadi.

Ko‘rinib turibdiki, AQSH bozorida “global brend” deganda faqat lyuks segment tushunilmaydi, aksincha, iqtisod segmentdan boshlab premium va resortgacha bo‘lgan barcha toifalarda global brendlar o‘z o‘rniga ega.

Global brendlar AQSH bozorida xizmat sifatini “standartlar tizimi” orqali boshqaradi. Standartlar quyidagilarni qamrab oladi:

- xona va umumiy hudud dizayni;
- tozalik va gigiyena;
- xavfsizlik va risk boshqaruvi;
- mijoz bilan muloqot;
- xodimlar kompetensiyasi;
- xizmat tezligi va jarayon xaritalari.

AQSHda brendlarning standartlashdagi roli uch jihatda juda muhim. *Birinchidan,* bozor hajmi katta bo‘lgani uchun mijoz kutilmasi ham barqaror, masalan, aeroport yaqinidagi o‘rta toifa brend mehmonxonasida check-in jarayoni tez, toza, xavfsiz va minimal kutish bilan bo‘lishi kutiladi. *Ikkinchidan,* ishchi kuchi bozori dinamik, xodimlar almashinuvi yuqori bo‘lishi mumkin, shuning uchun standart va trening paketlari sifatni ushlab turadi. *Uchinchi jihat* – texnologiya, mobil ilovalar, kontaktless xizmatlar, raqamli kalit, chat orqali xizmat so‘rash, xizmat so‘rovlarini ichki tizimda avtomatik yo‘naltirish kabi yechimlar brendning “bir xil tajriba” konsepsiyasini kuchaytiradi.

Marriott hisobotida mobil ilova orqali “kontaktless check-in/check-out”, mobil kalit, chat va xizmat so‘rovlari kabi imkoniyatlar ta]kidlanadi. Bu misol shuni ko‘rsatadiki, AQSH bozorida global brendlar texnologik platformani markazdan joriy etib, minglab obyektlarda bir xil foydalanuvchi tajribasini yaratadi. Bunday yondashuv mustaqil mehmonxonalarga qaraganda tezroq innovatsiya joriy etish imkonini beradi.

Shuningdek, brendlar xizmat sifatini audit va baholash orqali nazorat qiladi. “Mystery guest” (maxfiy mehmon) tekshiruvlari, ichki audit, sharhlar tahlili, mijoz mamnunliki ballari. Bu jarayonlar egalar uchun ham foydali, muammo erta aniqlansa, daromad yo‘qotish va reputatsion zarar kamayadi.

AQSH tajribasi shuni ko‘rsatadiki, global brendlar mehmonxona biznesida sifat infratuzilmasini yaratadi: standart + trening + texnologiya + audit. Natijada, bozor bo‘ylab o‘rtacha sifat barqarorlashadi, raqobat esa yanada nozik elementlar – tajriba dizayni, shaxsiylashtirish, xizmat tezligi va barqarorlik atrofida kuchayadi.

Global brendlar AQSHda nafaqat turizm xizmatlari bozorini, balki kengroq iqtisodiy ta’sirni ham shakllantiradi. AHLA ning 2025-yilda e’lon qilingan “Economic Impact” hisobotida 2024-yilda AQSH hotel industriyasi umumiy iqtisodiy ta’siri, ish o‘rinlari va soliqlar bo‘yicha katta ko‘rsatkichlar qayd etiladi. Bunday katta tizimda global brendlar bozorni tartibga soluvchi institut sifatida chiqadi: ular talablarga tez javob qaytarish, korporativ safarlarni qayta tiklash, konferensiya oqimini boshqarish va mintaqalar bo‘yicha turistik oqimni diversifikatsiya qilishda “katalizator” rolini o‘ynaydi.

Investor nuqtai nazaridan brendlar uchta muhim natija beradi:

- ***Moliyaviy prognozning aniqligi.*** Brend tizimida tarixiy ma’lumotlar (o‘xshash obyektlar bo‘yicha bandlik, o‘rtacha tarif, mavsumiylik) ko‘p bo‘ladi. Shu sababli biznes-reja sifatliroq tuziladi.
- ***Moliyalashtirishga kirish.*** Brendli obyektlar ko‘pincha bank kreditini olishda nisbatan qulayroq ko‘riladi, chunki brend talabni barqarorlashtirishga xizmat qiladi.
- ***Aktiv qiymatini saqlash.*** Brend standartlari va muntazam renovatsiya talablari binoning eskirishini sekinlashtiradi; qayta sotishda ham brendli obyekt ko‘proq xaridor topishi mumkin.

AQSHda brendlar bozoriga xos yana bir muhim jihat bu ***konsolidatsiya.*** Global brendlar ba’zan bir-birini sotib olish, alohida brend portfellarini qo‘shish yoki hamkorlik orqali bozorda ko‘lamni oshiradi. Bu jarayonlar brendlar sonini ko‘paytirishi, sodiqlik bazasini kengaytirishi va xarajatlarni optimallashtirishi mumkin. Shu bilan birga, konsolidatsiya raqobat siyosati va monopoliyaga qarshi nazorat masalalarini ham keltirib chiqaradi.

AQSH bozorida global brendlar mahalliy brendlar va mustaqil mehmonxonalar uchun ham “mezon” vazifasini bajaradi: xizmat tezligi, tozalik, raqamli servis, shikoyatni boshqarish bo‘yicha minimal kutilmalarni global brendlar belgilab beradi. Mustaqil mehmonxona raqobatlashmoqchi bo‘lsa, u ham kamida shu minimal standartga yaqinlashishi kerak bo‘ladi.

AQSH bozorida global brendlar nafaqat o‘zaro, balki alternativ turar joy formatlari bilan ham raqobat qiladi. Masalan, qisqa muddatli uy-ijara platformalari (Airbnb, Vrbo) ayrim segmentlarda – oilaviy safarlar, uzoqroq turish, “mahalliy tajriba” izlovchi turistlar orasida – kuchli raqib. Marriott hisobotida ham qisqa muddatli ijaraga imkon beruvchi platformalar raqobat

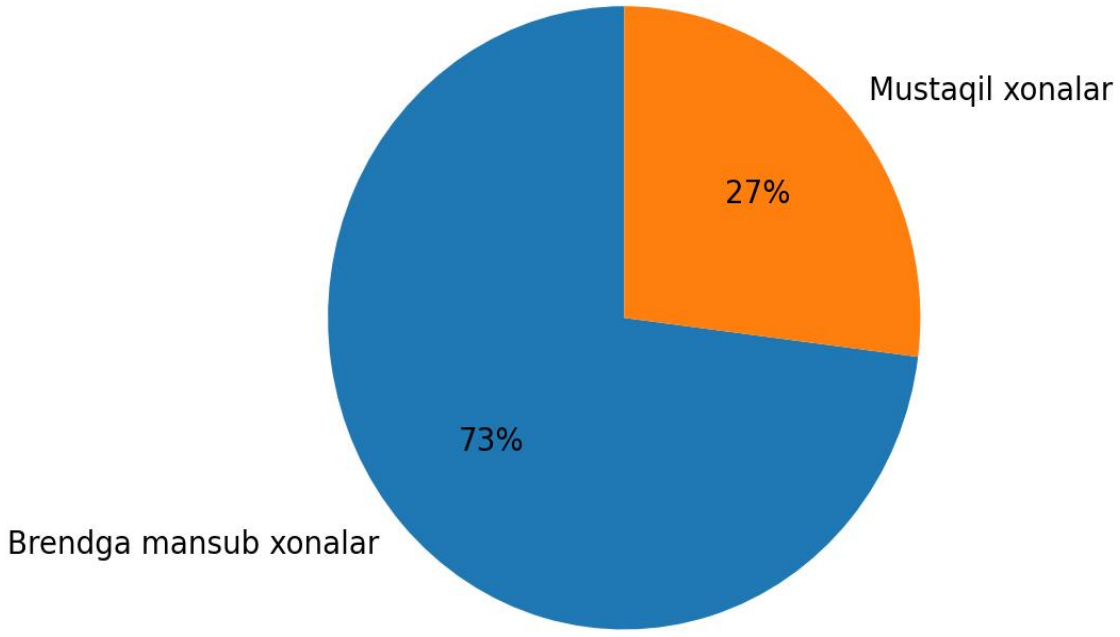
omili sifatida tilga olinadi. Global brendlar bu chaqiriqqa uch yo‘l bilan javob qaytaradi:

Birinchisi, ***mahsulot diversifikatsiyasi.*** Uzoq yashash formatidagi brendlar, apart-otel konsepsiyalari, “residence” (brendlangan turar joy) loyihalari orqali brendlar uy-ijara ehtiyojiga yaqinlashadi.

Ikkinchisi, ***tajriba va servisni kuchaytirish***. Mustaqil ijarada yo‘q bo‘lgan afzalliklar – xavfsizlik, 24/7 servis, tozalik kafolati, sodiqlik dasturi, biznes xizmatlari brendli mehmonxona qiymatini oshiradi.

Uchinchi yo‘l, ***raqamli qulaylikni oshirish.*** Mobil check-in, raqamli kalit, chat servis, shaxsiy takliflar brendli obyektni platformaga o‘xshash darajada qulay qiladi.

Shu bilan birga, risklar ham mavjud: foiz stavkalari va kredit narxi oshishi investitsiyani sekinlashtirishi, mehnat bozori tangligi xodimlar yetishmovchiligini kuchaytirishi, ijtimoiy tarmoqlardagi salbiy sharhlar reputatsion riskni tezlashtirishi mumkin. Global brendlarning ustunligi shundaki, ular bu risklarni tizimli boshqarish mexanizmlariga ega: standartlar, o‘quv platformalari, raqamli monitoring va kuchli marketing.



7.1.- rasm. AQSH mehmonxona bozorida brendga mansublik (xonalar ulushi).

7.2.-jadval. Global mehmonxona brendlarining AQSH bozoridagi o‘rni

Brend	Asosiy segment	Kengayish modeli	AQSH bozoridagi rol	Dalillar	Izoh
Marriott	Lyuks – iqtisod; shahar, resort, MICE	Franchayzing + boshqaruv; asset-light	Keng portfel, kuchli sodiqlik va rezervatsiya ekotizimi	AQSHda xonalar bo‘yicha 17% ulush; brendli xonalar ulushi 73%; sodiqlik a’zolari AQSH xonatunalarining 72% ini band qilgan	Bozorni standartlash va talabni boshqarishda yetakchi
Hilton	O‘rta va yuqori segment; aeroport/shahar	Asosan franchayzing + boshqaruv	Keng hududiy qamrov; kuchli brendlar portfeli	AQSH segmentida 3 578 obyekt va 498 600 xona (2024-yil yakuni)	Keng qamrov ichki turizm va korporativ talabni ushlab turadi
IHG	O‘rta – yuqori o‘rta; shahar va yo‘l bo‘yi	Franchayzing + boshqaruv	Holiday Inn kabi brendlar orqali barqaror talab	2024-yil-yillik hisobotida brendlar va “Americas” segmenti bo‘yicha natijalar keltiriladi	Portfel orqali segmentlar kesimida keng qamrov
Hyatt	Premium va yuqori toifa; resort/all-inclusive	Ko‘proq boshqaruv; asset-light	Reputatsiya va tajriba dizayni kuchli	2024-yil yakunida portfel: 1 442 ta obyekt, 347 301 xona (global)	AQSHda premium segmentda sezilarli rol
Wyndham	Iqtisod – o‘rta; yo‘l bo‘yi	Asosan franchayzing	Keng tarqalgan, arzon segmentni qamraydi	9 300 obyekt global; obyektlarning >50% AQSHda (hisobot ta’kidi)	Ichki turizm va avtomobil sayohatlarida kuchli
Choice Hotels	Iqtisod – o‘rta va uzoq muddatli yashash	Franchayzing	Uzoq yashash formatida o‘sish; regional qamrov	2024-yilda 305 ta yangi domestic obyekt ochilgani qayd etiladi	uzoq muddatli yashash bo‘yicha talab o‘sishi bilan bog‘liq
Accor	Tanlab joylashgan premium portfel	Boshqaruv/hamkorlik; cheklangan qamrov	AQSHda maqsadli strategiya	Shimoliy Amerikada 108 ta Accor va hamkor mehmonxona	Portfel kichik bo‘lsa-da, brend xilma-xilligi mavjud

Global mehmonxona brendlarining Amerikadagi o‘rni uch qatlamli tizim sifatida ko‘rinadi:

- bozor segmentlari bo‘yicha mahsulot portfeli;
- franchayzing va boshqaruv shartnomalari orqali ko‘lamni kengaytirish;
- sodiqlik dasturi va raqamli kanallar orqali talabni boshqarish.

AQSH tajribasi shuni ko‘rsatadiki, brendlar mehmonxona biznesini “mulk”dan “platforma va standart”ga aylantiradi. Brend tanlash va brend bilan ishlash – bu faqat marketing qarori emas, balki investitsiya, operatsion boshqaruv va mijoz tajribasini birlashtiradigan strategik qarordir.

7.3. AQSHda mehmonxona investitsiya strategiyalari

AQSH mehmonxona bozori jahondagi eng yirik va eng institutsionallashgan bozorlar qatoriga kiradi. Bu yerda mehmonxona faqat bino va yer uchastkasi emas, balki kuchli operatsion boshqaruv, brend ekotizimi, raqamli sotuv kanallari hamda murakkab moliyalashtirish instrumentlari bilan bog‘langan biznes sifatida ko‘riladi. Shuning uchun investitsiya strategiyasi oddiy “sotib olish” bilan tugamaydi: aktivni tanlash, pul oqimini prognozlash, kapital ta’mir va modernizatsiya xarajatlari (CAPEX) rejasini tuzish, qarz va o‘z kapitali nisbatini optimallashtirish, brend va boshqaruv modelini aniqlash, hamda chiqish strategiyasini (sotish yoki refinans qilish) oldindan rejalashtirish yagona tizim sifatida qaraladi.

Mehmonxona investitsiyasi doimo bozor sikliga bog‘liq. Sikl oddiy qilib “talab o‘sishi – cho‘qqi – sekinlashuv – tiklanish” ketma-ketligidan iborat bo‘lib, har bir bosqichda investorning xulq-atvori o‘zgaradi. O‘sish davrida turizm oqimi va biznes safarlari ko‘payadi, tariflar o‘sadi, investorlar yangi loyihalar, rebrending va kengayishga moyil bo‘ladi. Sekinlashuv davrida esa pul oqimini himoya qilish, xarajatlarni nazorat qilish, energiya va mehnat samaradorligini oshirish, hamda arzonroq aktivlarni topish ustuvor bo‘ladi. Tiklanishda esa investorlar bozor “oynasi”dan foydalanib, qiymati pasaygan aktivlarni sotib olib, keyingi o‘sish davrida chiqish qilishni rejalashtiradi.

2024–2026-yillarda bozor muhokamalarida foiz stavkalari va moliyalashtirish narxi eng muhim omillardan biriga aylandi. Qarz qimmatlashganda bitimlar soni kamayishi mumkin, chunki xaridorning talab qiladigan rentabellik darajasi oshadi va sotuvchi kutayotgan narx bilan mos kelmaydi. Shunga qaramay, AQSHda mehmonxona aktivlari investorlar

e’tiborida qolmoqda. CBRE so‘roviga ko‘ra, respondentlarning 94 foizi 2025-yilda mehmonxona investitsiyalarini “o‘sha darajada saqlash” yoki “oshirish”ni kutgan; bu esa investor kayfiyati ijobiy ekanini ko’rsatadi.[52]. Amaliy xulosa shuki, foiz stavkalari yuqori bo‘lsa ham, to‘g‘ri tanlangan bozor va segment kapitalni yutib yubormaydi, aksincha, operatsion boshqaruv orqali qiymat yaratish imkonini beradi.

Bozor prognozlarini o‘qishda uchta ko‘rsatkich tez-tez uchraydi: bandlik (occupancy), o‘rtacha kunlik tarif (ADR), mavjud xonaga to‘g‘ri keladigan daromad(RevPAR).

Masalan, STR/CoStar va Tourism Economics 2025-yil uchun AQSH bandligini 62.3% atrofida baholagan, tarif o‘sishi esa past sur’atda bo‘lishi qayd etilgan. Bu esa investorlar uchun muhim signal, agar RevPAR o‘sishi sust bo‘lsa, foydani ushlab turish uchun operatsion samaradorlik (masalan, mehnat unumdorligi, energiya tejamkorligi, raqamli sotuvlar) va xarajatlar intizomi birinchi o‘ringa chiqadi. Shuning uchun AQSH investitsiya amaliyotida “daromad o‘sishi”dan ko‘ra “marja himoyasi” ko‘proq gapiriladi.[53]

Bitimlar faolligi ham strategiyani belgilaydi. Qarz bozori qimmatlashganda investorlar ko‘proq “discount-to-replacement-cost” yondashuviga e’tibor qaratadi, ya’ni aktivni yangi qurilish qiymatiga nisbatan arzon narxda sotib olish. Bunda xavfsizlik yostig‘i paydo bo‘ladi: bozor sekinlashsa ham, aktivni qayta sotish yoki refinans qilish imkoniyati nisbatan yuqori bo‘ladi. CoStar tahlillarida 2024-yil 1-choragidagi yirik bitimlar hajmi pasaygani qayd etilgan bo‘lsa-da, “yakkaxon aktiv” savdolari davom etgani va narx bosimi kuchaygani ko‘rsatiladi, bu esa investorlar uchun imkoniyat yaratadi.[54]

AQSHda mehmonxona investitsiyasi maydonida bir nechta asosiy guruhlar faol:

− REITlar (ko‘chmas mulk obyektlariga jamoaviy sarmoya kirituvchi investitsiya fondlari, odatda dividendga yo‘naltirilgan),

− institutsional investorlar (pensiya fondlari, sug‘urta kompaniyalari),

− xususiy kapital fondlari,

− oilaviy ofislar va yuqori daromadli shaxslar,

[52] 2025 U.S. Hotel Investor Intentions Survey | CBRE

[53] https://www.costar.com/products/benchmark/resources/press-releases/costar-tourism-economics-downgrade-us-hotel-forecast

[54] Shu manba.

− operatorlar va boshqaruv platformalari,

− banklar, kredit fondlari va CMBS (tijorat ipoteka kreditlari bilan ta’minlangan qimmatli qog‘ozlar) bozori orqali qarz beruvchilar.

Har bir guruhning maqsadi turlicha bo‘lgani uchun, bir xil aktiv ham turli investorlarda turli narxga ega bo‘lishi mumkin.

REITlar ko‘pincha portfelni “yilma-yil” qayta balanslaydi, past samarali aktivlarni sotib, yaxshiroq bozor yoki segmentga o‘tadi. REITlar bo‘yicha tahlillarda 2025–2026-yillarda RevPAR o‘sishi sust bo‘lishi, xarajatlar esa yuqori qolishi mumkinligi aytiladi. Demak, REITlar uchun ham segment va bozor tanlovi, shuningdek xarajatlar intizomi juda muhim. Xususiy kapital fondlari esa odatda yuqori daromad olish imkoniyatini beradigan, lekin tavakkalchilik darajasi ham nisbatan balandroq bo‘lgan “qiymat qo‘shish” (value-add) va “imkoniyatga yo‘naltirilgan” (opportunistic) investitsiya strategiyalariga ko‘proq moyil bo‘ladi. Ular aktivni arzonroq oladi, modernizatsiya qiladi, brend yoki boshqaruvni o‘zgartiradi va 3–7-yil ichida sotish yoki refinans qilish orqali chiqadi. Oilaviy ofislar esa ko‘pincha moslashuvchan, ular uzoqroq muddatli “sifatli aktiv”ni ham, kichikroq hajmdagi “value-add” bitimlarni ham tanlashi mumkin.

AQSH amaliyotida mehmonxona investitsiyalari ko‘pincha to‘rtta strategiya doirasida tasniflanadi: *core (barqaror), core-plus (barqaror + kichik yaxshilash), value-add (qiymat oshirish) va opportunistic (yuqori risk).* Bu tasnif risk darajasi, modernizatsiya hajmi, qarz yuki va chiqish muddatini tushuntirishda juda qulay. Quyidagi jadvalda ushbu strategiyalar o‘rtasidagi amaliy farqlar umumlashtiriladi.

7.3.-jadval

AQSHda mehmonxona investitsiya strategiyalari va ularning farqlari

Strategiya	Tipik aktiv	CAPEX ehtiyoji	Risk	Chiqish (exit)
Core	Prime joylashuv; talab barqaror; kuchli brend/boshqaruv	Past	Past	Uzoq muddat ushlab turish; refinans
Core-plus	Yaxshi aktiv, lekin optimallashtirish zaxirasi bor	Past–o‘rta	Past–o‘rta	O‘rta muddat; qiymat oshgach sotish

Value-add	Modernizatsiya yoki repositioning talab qiladigan obyekt	O‘rta–yuqori	O‘rta–yuqori	3–7-yil; sotish yoki refinans
Opportunistic	qarz bosimi (distressed); katta qayta qurish yoki konversiya	Yuqori	Yuqori	Bozor oynasida sotish; yuqori riskli refinans

Core strategiyasida investorlar asosan “riskni kamaytirish” va “pul oqimini barqarorlashtirish”ga tayanadi. Bu yondashuvda joylashuv (yirik shahar markazi, aeroport, kuchli turizm yoki tibbiyot klasteri), raqobat to‘siqlari (yangi qurilish cheklovi), brendning talabni ushlab turish kuchi va boshqaruv intizomi hal qiluvchidir.

Core-plus strategiyasi shunga o‘xshash, ammo aktivda “kuchaytirish nuqtalari” bo‘ladi: narx siyosatini qayta sozlash, raqamli sotuvlarni kuchaytirish, xizmat jarayonlarini tezlashtirish, marketing miksi va kanal aralashmasini optimallashtirish, kichik ta’mirlar orqali “narx premiumi” yaratish. Bu yondashuv ayniqsa foiz stavkalari yuqori bo‘lgan paytda ahamiyatli, chunki katta qurilish emas, mavjud aktivni samaraliroq ishlatish orqali qiymat yaratiladi.

Value-add strategiyasida qiymat yaratish mexanizmi aniqroq: xonalarni yangilash, umumiy zonalarni (lobby, restoran, konferensiya) modernizatsiya qilish, energiya tejamkor uskunalar o‘rnatish, mahsulotni qayta pozitsiyalash, brendni almashtirish yoki segmentni o‘zgartirish (masalan, extended-stay formatiga yaqinlashish). Bu yondashuvda investor CAPEX va vaqt riskini oladi, lekin to‘g‘ri bajarilsa, rentabellik yuqoriroq bo‘ladi.

Opportunistic strategiyada esa ko‘pincha distress aktivlar, qarz bosimi, katta rekonstruksiya yoki konversiya mavjud bo‘ladi. Bunda daromad “katta sakrash” qilishi mumkin, ammo ruxsatnomalar, qurilish narxlari, bozor tiklanishi va moliyalashtirish risklari ham yuqori bo‘ladi.

Mehmonxona investitsiyasining rentabelligi ko‘p jihatdan kapital tuzilmasiga bog‘liq. O‘z kapitali va qarz nisbatini to‘g‘ri tanlash zarur. Qarz arzon bo‘lsa, sarmoyador kamroq kapital bilan ko‘proq aktivga kirishi mumkin. Ammo foiz stavkalari yuqori bo‘lgan davrda qarz xizmat ko‘rsatish xarajati operatsion foydani qisqartiradi. Shu sababli 2024–2025-yillarda AQSH bozorida ko‘plab investorlar qarzni konservativroq oladi, kredit muddati va foiz turini (o‘zgaruvchan yoki fiks) ehtiyotkor tanlaydi, hamda refinans riskini oldindan hisoblaydi. Qarzning “qimmatligi” investorni

operatsion boshqaruvga yanada qattiqroq e’tibor qaratishga majbur qiladi, har bir foiz punktidagi o‘zgarish pul oqimiga bevosita ta’sir qiladi.

7.4.-jadval

AQSHda mehmonxona bitimlarida uchraydigan moliyalashtirish manbalari

Moliyalashtirish manbasi	Afzalligi	Cheklovi / riski	Qachon mos keladi
Bank krediti	Shartlari nisbatan tushunarli; foiz va to‘lov grafigi oldindan belgilanadi; barqaror pul oqimiga ega obyektlar uchun qulay	Kovenantlar qat’iy bo‘lishi mumkin; garov talabi yuqori; obyekt baholanishi odatda konservativ yondashuv asosida amalga oshiriladi	Core va core-plus strategiyalarida, ya’ni barqaror daromad keltiruvchi mehmonxona yoki turistik obyektlar uchun
Kredit fondlari	Qaror qabul qilish jarayoni tezroq; moliyalashtirish shartlari bankka qaraganda moslashuvchan; rekonstruksiya va qiymat oshirish loyihalariga mos	Foiz stavkasi yuqoriroq; xizmat haqi va komissiyalar ko‘proq bo‘lishi mumkin; investor uchun moliyaviy yuk ortadi	Value-add va opportunistic strategiyalarida, ayniqsa modernizatsiya, konversiya yoki qayta brendlash loyihalarida
CMBS bozori (*Commercial Mortgage-Backed Securities*)	Yirik bitimlarni moliyalashtirish imkonini beradi; kredit tuzilmasini loyihaning xususiyatiga moslashtirish mumkin; portfel obyektlari uchun qulay	Bozor sharoitiga kuchli bog‘liq; hujjatlashtirish murakkab; foiz stavkalari va investor talabi o‘zgarishi bitimga ta’sir qiladi	Yirik full-service mehmonxonalar, kurort majmualari yoki bir nechta obyektlardan iborat portfellar uchun
Imtiyozli kapital / oraliq qarz-kapital moliyalashtirish	Kapital yetishmovchiligini qoplashga yordam beradi; bank krediti va oddiy	Narxi odatiy bank kreditiga nisbatan qimmat; investor nazorat huquqlarini talab	Value-add va opportunistic loyihalarda, ayniqsa loyiha kapitali yetarli bo‘lmaganda yoki

(*Preferred equity / mezzanine*)	investor kapitali o‘rtasidagi bo‘shliqni to‘ldiradi; riskni bir necha tomon o‘rtasida taqsimlash imkonini beradi	qilishi mumkin; foyda taqsimotida ustuvorlik beriladi	katta qayta qurish talab etilganda
Sheriklik kapitali (*JV equity — Joint Venture equity*)	Kapital, tajriba va boshqaruv salohiyati birlashadi; risk sheriklar o‘rtasida taqsimlanadi; mahalliy va xorijiy investorlar hamkorligi uchun qulay	Kelishuv tuzilmasi murakkab; foyda taqsimoti, nazorat huquqi va strategik qarorlar bo‘yicha manfaatlar muvozanatini ta’minlash zarur	Turli strategiyalarda qo‘llanishi mumkin: yangi mehmonxona qurilishi, kurort loyihasi, rekonstruksiya, xalqaro brend bilan hamkorlik yoki hududiy turizm infratuzilmasini rivojlantirishda

Bitim iqtisodiyoti sotib olish narxi, kutilayotgan pul oqimi, CAPEX byudjeti, qarz foizi va chiqish qiymatini birga hisoblashni anglatadi. Investorlar odatda uch ssenariy tayyorlaydi: *bazaviy, optimistik va stress*. Stress ssenariyda bandlik pasayishi, tarif o‘smasligi, mehnat va sug‘urta xarajatlari oshishi, foiz stavkalari yuqori qolishi kabi omillar sinovdan o‘tkaziladi. Bu yondashuv har qanday sharoitda ham qarzni qoplay olish imkoniyatini baholaydi. Masalan, Trepp tahlillarida CMBS sektorida mehmonxona kreditlarida CAPEX bosimi va kechikishlar muhokama qilingani, ayniqsa “full-service” segmentida to‘lov intizomi pandemiyadan oldingi davriga nisbatan pastroq ekani qayd etiladi.[55].

Due diligence – bitimdan oldin aktivni har tomonlama tekshirish jarayoni. Mehmonxona bitimida “due diligence” odatda 5 yo‘nalishni qamrab oladi:

- bozor tahlili (talab generatorlari, raqobatchilar, yangi taklif),
- moliyaviy audit (hisobotlar, daromad kanallari, xarajatlar, soliqlar),

[55] Навигация в секторе размещения: просрочки CMBS и возникающие вызовы капитальных затрат

– texnik tekshiruv (binoning holati, muhandislik tarmoqlari, yong‘in xavfsizligi, energiya samaradorligi),

– huquqiy tekshiruv (mulk huquqi, ruxsatnomalar, shartnomalar),

– operatsion tekshiruv (boshqaruv jarayonlari, xizmat standartlari, xodimlar, IT tizimlar, sharhlar va reputatsiya).

Amaliyotda bu tekshiruvlar alohida hisobotlar ko‘rinishida tayyorlanadi.

AQSHda brend ostida ishlaydigan mehmonxona sotib olinganda yana bir muhim hujjat bor, Property Improvement Plan (PIP) – brend standartlariga moslash uchun majburiy yangilanishlar ro‘yxati. PIP ko‘pincha mulk egasi almashganda, franchayz shartnomasi yangilanganda yoki rebrending qilganda talab qilinadi. PIP CAPEX byudjetiga bevosita ta’sir qiladi va bitim bahosini o‘zgartirishi mumkin. PIP odatda xonalar, vannaxona, yoritish, umumiy zonalar, tashqi ko‘rinish, belgilar, IT infratuzilmasi va xavfsizlik tizimlari bo‘yicha talablarni o‘z ichiga oladi. Mutaxassislar PIPni “bitimdagi eng qimmat hujjatlardan biri” deb ataydi, chunki u modernizatsiya miqyosini belgilaydi.[56].

Investor uchun yana bir muhim tanlov – franchayzing va boshqaruv shartnomasi (management contract) o‘rtasidagi farq. Franchayzingda egasi brend nomi, standartlari va rezervatsiya tizimiga kirish huquqini oladi, evaziga franchayz to‘lovlarini to‘laydi. Operatsion boshqaruv esa egasi yoki yollangan operator zimmasida bo‘ladi. Boshqaruv shartnomasida boshqaruv kompaniyasi mehmonxonani bevosita boshqaradi va odatda boshqaruv uchun foizli haq oladi. Qaysi model tanlanishi investorga nazorat darajasi, xarajatlar strukturasini va risk taqsimotini belgilab beradi. Amaliyotda investorlar ko‘pincha “brend + mustaqil operator” yoki “brend + yirik boshqaruv kompaniyasi” kombinatsiyasini moliyaviy maqsadiga qarab tanlaydi.

Bitim bo‘yicha daromad-xarajatlarni hisoblash, pul oqimini prognoz qilish, risklarni baholash va qaror uchun xulosa tayyorlash “Underwriting” (moliyaviy ekspertiza) jarayoni deyiladi. Investorlar daromadni ham, daromadning barqarorligini ham o‘lchaydi. Eng ko‘p ishlatiladigan moliyaviy ko‘rsatkichlar: NOI (Net Operating Income – operatsion sof daromad), GOP (Gross Operating Profit – yalpi operatsion foyda), EBITDA

[56] https://glrinc.net/hospitality/

(foiz, soliq va amortizatsiyadan oldingi foyda), DSCR (Debt Service Coverage Ratio – qarz to‘lovi qoplanish koeffitsienti) va IRR (Internal Rate of Return – ichki rentabellik darajasi). Bularning barchasi pul oqimi qanchalik barqaroligi va qarzga xizmat ko‘rsatish qanchalik xavfsizligi haqidagi savollarga javob beradi. Shuningdek, kapitalizatsiya stavkasi (cap rate) va umumiy rentabellik (yield) tushunchalari ham qo‘llaniladi, ammo mehmonxona “operatsion biznes” bo‘lgani uchun kapitalizatsiya stavkasi ko‘p omillarga bog‘liq va soddalashtirib baholash xatoga olib kelishi mumkin.

Operatsion tomonda RevPAR, ADR va bandlikdan tashqari quyidagilar muhim: segmentlar ulushi (korporativ, leisure, guruh), kanal aralashmasi (to‘g‘ridan-to‘g‘ri sotuv, agentliklar, onlayn platformalar), mijoz mamnunliki (NPS), shikoyatlar ulushi, xonani tozalash va texnik xizmat tezligi, hamda reputatsiya reytingi. Investorlar xarajatlar bosimini ham alohida kuzatadi: mehnat xarajatlari, kommunal to‘lovlar, sug‘urta va soliqlar, marketing xarajatlari, hamda mebel va jihozlarni yangilash uchun ajratma (FF&E reserve). Mazkur ko‘rsatkichlar bo‘yicha taqqoslashda(benchmark) STR/CoStar kabi tahlil platformalaridan foydalaniladi.

AQSH tajribasida KPI tizimi aktiv boshqaruvi (asset management) bilan bog‘lanadi: oy/chorak kesimida budjet va fakt solishtiriladi, farqlar sababi aniqlanadi, narx siyosati moslashtiriladi, sotuv kanallari qayta sozlanadi, xarajatlar audit qilinadi. Raqamli analitika (bron kanallari, narx elastikligi, sharhlar tahlili, qayta kelish ulushi) investitsion qarorlarning kundalik asosiga aylanadi.

AQSH bozorida qiymat yaratishning uchta ommabop yo‘li bor: qayta pozitsiyalash (repositioning), segment yoki funksiyani o‘zgartirish (konversiya) va modernizatsiya. ***Qayta pozitsiyalashga*** eski “full-service” mehmonxonani “lifestyle” uslubiga yaqinlashtirish, dizayn va servis konsepsiyasini yangilash, mahalliy tajriba elementlarini kuchaytirish misol bo‘lishi mumkin. ***Konversiyaga*** talab o‘zgarishiga qarab uzoq muddatli qolish (extended-stay) formatini kuchaytirish yoki apart-hotelga yaqin model yaratish, ***modernizatsiyaga*** esa faqat bezak emas, raqamli kalit, self check-in kontaktless to‘lov, ma’lumotga asoslangan narxlash, energiya samarador HVAC tizimlari kabi yechimlar ham mijoz tajribasini oshiradi, ham xarajatlarni kamaytiradi.

So‘nggi-yillarda CAPEX muammosi ko‘proq tilga olinmoqda. Ayrim obyektlarda-yillar davomida yangilanishlar kechiktirilgani sababli, kredit qayta moliyalashtirilayotganda banklar ta’mirlash rejasini qat’iy talab qiladi. Bu investorlarga muhim dars beradi: CAPEX “xarajat” emas, aktiv qiymatini saqlovchi va daromadni himoya qiluvchi investitsiya hisoblanadi. Brend standartlari ham doimiy yangilanadi, shu sababli PIP talablarini oldindan hisobga olmaslik rentabellikka zarba berishi mumkin. JLLning 2025-yil global investitsiya istiqbolida 2025-yilda global mehmondo‘stlik investitsiya hajmi 15–25% oralig‘ida o‘sishi mumkinligi ta’kidlanadi. Bu o‘sish ko‘pincha aynan sifatli modernizatsiya va qayta pozitsiyalangan aktivlarga kapital oqimi kuchayishini bildiradi. [57]

AQSH tajribasida investorlar ko‘pincha bitta mehmonxonani emas, portfelni boshqaradi. Portfel yondashuvi riskni kamaytiradi, bir bozor yoki bir segment sustlashsa, boshqa bozor/segment pul oqimini muvozanatlashtirib turadi. Portfel boshqaruvida geografik diversifikatsiya (masalan, West Coast, Sunbelt, Northeast) va segment diversifikatsiyasi (select-service + extended-stay + urban full-service) qo‘llanadi. Bunda asosiy qoida portfelning har bir aktiviga bir xil yondashuv emas, balki bozor va segmentga mos individual strategiya kerak.

“Asset-light” modeli ham investitsiya strategiyasiga ta’sir qiladi. Bu modelda global brendlar ko‘pincha ko‘chmas mulkka egalik qilmaydi, balki franchayzing va boshqaruv shartnomalari orqali o‘sadi. Investor nuqtayi nazaridan bu *birinchidan,* brendning qiymati ko‘proq marketing, rezervatsiya tarmog‘i va standartlarda namoyon bo‘ladi, *ikkinchidan,* mulk egasi operatsion natijalar uchun mas’uliyatni ko‘proq o‘z zimmasiga oladi (franchayzing holatida), yoki boshqaruv kompaniyasi bilan shartnoma shartlariga bog‘lanadi (management contract holatida). Shuning uchun investorlar shartnomalarni (fees, muddati, bekor qilish shartlari, PIP majburiyatlari) moliyaviy ekspertizaning(underwriting) ajralmas qismi sifatida ko‘radi.

Mehmonxona investitsiyasidagi risklar odatda to‘rt blokda ko‘riladi:

- bozor riski (talab pasayishi, raqobat, yangi taklif);
- operatsion risk (boshqaruv sifati, servis, sharhlar);
- moliyaviy risk (foiz stavkasi, refinans, sug‘urta, soliq);

[57] Глобальный прогноз инвестиций в гостиницы 2025 | JLL

− huquqiy va tartibga solish riski (mehnat qoidalari, xavfsizlik standartlari, shahar me’yorlari).

AQSHda bu risklar “ehtimollik – ta’sir” matritsasi orqali baholanadi va har bir risk uchun boshqaruv choralari oldindan belgilanadi. Masalan, bozor riski yuqori bo‘lgan shaharlar uchun investorlar konservativ qarz olishi yoki chiqish muddatini qisqartirishi mumkin. Operatsion risk uchun esa professional boshqaruv, trening va xizmat standartlari kuchaytiriladi. Bunda amaliy mexanizmlar quyidagilar bolishi mumkin:

− bozor diversifikatsiyasi (faqat bitta shaharga bog‘lanib qolmaslik);

− segment diversifikatsiyasi (select-service va extended-stay aralashmasi);

− daromadni diversifikatsiya qilish (xona + qo‘shimcha xizmatlar);

− sug‘urta paketlarini to‘g‘ri tanlash;

− uzoq muddatli korporativ shartnomalar;

− hamda aktiv boshqaruvi intizomi (budjet, audit, KPI, rejalashtirilgan modernizatsiya).

AQSHda mehmonxona investitsiyalarida soliq rejalashtirish ham muhim rol o‘ynaydi. Eng mashhur instrumentlardan biri AQSH soliq kodeksining 1031-moddasi asosida ko‘chmas mulkni “o‘xshash turdagi” ko‘chmas mulkka almashtirish orqali kapital o‘sishidan soliqni kechiktirish(1031 like-kind exchange). IRS (AQSH soliq xizmati) ma’lumotiga ko‘ra, 1031 almashinuv odatda biznes yoki investitsiya maqsadida ushlab turilgan real mulkni boshqa real mulkka almashtirganda qo‘llanadi va shartlar bajarilganda daromad/zararni darhol tan olish talab etilmasligi mumkin.[58]. Bu instrument portfelni qayta balanslashda, aktivni sotib-yangilab keyin boshqa bozorga o‘tishda qo‘l kelishi mumkin.

Biroq soliq instrumentlari bitimning asosiy iqtisodiyotini almashtirmaydi. Agar aktivning pul oqimi zaif bo‘lsa yoki CAPEX talablar hisobga olinmasa, soliq imtiyozi rentabellikni qutqara olmasligi mumkin. Shu sababli AQSH amaliyotida soliq rejalashtirish moliyaviy ekspertizadan(underwriting) keyin, ya’ni aktivning iqtisodiyoti isbotlangach qo‘llanadi.

So‘nggi-yillarda AQSH mehmonxona investitsiyalarida barqarorlik (energiya va suv tejamkorligi, chiqindilarni kamaytirish, xavfsiz mehnat

[58] Похожие биржи — советы по налогу на недвижимость | Налоговая служба

sharoiti) tobora moliyaviy riskni boshqarish vositasi sifatida ko‘rilmoqda. Buning sababi energiya narxlari va sug‘urta xarajatlari oshgan sharoitda samaradorlik loyihalari operatsion xarajatlarni pasaytiradi, brendning talab qiladigan standartlari va mijoz kutishlariga moslashishga yordam beradi, hamda kredit beruvchilar oldida aktivning sifatini yaxshilaydi. Masalan, HVAC modernizatsiyasi, LED yoritish, aqlli termostatlar, suvni tejash kabi yechimlar ko‘pincha xizmat sifatini ham oshiradi. Shu bois investitsiya strategiyasida ESG elementlari CAPEX rejasiga integratsiya qilinadi.

AQSH mehmonxona investitsiya strategiyalari ma’lumotga asoslangan boshqaruvga tayanadi: bozor tahlili, segmentlar bo‘yicha talab prognozi, operatsion samaradorlik va kapital tuzilmasini birga ko‘rish. Eng muhimi mehmonxona ham ko‘chmas mulk va servis biznesining birlashgan shaklidir, demak, investitsiya strategiyasi operatsion mantiqni chuqur hisobga olishi zarurdir.

Mavzuni mustahkamlash uchun savollar:

1. Amerika mehmonxona sanoatini shakllantiruvchi asosiy bozor omillarini izohlang.
2. AQSH mehmonxona bozorida franchayzing va menejment shartnomalarining keng tarqalish sabablari nimalardan iborat?
3. AQSHda mehmonxonalarning segmentlashuvi xizmat modeli va daromad strukturasiga qanday ta’sir qiladi?
4. Global brendlarning (Marriott, Hilton, Hyatt va boshqalar) AQSHdagi o‘rni raqobat, standartlar va xizmat sifati nuqtayi nazaridan qanday baholanadi?
5. Brend portfeli strategiyasi nima uchun AQSH bozorida muhim? Misol bilan tushuntiring.
6. Raqamli kanallar (to‘g‘ridan-to‘g‘ri bron, onlayn agentliklar) AQSH mehmonxonalarida sotuv va marketing xarajatlariga qanday ta’sir ko‘rsatadi?
7. AQSH mehmonxona investitsiyalarida risklarni boshqarish uchun qanday yondashuvlar qo‘llanadi?
8. Mehmonxona loyihasida kapital xarajatlar va operatsion xarajatlarni rejalashtirishning asosiy tamoyillarini bayon qiling.
9. Investitsiya samaradorligini baholashda qanday ko‘rsatkichlar ishlatiladi?

10. AQSH tajribasidan kelib chiqib, O‘zbekiston sharoitida mehmonxona investitsiya strategiyasini moslashtirish uchun qaysi 5 ta amaliy tavsiyani berasiz?

VIII BOB. OSIYO DAVLATLARINING MEHMONXONA BIZNESI TAJRIBASI: AN’ANAVIY USULLAR VA ZAMONAVIY YECHIMLAR UYG‘UNLIGI

Tayanch so‘z va iboralar: Osiyo mehmonxona bozori, madaniy moslik, mehmondo‘stlik qadriyatlari, an’anaviy servis, omotenashi, hanok stay, meros mehmonxonalari, choy madaniyati, hamjamiyat servisi, raqamli transformatsiya, onlayn bron, CRM, PMS, mobil check-in/check-out, kanal boshqaruvi, barqarorlik, ESG, brend arxitekturasi, global bozorga chiqish strategiyasi.

8.1. Osiyo davlatlarining mehmonxona sanoati o‘ziga xosligi

Osiyo mintaqasi mehmonxona sanoati jahon mehmondo‘stlik tizimida eng rang-barang va dinamik rivojlanayotgan bozorlar majmuasidan biridir. Ushbu mintaqaning o‘ziga xosligi shundaki, unda qadimiy mehmondo‘stlik an’analari, kuchli ichki turizm oqimi, tez o‘sayotgan shaharlar, raqamli texnologiyalar va global kapital bir vaqtning o‘zida harakat qiladi. Shu sababli Osiyo mehmonxona tajribasini faqat an’ana yoki faqat texnologiya nuqtayi nazaridan tushuntirish yetarli emas. Uni an’anaviy xizmat qadriyatlari va zamonaviy boshqaruv yechimlari uyg‘unligi sifatida tahlil qilish maqsadga muvofiqdir.

Mintaqaning asosiy xususiyatlaridan biri bozorlar ko‘lami va xilma-xilligidir. Xitoy, Hindiston va Indoneziya kabi yirik aholiga ega mamlakatlarda ichki turizm mehmonxona talabining barqaror tayanchiga aylanadi. Tokio, Seul, Singapur, Dubay va Gonkong kabi global shaharlar biznes safarlari, tranzit oqimlari va xalqaro tadbirlar hisobiga shahar mehmonxonalarini rivojlantiradi. Janubi-Sharqiy Osiyodagi orol va dengizbo‘yi kurortlari, tog‘ hududlari hamda tarixiy shaharlar esa dam olish turizmi va tajriba iqtisodiyotini kuchaytiradi. Demak, Osiyoda mehmonxona mahsuloti bir xil emas; u har bir mamlakatning iqtisodiy darajasi, transport aloqalari, madaniy kodi va turist profili bilan belgilanadi.

Osiyo bozorida ichki va xalqaro talab ko‘pincha ikki qatlamli tuzilmani yaratadi. Birinchi qatlam milliy bozor uchun mo‘ljallangan ommaviy segment bo‘lib, unda o‘rta narx, qulay joylashuv, oilaviy xizmatlar va keng qamrov muhim hisoblanadi. Ikkinchi qatlam xalqaro yoki yuqori daromadli sayyohlar uchun mo‘ljallangan premium va tajriba segmentidir.

Bu segmentda dizayn, gastronomiya, wellness, madaniy marosimlar, xizmatdagi individuallik va yuqori reputatsiya alohida ahamiyat kasb etadi. Mehmonxona menejmenti ushbu ikki qatlamni hisobga olib, narx, xizmat paketi, sotuv kanali va xodimlar jadvalini moslashtirishi kerak.

Osiyo mintaqasi mehmonxona sanoatida an’anaviy yulduzli tasnif hali ham muhim bo‘lsa-da, amaliy boshqaruvda format va iste’mol ssenariysi tobora ko‘proq ahamiyat kasb etmoqda. Shahar biznes mehmonxonalari, kurortlar, boutique obyektlar, eco-lodge, apart-mehmonxonalar, serviced residence, ryokan, hanok stay, heritage hotel va homestay kabi formatlar turli ehtiyojlarga javob beradi. Shu bois “bitta model hamma joyda ishlaydi” degan yondashuv Osiyo uchun mos emas. Har bir formatda xonaning o‘zi emas, balki mehmonning safar maqsadi, qolish muddati, madaniy kutishi va to‘lov qobiliyati asosiy mezonga aylanadi.

Osiyo mehmondo‘stligida xizmat sifati faqat texnik jarayonlar bilan o‘lchanmaydi. Mehmonni kutib olish marosimi, sokin muhit, tozalik, ovqatlanish madaniyati, xodimning muomala ohangi, shaxsiy hududga hurmat va detalga e’tibor xizmatning “yumshoq” komponentlarini tashkil etadi. Yaponiyada omotenashi, Janubiy Koreyada jeong, Xitoyda munosabat va obro‘ga hurmat, Janubi-Sharqiy Osiyoda tabassum va moslashuvchan servis, arab hududlarida saxiylik va mehmonni e’zozlash mazkur madaniy qatlamni ifodalaydi. Ushbu qadriyatlar mehmonxonaga farqlovchi mazmun beradi va uni oddiy tunash vositasidan madaniy tajriba maydoniga aylantiradi.

Shu bilan birga, zamonaviy Osiyo mehmonxonasi xalqaro xavfsizlik, gigiyena, yong‘in xavfsizligi, oziq-ovqat sanitariyasi, raqamli qulaylik va ekologik mas’uliyat talablariga ham javob berishi zarur. Demak, muvaffaqiyatning asosiy sharti ikki qatlamni uyg‘unlashtirishdir:

- madaniy mazmun va mehmonni qadrlash falsafasi;
- operatsion standartlar, texnologik boshqaruv va risk nazorati.

Agar texnik standart bo‘lmasa, an’anaviylik noqulaylik sifatida qabul qilinadi; agar madaniy qatlam yo‘qolsa, mehmonxona boshqa standart obyektlardan farqlanmay qoladi.

8.1-jadval.

Osiyo submintaqalari bo‘yicha mehmonxona bozorining tipik xususiyatlari

Submintaqa	Talab drayverlari	Ustuvor formatlar	Xizmat madaniyati	Boshqaruv xulosasi
Sharqiy Osiyo	Biznes safarlari, ichki turizm, mega-shaharlar	Shahar mehmonxonalari, premium va dizayn obyektlar	Tartib, detalga e’tibor, sokin xizmat	Texnologiya xizmatni tezlashtiradi, lekin insoniy detal saqlanishi kerak
Janubi-Sharqiy Osiyo	Dam olish, orol kurortlari, tajriba va wellness turizmi	Kurort, eco-lodge, boutique hotel, homestay	Tabassum, muloyim muloqot, moslashuvchan servis	Hamjamiyat bilan integratsiya tajriba qiymatini oshiradi
Janubiy Osiyo	Ichki turizm, ziyorat, madaniy meros, biznes	Meros mehmonxonalari, o‘rta segment, serviced residence	Gastronomiya, marosim, ijtimoiylik	Meros va xizmat protokoli iqtisodiy qiymatga aylantiriladi
G‘arbiy Osiyo	Premium turizm, MICE, tranzit, hub modeli	Lyuks mehmonxonalar, aralash majmualar, brendli rezidensiyalar	Rasmiy protokol, saxiylik, xavfsizlik, yuqori komfort	Global standartlar mahalliy ruh bilan uyg‘unlashadi
Markaziy Osiyo	Madaniy meros, biznes, ziyorat, mintaqaviy sayohat	Kichik mehmonxonalar, butik obyektlar, xalqaro brendlar	Milliy mehmondo‘stlik, mahalliy taom, hunarmandchilik	Turistik yo‘laklar va mahalliy tajriba asosida o‘sish imkoniyati yuqori

Markaziy Osiyo mehmonxona sanoati Osiyo tajribasini o‘rganish uchun alohida ahamiyatga ega. Qozog‘iston, O‘zbekiston, Qirg‘iziston,

Tojikiston va Turkmaniston turizm oqimining ko‘payishi, transport aloqalarining yaxshilanishi, madaniy merosga qiziqish ortishi va servis sifatiga talab kuchayishi fonida rivojlanmoqda. Mintaqaning o‘ziga xosligi shundaki, u bir vaqtning o‘zida ham tez o‘suvchi, ham segmentlar bo‘yicha notekis shakllangan bozor hisoblanadi: poytaxt va yirik shaharlarda xalqaro brendlar va yuqori toifa obyektlar ko‘proq uchrasa, chekka hududlarda kichik mehmonxonalar, mehmon uylari va oilaviy joylashtirish vositalari ustunlik qiladi.

Markaziy Osiyoda davlatning roli yuqori bo‘lib, turizm ko‘pincha iqtisodiy diversifikatsiya, bandlik va hududiy rivojlanish omili sifatida ko‘riladi. Transport, yo‘l, aeroport, kommunikatsiya, shahar infratuzilmasi va madaniy meros obyektlarini yangilash mehmonxona bozoriga bevosita ta’sir qiladi. Bu jarayon mehmonxona taklifini kengaytiradi, lekin bir vaqtning o‘zida xizmat sifati, kadrlar tayyorgarligi, sanitariya, xavfsizlik, raqamli bronlash va marketing kompetensiyalariga talabni ham oshiradi.

Mintaqada joylashtirish bozorining katta qismi kichik va o‘rta sig‘imli obyektlar hisobiga shakllanadi. Bunday obyektlar investitsiya jihatidan nisbatan yengil, tez ochiladi va milliy bezak, mahalliy nonushta, oilaviy muhit, hunarmandchilik va autentik tajriba orqali raqobatlashadi. Shu bilan birga, ular ko‘pincha raqamli marketing, onlayn sharhlar bilan ishlash, kanal boshqaruvi, xizmat standartlari va kadrlar treningi bo‘yicha qo‘shimcha yordamga muhtoj. Demak, Markaziy Osiyo uchun eng muhim vazifa kichik obyektlarni professional boshqaruv madaniyatiga ulashdir.

O‘zbekiston sharoitida Osiyo tajribasining eng muhim sabog‘i shundan iboratki, milliy mehmondo‘stlik, choy madaniyati, palov va hududiy gastronomiya, mahalliy hunarmandchilik, tarixiy uylar, mahalla muhiti va ziyorat an’analari turistik mahsulotning markaziy qiymatiga aylanishi mumkin. Biroq bu jarayon faqat dekorativ bezak bilan cheklanmasligi kerak. Xizmat protokoli, kutib olish tartibi, oshxona gigiyenasi, mehmon xavfsizligi, mahalliy tarixni hikoya qilish, xodim muomalasi va raqamli bronlash qulayligi birgalikda ishlaganda an’ana iqtisodiy qiymatga aylanadi.

Markaziy Osiyoda mavsumiylik ham muhim boshqaruv masalasidir. Madaniy meros shaharlari odatda bahor va kuzda kuchliroq oqimga ega bo‘lsa, tog‘ va ko‘l hududlarida yozgi yoki qishki mavsum hal qiluvchi ahamiyat kasb etadi. Past mavsumda narx, paket, tadbir, mahalliy

gastronomik tajriba, wellness xizmatlari va mintaqaviy sayohat takliflari orqali talabni yumshatish mumkin. Buning uchun revenue management, segmentatsiya va maqsadli marketing kichik obyektlar uchun ham zarur vositaga aylanishi kerak.

O‘zbekiston uchun yana bir muhim yo‘nalish — Ipak yo‘li konsepsiyasi asosida multi-destination strategiyani rivojlantirishdir. Samarqand, Buxoro, Xiva, Toshkent, Shahrisabz, Farg‘ona vodiysi va boshqa manzillar yagona sayohat zanjiri sifatida taklif qilinsa, mehmon bir nechta shaharda o‘xshash sifat darajasini kutadi. Shu sababli mahalliy mehmonxonalar o‘rtasida minimal xizmat standartlari, bronlash qulayligi, transport bilan bog‘lanish, ko‘p tilli axborot, xavfsizlik va sharhlar bilan ishlash bo‘yicha umumiy yondashuv shakllanishi kerak.

8.2. An’anaviy mehmonxona xizmatlari va ularni saqlash mexanizmlari

Osiyo mehmonxona sanoatida an’anaviy xizmatlar faqat tarixiy bezak yoki folklor elementi emas, balki raqobat ustunligini yaratadigan boshqariladigan qiymat taklifidir. Zamonaviy sayyoh ko‘pincha bir xil standartdagi xonadan ko‘ra milliy muhit, mahalliy taom, sokinlik, marosim, shaxsiy e’tibor va haqiqiy hayot ritmini his qilishni izlaydi. Shu sababli an’anaviy servisni saqlash madaniy merosni asrash bilan birga, yuqori qiymatli turizm segmentlarini shakllantirishga ham xizmat qiladi.

An’anaviy mehmonxona xizmati deganda ma’lum hudud yoki xalqning tarixiy turmush tarzi, uy-joy madaniyati, taomlanish odatlari, kutib olish etiketi, marosimlari, estetikasi va insoniy muomala uslubi bilan boyitilgan xizmat shakli tushuniladi. Bunday xizmatning markazida mehmonni “xona” bilan emas, “tajriba” bilan bog‘lash yotadi. Tajriba sekinlik, tartib, poklik, ehtirom, tabiiylik va mahalliy muhitga moslashish orqali yaratiladi.

An’anaviy xizmatlarni saqlashda besh mexanizm muhim ahamiyatga ega.

Birinchisi — madaniy meros va turizm siyosatini integratsiyalash, ya’ni tarixiy bino, mahalla, marosim va mahalliy hamjamiyat manfaatlarini birgalikda boshqarish.

Ikkinchisi — standartlash va sertifikatlash: xavfsizlik, gigiyena, yong‘in xavfsizligi, oziq-ovqat sanitariyasi hamda ekologik talablar an’anaviy muhitga zarar yetkazmagan holda joriy etiladi.

Uchinchisi — barqaror biznes modeli: kichik sig‘im, yuqori sifat, noyob tajriba va yuqori reputatsiya narxni oqlashi kerak.

To‘rtinchisi — kadrlar tayyorlash: marosim, etiket, til, muomala, xizmat ritmi va shikoyatlarni boshqarish tizimli o‘rgatiladi.

Beshinchisi — raqamli targ‘ib: internetdagi kontent an’anani tushuntiradi, lekin uni sun’iy spektaklga aylantirmaydi.

Yaponiya ryokan tajribasi bu borada eng aniq namunalardan biridir. Ryokanda tatami xonalar, mavsumiy ovqatlanish, onsen odobi, sokin muhit va omotenashi falsafasi yagona konsepsiyani shakllantiradi. Omotenashi mehmon ehtiyojini oldindan sezish, har bir detalga e’tibor qaratish va ortiqcha namoyishsiz hurmat ko‘rsatishni anglatadi. Ryokan modelining iqtisodiy kuchi shundaki, u ko‘pincha kam xona, yuqori sifat, yuqori narx, kuchli reputatsiya va doimiy mijozlar tizimiga tayanadi. Bu yerda xizmatning sekin ritmi kamchilik emas, balki zamonaviy shoshqaloq hayotdan charchagan mehmon uchun alohida qadriyat sifatida sotiladi.

Janubiy Koreyada hanok stay an’anaviy uy-joy arxitekturasi va zamonaviy turistik xizmatlar uyg‘unlashgan model sifatida rivojlanadi. Hanok tabiiy materiallar, hovli, yog‘och konstruksiya, sokinlik va tabiat bilan uyg‘unlik orqali “madaniy dam olish” tajribasini beradi. Hanok obyektlarini saqlashning samarali yo‘li ularni alohida bino emas, balki turistik klaster tarkibida rivojlantirishdir. Restavratsiya, madaniy tadbirlar, hunarmandchilik, gastronomiya, kichik muzeylar va piyoda yo‘nalishlar birlashganda, an’anaviy uylar iqtisodiy jihatdan o‘zini oqlaydi. Biroq sovuq-issiqni boshqarish, tozalik, sanitariya, xavfsizlik va yotoq qulayligi zamonaviy standartda bo‘lmasa, an’anaviylik turist uchun qiyinchilik sifatida qabul qilinadi. Shu sababli hanok modelida gibrid boshqaruv zarur.

Hindistonda meros mehmonxonalari saroy, qal’a va tarixiy binolarni turistik xizmatga aylantirish orqali merosni asrash hamda yuqori daromadli segment yaratish imkonini beradi. Bunday obyektlarda asosiy talab restavratsiya sifati va asl ruhni yo‘qotmaslikdir. Qadimiylik faqat interyer yoki bezak orqali emas, xizmat protokoli orqali ham berilishi kerak: mehmonni kutib olish marosimi, milliy musiqa, hudud tarixi haqida hikoya, mahalliy oshxona, hunarmandchilik bilan bog‘liq dasturlar tajribani

kuchaytiradi. Shu bilan birga, haddan tashqari sahnalashtirish autentiklikni buzishi mumkin. Shuning uchun meros mehmonxonalarida tarixchilar, restavratorlar, mahalliy hamjamiyat va turizm mutaxassislari o‘rtasidagi kelishuv muhim.

Xitoy mehmondo‘stligida choy madaniyati va hovli uslubidagi mehmon uylari makon ritmi va xizmat tartibini belgilaydi. Hovli tashqi shovqindan ajratilgan sokin ijtimoiy muhit yaratadi, choy marosimi esa mehmonni qabul qilish, suhbatga tayyorlash va muhitni osoyishtalashtirish vositasiga aylanadi. Bu modelda “tinchlik”, “tartib” va “madaniy noziklik” alohida qiymat sifatida taklif etiladi. Saqlash mexanizmi sifatida me’moriy cheklovlarga rioya qilish, mahalliy ustalar bilan ishlash, mahalliy taomlar va kichik marosimlarni me’yorida qo‘llash muhimdir.

Janubi-Sharqiy Osiyoda spa, tabassum va hamjamiyatga asoslangan servis modeli keng tarqalgan. Ayniqsa orol hududlarida mehmonxona alohida yopiq biznes emas, balki mahalliy hamjamiyat bilan bog‘langan mikroekotizim sifatida ishlaydi. Interyerdagi hunarmandchilik buyumlari, menyudagi mahalliy mahsulotlar, spa amaliyotlarida mahalliy o‘simliklar, festival va marosimlar bilan moslashtirilgan jadval turistik tajribani boyitadi. Bu model an’anani saqlash bilan birga hamjamiyat daromadini ham oshiradi. Natijada barqarorlik va madaniy meros bir-birini kuchaytiradi.

Arab hududlarida mehmondo‘stlik saxiylik, qahva va xurmo taqdimoti, majlis madaniyati, hurmatga asoslangan muomala va yuqori komfort orqali ifodalanadi. Zamonaviy lyuks mehmonxonalar ushbu qadriyatlarni xalqaro servis standartlari bilan uyg‘unlashtiradi: texnik jihatdan xavfsizlik, tezkor xizmat va qulay infratuzilma ta’minlanadi, mazmun jihatdan esa mahalliy ruh dizayn, taom, kutib olish protokoli va xodim muomalasida real ko‘rinadi. Muhim jihat shundaki, mahalliy ruh marketing shiori bo‘lib qolmasligi, balki har bir xizmat epizodida tasdiqlanishi kerak.

8.2-jadval.

Osiyo mintaqasida an’anaviy mehmondo‘stlik shakllari va boshqaruv xulosalari

Mamlakat / hudud	An’anaviy shakl	Asosiy xizmat elementlari	Saqlash mexanizmi	Boshqaruv xulosasi
Yaponiya	Ryokan	Tatami, omotenashi, onsen, mavsumiy ovqat	Kichik sig‘im, yuqori sifat, sekin ritmni qiymatga aylantirish	An’ana xizmat dizayni va narx siyosati bilan bog‘langanda daromad yaratadi
Janubiy Koreya	Hanok stay	Hovli, tabiiy material, sokin muhit	Restavratsiya, turistik klaster, zamonaviy qulaylik	An’anaviy uy zamonaviy standartlar bilan qo‘llab-quvvatlanmasa, tajriba noqulaylikka aylanadi
Hindiston	Meros mehmonxonasi	Saroy, qal’a, tarixiy interyer, mahalliy oshxona	Sifatli restavratsiya, xizmat protokoli, hamjamiyat kelishuvi	Autentiklik va sahnalashtirish o‘rtasidagi me’yor boshqarilishi kerak
Xitoy	Choy madaniyati va hovli uylari	Choy marosimi, ichki hovli, sokin muloqot	Me’moriy cheklovlar, mahalliy ustalar, kichik marosimlar	Tinchlik va tartib ham xizmat qiymati sifatida sotilishi mumkin
Janubi-Sharqiy Osiyo	Spa va hamjamiyat servisi	Massaj, tabassum, mahalliy taom, festival	Mahalliy ta’minot zanjiri, hunarmandchilik, hamjamiyat ishtiroki	Barqarorlik va meros bir-birini kuchaytiradi

Mamlakat / hudud	An’anaviy shakl	Asosiy xizmat elementlari	Saqlash mexanizmi	Boshqaruv xulosasi
Arab hududlari	Majlis va saxiylik madaniyati	Qahva, xurmo, protokol, premium xizmat	Global standart + mahalliy ruh	Mahalliylik faqat dekor emas, xizmat jarayonida real ko‘rinishi zarur

8.3. Zamonaviy mehmonxona boshqaruvi va innovatsiyalar

Osiyo mehmonxona sanoatining zamonaviy rivojlanishida raqamli transformatsiya alohida o‘rin tutadi. Ko‘plab Osiyo mamlakatlarida mobil to‘lovlar, super-ilovalar, onlayn bronlash, tezkor yetkazib berish va raqamli identifikatsiya kundalik hayotning bir qismiga aylangan. Shu sababli mehmonxona xizmatlari ham ushbu raqamli ekotizimga moslashmoqda. Mehmon bron qilishdan boshlab check-in, xona kaliti, restoran buyurtmasi, spa band qilish, to‘lov va sharh qoldirishgacha bo‘lgan jarayonlarda tezlik va qulaylikni kutadi.

Raqamli boshqaruvning birinchi tayanchi PMS, ya’ni mehmonxona boshqaruv tizimidir. U xonalar holati, bandlik, tozalash, texnik xizmat, hisob-kitob va operatsion nazoratni yagona tizimda muvofiqlashtiradi. Ikkinchi tayanch CRM bo‘lib, mehmonning afzalliklari, oldingi tashriflari, shikoyat tarixi, sodiqlik darajasi va shaxsiylashtirilgan takliflarni boshqarishga yordam beradi. Uchinchi tayanch channel management hisoblanadi. Bu tizim onlayn agentliklar, brend sayti, mobil ilova, korporativ mijozlar va boshqa kanallar o‘rtasida narx, mavjud xona va komissiya xarajatlarini muvozanatlashtiradi.

Ma’lumot tahlili va dinamik narxlash Osiyo bozorida ayniqsa muhimdir, chunki talab mavsum, bayram, maktab ta’tili, musson, konferensiya, aviareys va xalqaro tadbirlar ta’sirida tez o‘zgaradi. Mehmonxona menejmenti ADR, RevPAR, bandlik, o‘rtacha qolish muddati, kanal bo‘yicha konversiya, bekor qilish ulushi va mijoz sharhlarini muntazam kuzatsa, narx va xizmat paketlarini aniqroq moslashtiradi. Kurortlarda qolish muddati uzoqroq, shahar biznes segmentida esa qisqaroq bo‘lishi mumkin; bu farq tozalash jadvali, xodimlar smenasi va qo‘shimcha xizmatlar rejasiga ta’sir qiladi.

Raqamli qulaylik insoniy servisni to‘liq almashtirmaydi. Aksincha, eng samarali model “texnologiya + xizmat madaniyati” kombinatsiyasidir. Mobil check-in navbatni kamaytiradi, lekin premium segmentda xodimning shaxsiy salomi va mehmon ehtiyojini sezishi hali ham muhim. Chat-konserj tez javob beradi, lekin murakkab vaziyatda insoniy empatiya hal qiluvchi bo‘lib qoladi. Shu sababli Osiyo mehmonxonalarida raqamli tizimlar xizmatni mexaniklashtirish emas, balki xodimning mehmon bilan sifatliroq ishlashiga vaqt ochish vositasi sifatida qaralishi kerak.

Raqamli ekotizim bilan birga kiberxavfsizlik va ma’lumotlarni himoya qilish talablari ham kuchayadi. Mehmonning pasport ma’lumoti, to‘lov kartasi, sodiqlik dasturi profili, ovqatlanish afzalliklari va shaxsiy odatlari himoyalanishi kerak. Turli mamlakatlarda ma’lumot maxfiyligi qoidalari, to‘lov provayderlari, soliq hisoboti va elektron hujjat aylanishi farq qiladi. Shu bois xalqaro tarmoqlar odatda modul yondashuvni tanlaydi: yadro tizim bir xil bo‘ladi, mahalliy integratsiyalar esa har bir mamlakat talabiga mos alohida qo‘shiladi.

Zamonaviy boshqaruvda xodimlar tayyorgarligi ham raqamli tizimlar bilan bog‘liq. Xodim PMS yoki CRMdan foydalanishni bilmasa, raqamli platforma kutilgan samarani bermaydi. Shuning uchun trening faqat “tugmalarni bosish” darajasida emas, balki ma’lumotdan xizmat sifatini oshirish uchun foydalanish ko‘nikmasini ham o‘rgatishi lozim. Masalan, mehmonning allergiyasi, yostiq turi, xona joylashuvi yoki avvalgi shikoyati CRMda ko‘rinsa, xodim bu ma’lumotni ehtiyotkorlik bilan xizmatga aylantirishi kerak.

8.4. Osiyo mehmonxona sanoatining global bozorga chiqish imkoniyatlari

Osiyo mehmonxona brendlarining global bozorga chiqishi imkoniyatlar va cheklovlar muvozanatidan iborat. Bir tomondan, Osiyo brendlari xizmat dizayni, wellness, gastronomiya, madaniy marosim, sokin muhit va xodimlarning e’tiborli muomalasi orqali global bozorda farqlovchi qiymat yaratishi mumkin. Ikkinchi tomondan, xalqaro kengayish bozor talabi, moliyaviy barqarorlik, huquqiy muhit, kadrlar, standartlar, texnologik integratsiya va reputatsiya bilan bog‘liq murakkab risklarni keltirib chiqaradi. Shuning uchun muvaffaqiyat tez ochilishda emas, balki standart, kadrlar, hamkorlik modeli va risk boshqaruvi uyg‘unligidadir.

Bozor tanlashda Osiyo brendlari odatda uch strategik yo‘nalishni ko‘radi. Birinchi yo‘nalish Osiyodan ko‘p sayohatchi boradigan Yevropa va Shimoliy Amerika kabi destinatsiyalardir. Bu yerda brend o‘z mijozini chet elda ham ushlab qolishi, tanish xizmat falsafasi va madaniy qulaylik orqali sodiqlikni kuchaytirishi mumkin. Ikkinchi yo‘nalish tez o‘sayotgan, ammo institutsional riski yuqoriroq bo‘lgan Afrika va ayrim Lotin Amerikasi bozorlaridir. Bu hududlarda raqobat nisbatan kam bo‘lishi mumkin, lekin huquqiy barqarorlik, valyuta, infratuzilma va sherik tanlash masalalari puxta tahlilni talab qiladi. Uchinchi yo‘nalish mintaqaviy yaqin bozorlar va turizm yo‘laklaridir: Markaziy Osiyo, Kavkaz, Janubi-Sharqiy Osiyo ichki yo‘nalishlari va Ipak yo‘li marshrutlari bunday strategiya uchun qulay hisoblanadi.

Mintaqaviy integratsiya Osiyo brendlari uchun alohida imkoniyat yaratadi. ASEAN ichidagi sayohatlar, Markaziy Osiyo transport yo‘laklari, Ipak yo‘li konsepsiyasi yoki aeroport hublari bo‘yicha turizm oqimi kuchaysa, brend bir yo‘nalishda bir nechta shaharda obyekt ochib, mehmonning butun sayohat zanjirini qamrab olishi mumkin. Bu multi-destination strategiya deb ataladi. Uning afzalligi shundaki, mehmon birinchi shaharda brend xizmatidan mamnun bo‘lsa, keyingi manzilda ham shu brendni tanlash ehtimoli oshadi. Brend uchun esa yagona bron tizimi, sodiqlik dasturi, o‘xshash xizmat standarti va marshrut bo‘yicha marketing sinergiyasi yuzaga keladi.

Global kengayishda brend o‘ziga xosligini boshqarish nozik vazifadir. Osiyo brendlari ko‘pincha minimalizm, tabiiy materiallar, choy marosimi, mahalliy bezak, spa an’analari, hurmatga asoslangan muomala yoki sokinlik kabi madaniy kodlarga tayanadi. Chet bozorda bu kodlar qiziqarli va farqlovchi bo‘lishi mumkin, ammo ortiqcha yoki tushuntirilmagan shaklda qo‘llansa, mehmon uchun begona va sun’iy ko‘rinadi. Shuning uchun asosiy brend elementlari saqlanadi, yordamchi elementlar esa mahalliy ta’b, til, ovqatlanish odatlari, huquqiy qoidalar va xizmat protokollariga moslashtiriladi.

Investitsiya nuqtayi nazaridan global kengayish kapital tuzilmasini to‘g‘ri tanlashdan boshlanadi. Aktivga ega modelda brend ko‘chmas mulkka, qurilish, ta’mir, jihozlash va kapital xarajatlarga katta mablag‘ kiritadi. Aktivsiz modelda esa asosiy xarajatlar standartlar, boshqaruv tizimlari, trening, audit, marketing va sotuv kanallariga yo‘naltiriladi.

Ko‘plab Osiyo brendlari aralash yondashuvni tanlaydi: premium flagman obyektlarga bevosita sarmoya kiritadi, boshqa bozorlarda esa franchayzing, boshqaruv shartnomasi yoki operatorlik modeli orqali kengayadi.

Global mehmonxona loyihalarida odatda uch turdagi kapital ishtirok etadi: strategik investor, moliyaviy investor va ko‘chmas mulk egasi yoki developer. Strategik investor uzoq muddatli bozor pozitsiyasi va brend qiymatini ko‘zlaydi. Moliyaviy investor barqaror naqd pul oqimi, rentabellik va risk nazoratiga e’tibor beradi. Developer esa obyekt qiymatini oshirish, ijaraga berish yoki sotish manfaatiga ega bo‘ladi. Brend uchun esa uzoq muddatli reputatsiya, xizmat sifati va portfelning izchilligi muhim. Ushbu manfaatlarni shartnomalarda aniq moslashtirish global kengayishning eng murakkab boshqaruv vazifalaridan biridir.

Shartnomalarda minimal xizmat standartlari, kapital ta’mir talablari, marketing badallari, audit tartibi, sifat nazorati, brenddan foydalanish qoidalari, xodimlar tayyorgarligi va reputatsiyani himoya qiluvchi bandlar aniq yozilishi lozim. Bu bandlar faqat brend manfaatini emas, investor va obyekt egasining manfaatini ham himoya qiladi. Kim nima uchun javobgar ekani oldindan belgilanmasa, xizmat sifati, xarajatlar, ta’mir, marketing va mijoz shikoyatlari bo‘yicha kelishmovchiliklar paydo bo‘lishi mumkin.

Global kengayishdagi risklarni tizimli boshqarish zarur. Bozor riski talab kutilgan darajada shakllanmasligi bilan bog‘liq. Valyuta va moliyaviy risk kurs tebranishi, foiz stavkalari, inflyatsiya va kapital xarajatlar oshishida ko‘rinadi. Operatsion risk kadrlar, ta’minot zanjiri, xizmat sifati va ichki standartlar bilan bog‘liq. Huquqiy risk litsenziya, soliq, mehnat qonunchiligi, sanitariya va yong‘in xavfsizligi talablaridan kelib chiqadi. Reputatsion risk esa sharhlar, ijtimoiy tarmoqlar, xizmat sifati va brend va’dasi o‘rtasidagi nomuvofiqlik orqali tez tarqaladi. Bundan tashqari, texnologik va kiberxavfsizlik risklari ham alohida nazorat qilinishi kerak.

ESG tamoyillari global bozorga chiqishda tobora muhim bo‘lib bormoqda. Ayrim korporativ mijozlar, xalqaro investorlar va davlat tashkilotlari energiya sarfi, chiqindi siyosati, suvdan foydalanish, xodimlar xavfsizligi, mahalliy hamjamiyatni qo‘llab-quvvatlash va shaffof boshqaruv bo‘yicha talablarni qo‘yadi. Osiyo brendlari barqarorlikni ichki standart sifatida yo‘lga qo‘ysa, global bozorda ishonch va hamkorlik imkoniyati kengayadi. Barqarorlik faqat ekologik choralar bilan cheklanmaydi; u

mahalliy madaniyatga hurmat, adolatli mehnat sharoiti va hamjamiyat daromadini oshirish bilan ham bog‘liq.

Global kengayishda aviakompaniyalar, aeroport hublari, bank kartalari, onlayn bron platformalari va sodiqlik dasturlari bilan hamkorlik ham muhim. Tranzit shaharlarda qisqa qolish, konferensiya, ekipaj joylashtirish, biznes safar va stopover dasturlari mehmonxona talabini barqarorlashtiradi. Sodiqlik dasturi avia ballar, bank kartalari, transfer, spa yoki navbatdagi bron imtiyozlari bilan bog‘lansa, mijoz uchun qo‘shimcha qiymat yaratiladi. Biroq global sodiqlik dasturi yagona IT tizimi, ma’lumot himoyasi, ball hisoblash qoidalari va marketing kommunikatsiyasi standartlariga tayanishi kerak.

Umuman olganda, Osiyo mehmonxona brendlarining global imkoniyatlari katta, ammo ularning muvaffaqiyati kapital hajmi yoki obyektlar soni bilan emas, balki aniq brend pozitsiyasi, kuchli xizmat standartlari, raqamli boshqaruv, barqarorlik, mahalliy moslashuv, investitsion manfaatlar muvozanati va risklarni oldindan boshqarish bilan belgilanadi. Brend o‘z madaniy o‘ziga xosligini saqlab, global talablar va mahalliy sharoitlarga moslasha olsa, xalqaro mehmondo‘stlik bozorida barqaror o‘sish imkoniyatiga ega bo‘ladi.

8.3-jadval

Global kengayishda asosiy risklar va boshqaruv mexanizmlari

Risk guruhi	Mazmuni	Kamaytirish mexanizmi
Bozor riski	Talab prognozi noto‘g‘ri bo‘lishi, segment hajmi yetarli emasligi	Bozor tadqiqoti, pilot loyiha, segmentatsiya, mos narx strategiyasi
Valyuta va moliyaviy risk	Kurs tebranishi, foiz stavkalari, kapital xarajatlar oshishi	Valyuta xedjingi, bosqichma-bosqich investitsiya, xarajat nazorati
Operatsion risk	Kadrlar, ta’minot, sifat va servis standartlari muammolari	Trening, audit, SOP, mahalliy yetkazib beruvchilarni baholash

Risk guruhi	Mazmuni	Kamaytirish mexanizmi
Huquqiy risk	Litsenziya, soliq, mehnat qonunchiligi, sanitariya va xavfsizlik talablari	Mahalliy yuridik maslahat, compliance tizimi, doimiy monitoring
Reputatsion risk	Sharhlar, ijtimoiy tarmoqlar, brend va’dasiga mos kelmaslik	Reputatsiya monitoringi, tezkor service recovery, sifat nazorati
Texnologik risk	To‘lov tizimi, ma’lumot maxfiyligi, kiberxavfsizlik, mahalliy integratsiya	Modul IT arxitekturasi, ma’lumot himoyasi, xodimlar treningi, zaxira protokollar

Osiyo davlatlarining mehmonxona biznesi tajribasi shuni ko‘rsatadiki, an’anaviy usullar va zamonaviy yechimlar bir-biriga qarama-qarshi emas, balki to‘g‘ri boshqarilganda bir-birini kuchaytiruvchi omillardir. An’anaviy xizmat mehmonxonaga ruh, mazmun va farqlovchi qiymat beradi; zamonaviy texnologiya esa tezlik, xavfsizlik, nazorat, shaxsiylashtirish va iqtisodiy samaradorlikni ta’minlaydi.

Ushbu tajribadan O‘zbekiston va Markaziy Osiyo uchun muhim xulosa kelib chiqadi: milliy mehmondo‘stlik, tarixiy uylar, mahalla muhiti, choy va gastronomiya madaniyati, hunarmandchilik va ziyorat an’analari raqobatbardosh turistik mahsulotga aylanishi mumkin. Buning uchun ular faqat bezak sifatida emas, balki xizmat protokoli, brend pozitsiyasi, raqamli bronlash, xavfsizlik, gigiyena, kadrlar tayyorgarligi va hamjamiyat manfaatlari bilan birgalikda boshqarilishi zarur.

Global miqyosda esa Osiyo brendlari tajriba iqtisodiyoti, wellness, gastronomiya, madaniy dizayn va servis falsafasi orqali kuchli ustunlikka ega. Ammo xalqaro bozorda barqaror o‘sish uchun ular bozor tanlash, investitsiya modeli, standartlar, ESG, risk nazorati, ma’lumot xavfsizligi va mahalliy moslashuvni strategik boshqaruvning ajralmas qismi sifatida ko‘rishi kerak.

Mavzuni mustahkamlash uchun savollar:

1. Osiyo mehmonxona sanoati o‘ziga xosligini belgilovchi asosiy omillar nimalardan iborat?
2. Osiyo mamlakatlarida mehmondo‘stlikning an’anaviy qadriyatlari xizmat ko‘rsatish standartlarida qanday aks etadi?
3. An’anaviy mehmonxona xizmatlarini saqlab qolishda qaysi mexanizmlar samarali?
4. Yapon omotenashi, koreys servis madaniyati yoki Janubi-Sharqiy Osiyo resort an’analari kabi yondashuvlarning mohiyatini izohlang.
5. Osiyo mintaqasida zamonaviy mehmonxona boshqaruvida raqamli texnologiyalar qanday rol o‘ynaydi?
6. Onlayn bron qilish, super-ilovalar va platforma ekotizimlari Osiyo mehmonxonalarida sotuv kanallarini qanday o‘zgartirdi?
7. Osiyodagi innovatsion xizmatlarning afzallik va cheklovlarini baholang.
8. Xizmat sifati va operatsion samaradorlikni oshirishda xodimlar treningi hamda standart operatsion tartiblar (SOP) qanday qo‘llanadi?
9. Osiyo mehmonxona sanoatining global bozorga chiqishida brend, standartlashuv va xalqaro hamkorlikning roli nimada?
10. Osiyo tajribasini O‘zbekiston mehmonxonalarida qo‘llash uchun 3–5 ta amaliy tavsiya bering (servis, texnologiya, dizayn, bozor).

IX BOB.YAQIN SHARQ DAVLATLARIDAGI MEHMONXONA BIZNESI TAJRIBALARI

Tayanch so‘z va iboralar: Yaqin Sharq mehmonxona bozori, mehmondo‘stlik madaniyati, turizm markazlari (Dubay, Abu-Dabi, Doha), an’anaviy me’morchilik, halol xizmatlar, lyuks mehmonxonalar, butik mehmonxonalar, brend strategiyasi, mega-loyihalar, MICE, ESG, innovatsiya, investitsiya muhiti.

9.1. Yaqin Sharq mehmonxona sanoatining taraqqiyoti: tarixiy asoslar va zamonaviy holat

Yaqin Sharq hududiga Arabiston yarimoroli va unga tutash hududlar, jumladan Birlashgan Arab Amirliklari, Saudiya Arabistoni, Qatar, Quvayt, Bahrayn, Ummon, Iordaniya, Isroil, Livan va ayrim qo‘shni bozorlar kirib, mehmonxona sanoati so‘nggi o‘n-yilliklarda dunyo turizm xaritasida eng tez o‘zgarayotgan mintaqalardan biriga aylandi. Bu hududda mehmondo‘stlik qadriyatlari qadimdan shakllangan. Karvon yo‘llari, haj va ziyorat safarlari, savdo portlari hamda shaharlardagi bozorlar odamlar oqimini doimiy qo‘llab-quvvatlagan. Biroq zamonaviy mehmonxona industriyasining keskin sur’atlarda o‘sishi XX asrning ikkinchi yarmida neft va gazdan tushgan daromadlar, transport-logistika tarmoqlarining kengayishi, havo qatnovi markazlarining shakllanishi va yirik shaharlar Dubay, Abu-Dabi, Doha, Ar-Riyod, Jiddaning global biznes tugunlariga aylanishi bilan bevosita bog‘liq bo‘ldi.

Bugungi kunda Yaqin Sharq mehmonxona bozori nafaqat lyuks segment bilan, balki mass-market (o‘rta segment), oilaviy dam olish, biznes safarlar, tibbiy turizm, diniy turizm (Haj va Umra), sport va tadbirlar turizmi bilan ham ajralib turadi. Mintaqada mega-loyihalar, sun’iy orollar, ko‘p funksiyali kurortlar, aqlli shahar konsepsiyalari, shuningdek, xizmat ko‘rsatish sifati bo‘yicha qat’iy standartlar keng qo‘llanmoqda. Shu bilan birga, tarixiy-madaniy an’analar va mahalliy qadriyatlar servis dizayni va mehmonxona arxitekturasida muhim o‘rin tutadi.

Yaqin Sharqda sayohat infratuzilmasining tarixiy rivojida uchta oqim alohida ahamiyatga ega: diniy ziyorat, savdo yo‘llari va shahar madaniyati. Ziyorat oqimi, ayniqsa, Makka va Madina shaharlaida mavsumiy talabning juda yuqori bo‘lishiga olib kelgan. Savdo yo‘llari esa karvonlarning

muntazam harakati sababli yo‘l bo‘yi xizmatlarini (tunash, ovqatlanish, hayvonlarni parvarishlash, xavfsizlik) tashkil etishni talab qilgan. Shahar madaniyati esa mehmonlar uchun qulaylik va ijtimoiy aloqa (bozor, hammom, madrasalar) markazlarini shakllantirgan.

Tarixiy manbalarda karvonsaroylar ko‘pincha ko‘p funksiyali majmua sifatida tasvirlanadi: ichki hovli, xonalar, ombor, ustaxona va hatto kichik savdo rastalari. Bu model zamonaviy “mixed-use” loyihalarning ildizlari sifatida ham ko‘rilishi mumkin. Ya’ni mehmonxona faqat tunash joyi emas, balki xizmatlar majmuasi: ovqat, savdo, kommunikatsiya, xavfsizlik va logistika bir zanjirda.

XX asr boshlarida mintaqaning ayrim shaharlarida Beirut, Quddus, Amman, Qohira kabi yaqin bozorlar bilan aloqador hududlarda zamonaviy mehmonxonalar paydo bo‘la boshladi. Ular Yevropa uslubidagi restoran, qabulxona, xonalarni standartlashtirish, sayyohlar uchun yo‘riq xizmatlari kabi elementlarni joriy qildi. Bu jarayonning iqtisodiy asosi portlar orqali savdo, diplomatik va ma’muriy aloqalar, hamda temiryo‘l va avtomobil transportining rivojlanishi edi.

Arabiston yarimoroli hududida esa modern mehmonxonalar shakllanishi nisbatan kechroq bo‘ldi, sababi aholi zichligining pastligi, shaharlarning kichikligi, sanoatlashuvning cheklanganligi. Shunga qaramay, ziyorat iqtisodiyoti sababli Makka va Madina atrofida joylashish fondi bosqichma-bosqich kengayib bordi, avval oddiy mehmon uylari, so‘ng maxsus majmualar, keyinchalik esa yirik mehmonxonalar.

Yaqin Sharqda mehmondo‘stlik faqat xizmat ko‘rsatish emas, balki ijtimoiy va diniy-madaniy institut sifatida qaralgan. Qadimiy karvon yo‘llari (Sharq va G‘arbni bog‘lagan savdo yo‘nalishlari), cho‘l hududlarida karvonsaroylar, shahar markazlarida bozor va masjidlar atrofida shakllangan mehmonxonaga o‘xshash joylashish tizimlari o‘sha davrda sayohatni xavfsiz va tashkiliy qilishga xizmat qilgan. Ziyorat safarlari ayniqsa Makka va Madinaga yo‘nalgan oqim tarixan doimiy talabni ta’minlagan. Bu talab atrofida turar joy, ovqatlanish, yo‘l-yo‘riq va xavfsizlik xizmatlari bosqichma-bosqich rivojlangan.

XIX asr oxiri – XX asr boshlarida mintaqada dengiz savdosi, portlar va temiryo‘l loyihalari faollashdi. Ayrim hududlar Levant mamlakatlari, Misr, Falastin, Iordaniya Yevropa ta’siri ostida mehmonxona madaniyati “klassik” shakllarga yaqinlashdi: lobbiy, resepsiyon, restoran, sayyohlar

uchun ekskursiya xizmatlari. Biroq Arabiston yarimoroli bo‘ylab keng ko‘lamli zamonaviy mehmonxona sanoati hali to‘liq shakllanmagan edi. Talabning katta qismi mavsumiy ziyorat oqimiga bog‘liq bo‘lib qolaverdi.

XX asr o‘rtalaridan boshlab neft-gaz sektorining jadal rivojlanishi Yaqin Sharq shaharlarini kapital, infratuzilma va migratsiya oqimlari markaziga aylantirdi. Yirik aeroportlar, avtomagistrallar, portlar qurilishi, biznes va davlat boshqaruvi tizimlarining modernizatsiyasi mehmonxona sanoatini ham yangi bosqichga olib chiqdi. Bu davrda:

− xalqaro aviaqatnov kengaydi (mintaqa “tranzit” va “hab” – ya’ni transport markazi – vazifasini bajara boshladi);

− davlatlar yirik shaharlarida biznes mehmonxonalariga talab oshdi;

− diplomatik missiyalar, xalqaro tashkilotlar, yirik ko‘rgazmalar va konferensiyalar paydo bo‘ldi;

− global mehmonxona tarmoqlari bilan hamkorlik (boshqaruv shartnomalari, brend standartlari) kuchaydi.

Dubay va Abu-Dabi misolida turizm orqali diversifikatsiya (neftdan tashqari iqtisodiyot tarmoqlarini rivojlantirish) strategiyasi tezroq natija berdi. Saudiya Arabistonida esa diniy turizm Haj va Umra bilan birga biznes va ichki turizmni kengaytirish jarayonlari bosqichma-bosqich jadallashdi. Qatar, Bahrayn, Quvayt kabi bozorlar esa moliya, energetika va davlat boshqaruvi bilan bog‘liq xizmat safarlariga tayandi.

9.1.- jadval

Yaqin Sharq mehmonxona sanoati rivojlanishining bosqichlari

Bosqich	Asosiy xususiyat	Mehmonxona bozoriga ta’sir
Qadimiy davr – XIX asr	Karvon yo‘llari, ziyorat, karvonsaroylar	Joylashish xizmatlari infratuzilmasi va mehmondo‘stlik instituti shakllandi
XX asr boshlarigacha	Portlar va shaharlar rivoji, ilk modern mehmonxonalar	Shahar mehmonxonasi modeli paydo bo‘ldi, servis standartlari bosqichma-bosqich kirib keldi
1950–1990-yillar	Neft davri, urbanizatsiya, infratuzilma	Biznes mehmonxonalar va xalqaro brendlar kirib keldi, talab barqarorlashdi

2000–2015-yillar	Tranzit hablari, ko‘chmas mulk boom, mega-loyihalar	Lyuks segment kengaydi, destinatsiya brendlashuvi kuchaydi
2016-yildan hozirgacha	Strategiyalar (masalan, Vision 2030), mega-tadbirlar, raqamli transformatsiya	Taklif (xonalar) tez o‘smoqda, raqobat va servis innovatsiyalari kuchaydi

Yaqin Sharqdagi mehmonxona o‘sishini tushuntiruvchi eng muhim omillardan biri – aviatsiya infratuzilmasi va tranzit modelidir. Dubay, Doha, Abu-Dabi kabi shaharlar geografik joylashuvi sababli Yevropa, Osiyo va Afrika o‘rtasida tabiiy “ko‘prik” vazifasini bajaradi. Bu esa qisqa muddatli to‘xtashlar (stopover), biznes safarlar va transfer yo‘lovchilarining shahar ichida xizmatlardan foydalanishiga olib keladi. Natijada aeroportlar atrofida “airport hotel”lar, shahar markazida biznes mehmonxonalar, qirg‘oq bo‘yi esa kurort obyektlar ko‘paydi.

Mintaqada yirik tadbirlar mehmonxona bandligini keskin oshiradigan “pik” davrlarni yaratadi. Qatardagi 2022--yilgi jahon chempionati, Dubaydagi yirik ko‘rgazmalar va festivallar, Abu-Dabidagi sport musobaqalari, Saudiya Arabistonidagi yangi madaniy va sport tadbirlari buni yaqqol ko‘rsatadi. Biroq mega-tadbirlar ortidan “post-event” davrda talabni barqaror ushlab turish masalasi paydo bo‘ladi. Shu sababli ko‘plab davlatlar tadbirlar strategiyasini turizmni diversifikatsiya qilish bilan bog‘laydi. Konferensiya va tadbirlar turizmi, oilaviy dam olish, gastronomiya, sport, wellness va madaniy meros yo‘nalishlari bir-birini to‘ldiradi.

2000-yillardan boshlab Yaqin Sharqda mehmonxona industriyasi uchta kuchli omil ta’sirida o‘sdi:

Birinchisi, *global shaharlar va tadbirlar iqtisodiyoti*. Dubayning xalqaro ko‘rgazmalar, savdo va logistika markazi sifatidagi roli mustahkamlandi. Doha va Abu-Dabi sport tadbirlari va konferensiyalarni faol jalb qildi, Saudiya Arabistoni esa 2016-yildan keyin “Vision 2030” doirasida turizmni ustuvor yo‘nalish sifatida belgiladi. Qatar mezbonlik qilgan 2022--yilgi futbol bo‘yicha jahon chempionati mintaqada xonalar

fondini tez kengaytirish va servis standartlarini yangilashga kuchli turtki bo‘ldi.

Ikkinchisi, *ko‘chmas mulk va kurort rivojlanishi*. Sun’iy orollar, qirg‘oq bo‘yi kurortlari, “mixed-use” (mehmonxona + savdo + ko‘ngilochar + turar joy) formatidagi loyihalar kengaydi. Bunday loyihalar mehmonxona biznesini ko‘chmas mulk qiymati bilan bog‘lab, investorlar uchun qo‘shimcha motivatsiya yaratdi.

Uchinchisi, *xizmat sifati va “tajriba iqtisodiyoti”*. Lyuks mehmonxonalar, butik obyektlar, oilaviy dam olishga mos kurortlar, sog‘lomlashtirish markazlari, gastronomik turizm elementlari keng joriy etildi. Mehmonning taassuroti resepsiyondagi tezkorlikdan tortib, xonadagi qulaylik, raqamli xizmatlar, xavfsizlik va shaxsiy ehtiyojlarni hisobga olishgacha bo‘lgan butun “sayohat zanjiri” bo‘ylab boshqariladigan tizimga aylandi.

Yaqin Sharq turizmi pandemiyadan keyingi tiklanishda eng tez natija ko‘rsatgan hududlardan biri bo‘lib, ayrim baholashlarda 2019-yil darajasidan ham yuqoriga chiqqan mintaqa sifatida qayd etilgan. Xususan, UN Tourism statistik ilovasida Yaqin Sharq 2019-yilga nisbatan eng kuchli o‘sishni qayd etgan mintaqa ekani ko‘rsatiladi, ya’ni 2019-yilga nisbatan +29 foiz.[59]

Bozorning zamonaviy ko‘rinishini tushunish uchun yetakchi mamlakatlar misoliga murojaat qilamiz.

Birlashgan Arab Amirliklari - Dubay Iqtisodiyot va turizm departamentining rasmiy ma’lumotlariga asosan “Dubay xalqaro tashrif buyuruvchilar soni bo‘yicha yangi rekord o‘rnatdi - 18,72 million kishini qabul qildi. Bu 2023-yildagi 17,15 millionlik ko‘rsatkichdan to‘qqiz foizga yuqori. Ushbu muhim yutuq Dubayning dunyodagi eng jo‘shqin manzillardan biri sifatidagi ajoyib jozibadorligini ko‘rsatadi hamda Dubay iqtisodiy kun tartibi D33 ning ulkan maqsadlarini aks ettiradi. Mazkur kun tartibi 2033-yilgacha bo‘lgan o‘n-yillikda Dubay iqtisodiyoti hajmini ikki baravar oshirish va shaharning biznes hamda dam olish uchun yetakchi global yo‘nalish sifatidagi mavqeini yanada mustahkamlashni ko‘zlaydi.

[59] Всемирный туристический барометр и статистическое приложение, ноябрь 2024: Всемирный туристический барометр: том 22, No 4

Dubayning jahon sahnasidagi muvaffaqiyati 2024-yilda bir qator nufuzli xalqaro mukofotlar bilan yana bir bor tasdiqlandi, jumladan:

Uchinchi-yil ketma-ket “Tripadvisor Travellers’ Choice” mukofotlarida 1-raqamli global yo‘nalish deb topildi;

Har-yillik World Travel Awards 31-marosimida mos ravishda dunyoning yetakchi savdo va ko‘rgazma manzili deb topilgan;

Numbeo xavfsizlik indeksida dunyodagi eng xavfsiz shaharlar beshligiga kiritilgan;

The Financial Times’ning fDi Markets real vaqt rejimida kuzatish ma’lumotlar bazasiga ko‘ra, turizm bilan bog‘liq loyihalarga to‘g‘ridan-to‘g‘ri xorijiy investitsiyalar (TXI) bo‘yicha dunyoda 1-o‘rinni egallaydi;

Dubay International (DXB) ketma-ket 10-yil davomida 92,3 million yo‘lovchiga xizmat ko‘rsatgan dunyodagi eng gavjum xalqaro aeroport sifatida o‘z tojini saqlab qoldi”.[60]

Saudiya Arabistoni- Jahon turizm va sayyohlik kengashi (WTTC) 2025-yildagi ma’lumotlariga ko‘ra “…bu-yil xalqaro sayyohlik xarajatlari avvalgi barcha rekordlarni yangilab, misli ko'rilmagan 2,1 trillion dollarga yetishini, ya'ni 2019-yildagi eng yuqori ko‘rsatkichdan 164 milliard dollarga ko'pligini bashorat qilmoqda. Sektorning global iqtisodiyotga qo'shgan umumiy hissasi bu-yil 11,7 trillion dollarga yetishi kutilmoqda, bu global yalpi ichki mahsulotning 10,3 foizini tashkil etadi. Sektor tomonidan qo'llab-quvvatlanadigan ish o'rinlari 14 million dollarga o'sib, butun dunyo bo'ylab 371 millionga yetishi kutilmoqda”. [61]

Lodging Econometrics baholashlarida Yaqin Sharqda “hashamatli, yuqori darajadagi va premium tarmoqlar mintaqaning umumiy portfelining 78 foizini tashkil qiladi va Yaqin Sharqda yangi mehmonxonalar qurilishida ustunlik qilishda davom etmoqda, 477 ta loyiha 119 063 ta xonadan iborat. Shunisi e'tiborga loyiqki, hashamatli tarmoqlar uchinchi chorakda sezilarli o'sishni ko'rsatdi, yangi rekord darajadagi loyihalarga erishdi va loyihalar soni o'tgan-yilga nisbatan 7% ga va xonalar soni 21% ga o'sib, 173 ta loyihaga yetdi va 40 113 ta xonaga ega bo'ldi.

Saudiya Arabistoni qurilayotgan loyihalar soni bo'yicha eng ko'p mamlakatlar bo'yicha yetakchilik qilmoqda, o'tgan-yili loyihalar sonini 15% ga va xonalar sonini 18% ga oshirib, chorakni 317 ta loyiha va rekord

[60] https://www.dubaidet.gov.ae/en/research-and-insights/annual-visitor-report-2024

[61] Глобальные путешествия и туризм достигнут новых высот в 2025 году

darajadagi 79 984 ta xona bilan yakunladi. Misr 109 ta loyiha/26 286 ta xona bilan keyingi o'rinda turadi, rekord darajaga yetdi va loyihalar soni 20% ga, xonalar soni esa 21% ga o'sdi. Birlashgan Arab Amirliklari (BAA) 86 ta loyiha/23 743 ta xona bilan uchinchi o'rinda turadi, garchi uning loyihalar soni o'tgan-yilga nisbatan 20% ga va xonalar soni 13% ga kamaygan bo'lsa ham.

Uchinchi chorakda eng koʻp qurilish loyihalari amalga oshirilgan shaharlar orasida Ar-Riyod yetakchilik qildi, 90 ta loyiha 18 067 ta xonadan iborat boʻldi. Undan keyin Jidda 11 336 ta xonadan iborat 53 ta loyiha bilan, Qohira esa 8 905 ta xonadan iborat 40 ta loyiha bilan oʻrin oldi, bu oʻtgan-yilga nisbatan loyihalar boʻyicha 21% va xonalar boʻyicha 16% ga sezilarli oʻsishni koʻrsatdi.

2024-yilning uchinchi choragiga kelib, Yaqin Sharqda 9356 xonali 51 ta yangi mehmonxona ochildi, shundan 14 ta yangi mehmonxona va 2504 ta xona uchinchi chorakda ochildi. LE ning 2024-yilning to'rtinchi choragi uchun yangi mehmonxonalar ochilishi prognozida-yil oxiriga qadar qo'shimcha 35 ta yangi mehmonxona va 6916 ta xona ochilishi ko'zda tutilgan. Kelajakka nazar tashlasak, LE tahlilchilari 2025-yilda 107 ta yangi mehmonxona va 27 485 ta xona ochilishini, 2026-yilda esa 25 030 ta xonali 121 ta yangi mehmonxona ochilishini bashorat qilishmoqda. [62]

Rivojlanish dinamikasi shuni koʻrsatadiki, mintaqa bir vaqtning oʻzida ikki yoʻnalishda oʻsmoqda: yuqori segmentda global sayohatchilarni jalb qilish hamda ichki turizm va mintaqaviy safarlar hisobidan oʻrta segmentni kengaytirish. Ayniqsa, Saudiya Arabistoni va BAAda ichki turizmning sezilarli ulushi mehmonxona bandligini barqarorlashtiruvchi omil sifatida namoyon boʻlmoqda. Taklifning tez kengayishi bozor siklini ham kuchaytiradi. Ayrim-yillarda taklif talabdan tezroq oʻsishi mumkin, natijada narx bosimi kuzatiladi. Shu bois investorlar yangi obyektlarni rejalashtirishda bozor tadqiqoti, segment tanlovi, lokatsiya va servis konsepsiyasini aniq asoslashlari zarur.

Yaqin Sharq koʻpincha lyuks mehmonxonalar bilan tanilsa-da, bozor tarkibi keng. Zamonaviy amaliyotda quyidagi segmentlar ajratiladi: Lyuks, biznes va dam olish segmentlari aralash, oilaviy va qisqa muddatli safarlar, ekonom, servisli apartamentlar.

[62] Строительство Middle East Hotel Pipeline: 49% находится в стадии строительства к третьему кварталу 2024 года — эконометрика размещения

Segmentlashuvning to‘g‘ri tanlanishi tarixiy asoslar bilan ham bog‘liq: ziyorat turizmi hududlarida ko‘proq o‘rta segment va yuqori sig‘imli obyektlar talab qilinadi, kurort hududlarida lyuks va family resort, biznes markazlarida esa konferensiya va korporativ servis kuchli bo‘ladi. Quyidagi 9.2.-jadval Yaqin Sharqning yetakchi mehmonxona bozorlarini talab manbalari va servis yo‘nalishlari bo‘yicha umumlashtirib beradi.

9.2.-jadval

Yaqin Sharqning yetakchi mehmonxona bozorlarida talab drayverlari va servis yo‘nalishlari

Bozor (destinasiya)	Asosiy talab manbai	Ustuvor segmentlar	Tipik format	Rivojlanish drayverlari
BAA (Dubay/Abu-Dabi)	Dam olish + biznes + tranzit	Lyuks, upscale, midscale	Shahar biznes mehmonxonasi; kurort; airport hotel	Aeroport hablari; tadbirlar; servis innovatsiyalari
Saudiya Arabistoni (Makka/Madina, Riyod, Qizil dengiz)	Ziyorat + ichki turizm + biznes	Yuqori sig‘imli shahar mehmonxonalari; lyuks kurortlar	Ziyorat mavsumi obyektlari; mega-kurortlar	Vision 2030, yangi destinatsiyalar, tadbirlar kalendari
Qatar (Doha)	Tadbirlar + biznes + tranzit	Upmarket, konferensiya segmenti	MICEga mos mehmonxonalar; shahar lyuksi	Sport/tadbirlar merosi, infrastruktura
Ummon (Maskat, Salalah)	Tabiat va madaniy dam olish	Resort, butik, eco-luxury	Qirg‘oq bo‘yi va tog‘ kurortlari	Barqaror turizm konsepsiyalari, tabiat resurslari
Iordaniya (Amman, Petra yo‘nalishi)	Madaniy meros + qisqa safarlar	Midscale, butik	Shahar mehmonxonasi; meros hududlari atrofida butik	Kult-madaniy resurslar, regional sayohatlar

Yaqin Sharqda mehmonxona sanoati ko‘p hollarda davlatning faol ishtiroki bilan rivojlanadi. Bu uch yo‘nalishda ko‘rinadi:

Strategik rejalashtirish va investitsiya muhitini yaratish. Yirik infratuzilma (aeroport, metro, yo‘l), turizm zonalari, soliq va litsenziyalash siyosati, yer ajratish mexanizmlari orqali bozor shakllantiriladi.

Tadbirlar va kalendarning boshqarilishi. Ko‘rgazmalar, festivallar, sport tadbirlari, diniy mavsumlar (Haj/Umra) kabi oqimlar oldindan rejalashtirilib, mehmonxona bandligiga mo‘ljallangan “talab kalendari” vujudga keladi.

Kadrlar tayyorlash va servis sifati. Lyuks segmentda xizmat sifati xodimlarning muloqot madaniyati, til ko‘nikmalari, standartlarga rioya qilish, xavfsizlik va maxfiylik bilan bevosita bog‘liq. Shu sababli mehmonxona maktablari, korporativ treninglar, sertifikatlash dasturlari keng rivojlanmoqda.

Bunda muhim jihat – mintaqaning madaniy xususiyatlari servis dizayniga moslashuv talab qiladi. Masalan, oilaviy mehmonlar uchun alohida zonalar, maxfiylikni kuchaytiruvchi yechimlar, halol ovqatlanish talablariga mos menyular, ibodat uchun sharoitlar, shuningdek, yuqori darajadagi xavfsizlik protokollari ko‘plab mehmonxonalarda standartga aylangan.

Yaqin Sharqda mehmonxona industriyasining eng dolzarb muammolaridan biri – resurslardan (ayniqsa suv va energiya) samarali foydalanishdir. Issiq iqlim sharoitida konditsionerlashtirish, suv sarfi, ko‘kalamzorlashtirish xarajatlari yuqori bo‘lishi tabiiy. Shu bois zamonaviy mehmonxonalar:

- energiya samarador qurilmalar (yoritish, sovitish) va aqlli sensorlar;
- qayta ishlash (waste management – chiqindi boshqaruvi) tizimlari;
- qayta tiklanuvchi energiya (quyosh panellari kabi) loyihalari;
- suvni tejash (aeratorlar, qayta foydalanish) amaliyotlarini joriy etmoqda.

Shuningdek, raqamli boshqaruv bronlashdan tortib, mijoz bilan munosabatlarni boshqarishgacha bo‘lgan jarayonlarda operatsion samaradorlikni oshirishning asosiy manbai bo‘lib bormoqda. Bu yerda CRM kabi yechimlar, mobil ilovalar, onlayn to‘lov, shaxsiylashtirilgan takliflar, jismoniy kontaktni kamaytiruvchi xizmatlar muhim rol o‘ynaydi.

Yaqin Sharq mehmonxona bozori uchun diniy turizm alohida o‘rin tutadi. Makka va Madina atrofida Haj va Umra mavsumlari talabni keskin oshiradi. Bu hududlarda mehmonxona biznesi sig‘im (ko‘p sonli

mehmonlarni qisqa muddatda joylashtirish) va logistikaga (transport, oqimlarni boshqarish, xavfsizlik) tayangan. Bunda xonalarning kichikroq metrajda, lekin yuqori aylanish tezligida ishlashi, resepsiya jarayonlarining standartlashtirilishi, guruhli bronlarning ulushi yuqori bo‘lishi, hamda jamoat joylarida tartib-intizom va xavfsizlik protokollari muhim bo‘ladi.

Oilaviy dam olish ham mintaqa uchun strategik segment hisoblanadi. Ko‘plab sayyohlar (mintaqa ichidan ham, tashqaridan ham) oilaviy maxfiylik, bolalar uchun infratuzilma, “family room” va “connecting room” kabi yechimlarni qadrlaydi. Shu sababli kurortlarda bolalar klubi, akvapark, alohida oilaviy plyaj zonalari, keng ovqatlanish paketlari (ertalabki nonushta + tushlik/kechki ovqat) keng uchraydi.

“Halol servis” talabi ham mahsulot arxitekturasiga ta’sir ko‘rsatadi. Bu tushuncha faqat ovqat bilan cheklanmaydi: oziq-ovqat ta’minot zanjiri, spirtli ichimliklarga oid siyosat, ibodat uchun sharoit, xizmat ko‘rsatish etikasi, maxfiylikka rioya qilish, hamda ayrim xizmatlarning gender va oilaviy formatlarga moslashtirilishi kabi elementlarni o‘z ichiga oladi. Bunday yondashuv mintaqaning madaniy identitetini saqlagan holda xalqaro mehmonlarni qabul qilish imkonini kengaytiradi.

Yaqin Sharqdagi ko‘plab yirik mehmonxonalar “brend + operator + mulkdor” uchligida ishlaydi. Ya’ni ko‘chmas mulk ko‘pincha mahalliy investor yoki davlatga yaqin investitsiya institutlariga tegishli bo‘ladi, operatsion boshqaruv esa xalqaro brend/operator tomonidan amalga oshiriladi. Bunday modelning afzalliklari:

- brendning global marketing tarmog‘i va rezervatsiya kanallari orqali talabni tez jalb qilish;
- standartlar, trening va boshqaruv tajribasi hisobidan servis sifatini barqaror ushlab turish;
- investor uchun risklarni nisbatan kamaytirish (boshqaruv tajribasi bor operatorga tayangan holda).

Shu bilan birga, bu model muvofiqlashtirishni talab qiladi: investitsiya qarorlari (masalan, renovatsiya – yangilash ishlari), tarif siyosati, xizmat konsepsiyasi va mahalliy talablar o‘rtasida kelishuvlar bo‘lishi kerak. Shartnomalarda odatda brend standartlariga rioya, audit, xizmat sifatini baholash ko‘rsatkichlari, boshqaruv to‘lovi, marketing badallari va sodiqlik dasturlariga ulanish kabi bandlar bo‘ladi.

Yaqin Sharq global iqtisod va geosiyosiy jarayonlarga sezgir mintaqa. Aviatsiya yo‘nalishlari, xavfsizlik baholashlari, vizaviy rejimlar, energetika bozoridagi o‘zgarishlar turizm talabiga tez ta’sir qiladi. Mehmonxona menejmenti bunday sharoitda moslashuvchan rejalashtirishga tayangan bo‘lishi kerak:

- talab pasayishi ehtimoliga qarshi segment diversifikatsiyasi (biznes + dam olish + ichki turizm);
- narx strategiyasini tezkor moslashtirish;
- xizmat paketlarini qayta dizayn qilish (masalan, qisqa qolish, oilaviy paket, transit paket);
- xavfsizlik va kommunikatsiya siyosatini kuchaytirish (mehmonlarga aniq axborot berish).

Bundan tashqari, mintaqadagi lyuks segment kuchli bo‘lgani uchun reputatsiya (brend obro‘si) va onlayn baholar (sharhlar) juda muhim. Mehmonlar yuqori narx evaziga “mukammal tajriba” kutadi; kichik xato ham salbiy bahoga olib kelishi mumkin. Shu bois xizmat dizayni, xodimlar madaniyati, shikoyatlarni boshqarish va sifat auditlari strategik darajada boshqariladi.

Yaqin Sharq mehmonxona sanoatida xodimlar ko‘pincha turli mamlakatlardan kelgan bo‘ladi. Bu multikulturni muhit yaratadi va boshqaruvdan ikki narsani talab qiladi:

- standartlar va kommunikatsiyani yagona tizimga keltirish;
- xizmat madaniyatini bir xil darajada shakllantirish.

Amaliyotda bu korporativ treninglar, ustoz-shogird uslubi, xizmat skriptlari, baholash tizimlari va motivatsiya paketlari orqali amalga oshiriladi. Kadrlar masalasi iqtisodiy jihatdan ham muhim: bandlik darajasi yuqori bo‘lgan davrlarda qo‘shimcha ishchi kuchi zarur bo‘ladi, past mavsumda esa xarajatlarni optimallashtirish muammosi paydo bo‘ladi. Shu sababli ko‘plab mehmonxonalar “moslashuvchan jadval”, autsorsing (tashqi pudratchi xizmatlari) va ko‘p funksiyali xodimlar amaliyotidan foydalanadi. Biroq bularning barchasi sifatni pasaytirmasdan amalga oshirilishi kerak, bu esa menejerning asosiy kompetensiyalaridan biridir.

Yaqin Sharq mehmonxona sanoati tarixiy mehmondo‘stlik an’analari va zamonaviy mega-loyihalar uyg‘unlashgan noyob modeldir. Mintaqa turizmning tiklanishida tezkor natija ko‘rsatib, xalqaro brendlar, investitsiya oqimlari va servis innovatsiyalarini o‘ziga tortmoqda. Shu bilan birga,

resurslar cheklanganligi, iqlim sharoiti, raqobat kuchayishi va malakali kadrlar ehtiyoji kelgusi rivojlanishda hal qiluvchi omillar bo‘lib qoladi.

9.2. Yaqin Sharqdagi mehmonxonalarning an’anaviy xususiyatlari va xizmatlarining o‘ziga xos jihatlari

Yaqin Sharqdagi mehmondo‘stlikni tushuntirishda saxovat va izzat-ikrom qadriyatlari markazda turadi. Tarixan cho‘l sharoitida sayohatchini himoya qilish, suv va oziq-ovqat bilan ta’minlash, tunash joyi berish ijtimoiy norma bo‘lgan. Bu norma vaqt o‘tishi bilan shaharlardagi xizmat madaniyatiga ham ko‘chib, “mehmonni xijolat qilmaslik”, “taklifni ko‘paytirish”, “xizmatni muloyim ohangda tushuntirish” kabi qoidalarga aylangan. Islom madaniyatida mehmonni e’zozlash, yaxshilik qilish, tozalik va halollik qadriyat sifatida qaraladi. Shu sababli ko‘plab mehmonxonalarda xizmat falsafasi “xotirjamlik, poklik, oilaviylik” tamoyillari atrofida quriladi. Amaliy jihatdan bu quyidagicha ko‘rinadi:

- xodimlarning muomala uslubi: ko‘proq tabassum, “marhamat”, “xush kelibsiz” kabi iliq ifodalar, muomala jarayonida shaxsiy masofani hurmat qilish.
- mehmonning ehtiyojini oldindan sezish: suv va salqin ichimlik taklif qilish, bagajga yordam, yo‘l-yo‘riq ko‘rsatish.
- shaxsiy hayotni e’tirof etish: xonaga kirishdan oldin ruxsat so‘rash, “bezovta qilmang” talabiga qat’iy amal qilish, mehmonning oilaviy holati va e’tiqodiga doir nozik mavzularda savol bermaslik.

Bu tamoyillar an’anaviy xizmatning poydevori bo‘lib, qolgan elementlar (majlis, qahva marosimi, halol ovqat, ibodat sharoiti, oila zonalari) aynan shu poydevor ustiga quriladi.

Yaqin Sharqda mehmon qabul qilishning eng muhim ijtimoiy makoni – ***majlis*** hisoblanadi. Majlis “o‘tirish joyi” ma’nosini bildirib, unda jamoa a’zolari uchrashadi, yangilik almashadi, mehmon kutib oladi, marosimlar o‘tkazadi. UNESCO “Majlis, madaniy va ijtimoiy makon” unsurini mintaqaviy meros sifatida ta’riflab, majlisning mehmon qabul qilishdagi rolini alohida qayd etadi.[63] Zamonaviy mehmonxonalarda majlis g‘oyasi ko‘pincha quyidagicha institutsiyalashadi:

[63] Маджлис, культурное и социальное пространство — нематериальное культурное наследие ЮНЕСКО

- keng o‘tirish joylari, yumshoq kreslo va divanlar, gilam va yostiqlar bilan bezatilgan burchaklar, xotirjam yoritish.

- mehmonlar ish uchrashuvi yoki suhbatni shovqinsiz o‘tkazishi uchun yarim yopiq zonalar.

- ro‘yxatdan o‘tish jarayonida salomlashish, qisqa suhbat, ichimlik taklifi, “uydagidek” muhit yaratish.

Bu yerda qiziqarli boshqaruv nuqtasi shundaki, majlis uslubidagi lobbi mehmon tajribasini yaxshilashi bilan birga operatsion samaradorlikka ham xizmat qiladi. Mehmon navbatda turganda asabiylashmaydi, kutish jarayoni “marosim”ga aylanadi, resepsiya xodimi esa mehmonning ehtiyojlarini suhbat jarayonida aniqlab oladi (masalan, oilaviy xona, qo‘shimcha yostiq, vegetarian taom, transport). Natijada xizmatning keyingi bosqichlari (housekeeping, restoran, konsyerj) aniqroq topshiriqlar bilan ishlaydi.

Mehmonni kutib olishda arab qahvasi va xurmo taklif qilish ko‘plab mamlakatlarda hurmat belgisi sifatida saqlanib qolgan. UNESCO “Arabic coffee, a symbol of generosity” unsurida arab qahvasi saxovat, mehmonni ulug‘lash va ijtimoiy birdamlik ramzi ekanini ta’kidlaydi.[64] Shu jihatdan qahva marosimi mehmonxonalarda “welcome ritual” (kutib olish marosimi) sifatida xizmat qiladi:

- ro‘yxatdan o‘tish paytida kichik sahna barista yoki host xodim qahvani (ko‘pincha kardamonli) va xurmoni taklif qiladi.

- xonaga kirishda “welcome tray”: qahva, choy, xurmo, ba’zan shirinlik, mahalliy atir (kichik namuna) qo‘yilgan e’tibor belgisi..

- VIP mijozlar uachun alohida majlis xonasida qahva marosimi, qisqa tanishtirish, sovg‘a-salom (mahalliy hunarmandchilik buyumi, atir).

Bu jarayonlarning ahamiyati shundaki, tajribasi nazariyasida birinchi 3-5 daqiqa “umumiy baho”ni shakllantiruvchi kuchli bosqich hisoblanadi. Qahva va xurmo arzon, lekin ta’siri yuqori vosita, u brendning mahalliyligini sezdiradi, mehmonni xushnud qiladi, kutish hissini yumshatadi va ijobiy sharh ehtimolini oshiradi. Shu bilan birga, sifat boshqaruvi talab etiladi: qahva har doim bir xil ta’m va haroratda, toza idishda, allergenlar haqida qisqa ogohlantirish bilan berilishi kerak. Xurmoning sifati (turi, yangiligi) brend obro‘siga bevosita ta’sir qiladi.

Yaqin Sharq mehmonxonalarida ovqatlanish ko‘pincha “tajriba markazi” bo‘lib, mehmonning xotirasida qoladigan asosiy omillardan

[64] Arabic coffee, a symbol of generosity - UNESCO Intangible Cultural Heritage

biridir. Mintaqaga xos taomlar (kabob turlari, ziravorli guruchli taomlar, sho‘rvalar, turli non, shirinliklar) mahalliy o‘zigaxoslikni kuchaytiradi. Shu bilan birga, xalqaro mehmonlar oqimi yuqori bo‘lgani sababli menyu “an’anaviy + xalqaro” balansiga ega bo‘ladi. Bir restoran mahalliy taomlarni, boshqasi esa Osiyo yoki Yevropa taomlarini taklif qilishi mumkin. Servis etiketi ham o‘ziga xos:

- *taklifni keng berish:* mehmon tanlash imkoniga ega bo‘lishi uchun ko‘proq variant.

- *“sharing” madaniyati:* ko‘plab taomlar bo‘lishib yeyishga mos, bu oilaviylikni kuchaytiradi.

- *choy va qahva xizmatining kuchliligi*: ko‘pincha lobbi va restoranlarda choy marosimlari (masalan, yalpizli choy) ham mavjud.

Ammo an’anani saqlashda asosiy boshqaruv masalasi bu gigiyena va shaffoflik talablaridir. Xalqaro bozor sharoitida mehmon “taom halolmi?”, “allergen bormi?”, “go‘sht kelib chiqishi qayerdan?” degan savollarni ko‘p beradi. Shuning uchun oshxona jarayonlari (xom-ashyo qabul qilish, saqlash, tayyorlash, servis) hujjatlashtiriladi va nazorat qilinadi.

Mintaqada mehmonlarning muayyan qismi diniy-amaliy ehtiyojlarga ega bo‘lgani uchun “musulmonlarga qulay” xizmat amaliyoti keng tarqalgan. Bu yondashuvning asosiy elementlari: xonada qibla yo‘nalishi ko‘rsatkichlari, ibodat uchun joy, sajda joynamozi, Ramazon oyida saharlik va iftor xizmatlarini moslashtirish, taomlarda halol talablariga rioya qilish. COMCECning musulmonlarga mos turizm mahsulotlari bo‘yicha hisobotida ham “halol taom va ibodat sharoiti” musulmonlarga mos mehmonxona xizmatining bazaviy komponentlari sifatida qayd etiladi. Ushbu ehtiyojlarni qondirish faqat “jihoz qo‘yish” bilan tugamaydi. Boshqaruv jihatlari:

- Xodimlar malakasi: ramazon vaqtida ovqatlanish tartibi, ibodat vaqtlariga hurmat, diniy bayramlarda mehmon oqimiga (masalan, ziyorat turizmi) tayyorgarlik.

- Axborot: mehmon uchun qisqa, tushunarli ma’lumot (ibodat xonasi qayerda, yaqin masjid, saharlik va iftor vaqtlari).

- Muqobil servis: xalqaro mehmonlar uchun ham qulay bo‘lishi uchun “inklyuziv” yondashuv, ya’ni diniy servis mavjud, lekin hech kimga majburiy emas.

So‘nggi-yillarda ayrim mamlakatlar mehmonxona klassifikatsiya mezonlariga mahalliy madaniyat va an’anaviy tajriba elementlarini kiritmoqda. Masalan, Saudiya Arabistoni Turizm vazirligi mehmonxonalarni tasniflash mezonlarida “Saudi an’analarini aks ettiruvchi tajribalar” (kiyim, taom, atir, tadbir, musiqa va boshqalar) kabi komponentlarni baholash mezoni sifatida ko‘rsatadi. Bu an’anani “ixtiyoriy” emas, balki rasmiy sifat ko‘rsatkichiga aylantiradi.

Yaqin Sharq mehmonxonalarining an’anaviy xususiyatlari dizayn va arxitekturadan ham ko‘rinadi. Arab naqshlari, geometrik bezaklar, mashrabiya uslubidagi panjaralar, marmar va tosh materiallari, ichki hovli g‘oyasi, suv elementlari, palma va bog‘ kompozitsiyalari ko‘p uchraydi. Bu elementlar iqlimga ham mos, issiq sharoitda salqin va xotirjam muhit yaratadi, shovqinni yumshatadi, yorug‘likni filtrlaydi. “Sezgi dizayni” (hid, tovush, yorug‘lik) ham o‘ziga xos, buhor (tutatqi) va agar daraxti kabi hidlar ko‘plab mehmonxonalarda “kirish hidi” sifatida ishlatiladi. Bu brendni esda qoldiradigan sezgi signali bo‘lib, mahalliylikni kuchaytiradi. Lekin boshqaruv nuqtayi nazaridan allergiya va sezgirlikni hisobga olish zarur, hidsiz zonalar, ventilyatsiya nazorati, hid intensivligini me’yorlash tavsiya etiladi. Shuningdek, dizayn elementlari mahalliy tajribani monetizatsiya qilishga ham yordam beradi. Lobbi burchagida hunarmandchilik ko‘rgazmasi, milliy liboslar namunasi, tarixiy fotosuratlar, mahalliy musiqaning sokin fon rejimi bularning barchasi mehmonning qolish vaqtini uzaytiradi va qo‘shimcha xaridlar (suvenir, ekskursiya) ehtimolini oshiradi.

Mintaqada oilaviy dam olish va katta oilalar bilan sayohat qilish keng tarqalgan. Shu sababli ko‘plab mehmonxonalarda ulangan xonalar, oilaviy suitlar, bolalar klubi, xususiy plyaj zonalari, ayollar uchun alohida SPA yoki ayrim vaqtlar ajratilishi kabi yechimlar uchraydi. Bu nafaqat madaniy, balki bozor ehtiyoji ham: oilalar ko‘proq qoladi, qo‘shimcha xizmatlardan (ovqatlanish, transfer, ekskursiya) ko‘proq foydalanadi. Xizmat etiketi shaxsiy hayotga hurmat tamoyiliga tayangan:

- Xonaga kirish: eshikni taqillatish, o‘zini tanishtirish, ruxsat so‘rash va keyin kirish.
- Tozalash jadvali: mehmonning vaqt rejimiga moslashish, ayniqsa kunduzgi dam olish vaqtlarida.
- Maxfiylik: VIP mehmonlar, siyosiy yoki biznes delegatsiyalar uchun protokolga rioya qilish, ma’lumotni tarqatmaslik.

Bu yondashuv mijozga yo‘naltirilganlikning mintaqaviy ko‘rinishi bo‘lib, xizmat faqat xushmuomala emas, balki hurmatli masofani saqlashni ham anglatadi. Premium segmentda xodimlar muomala ohangi, noverbal muloqot, biror narsa taklif qilganda majburlamaslik kabi detallar bo‘yicha treningdan o‘tadi.

An’anaviy elementlar xizmat sifatini boshqarishda ikki xil yo‘l bilan ishlaydi. Birinchisi, ular tajriba differensiasini beradi, mehmon boshqa mintaqada topa olmaydigan madaniy tajribani oladi. Ikkinchisi, ular xodimlar uchun tushunarli xulq me’yorini belgilaydi, mehmonni e’zozlash, shoshirmaslik, saxovat, muloyimlik. Biroq an’ana o‘z-o‘zidan barqaror sifat bermaydi. Uni boshqaruv tizimiga aylantirish uchun quyidagi mexanizmlar kerak:

- Xizmat xaritasi: kutib olish marosimi qachon, qayerda, kim tomonidan bajariladi, qahva qayerdan olinadi, xurmo qanday saqlanadi, gigiyena talablari qanday.

- Sifat nazorati: mehmon sharhlari monitoringi, “sirli mehmon” tekshiruvi, xodimlar check-listi.

- Moslashuv: mehmonning madaniy kelib chiqishi, dietasi, vaqt rejimi, oilaviy holati inobatga olinadi. Masalan, ayrim mehmonlar qahva ichmaydi, ularga choy yoki suv taklif qilish, allergiyasi bor mehmon uchun tutatqi zonasini chetlab o‘tish, bolali oilaga shirinlikni me’yorlash. Bu yerda muhim tamoyil: “marosim - majburiyat emas, taklif”. Taklif muloyim bo‘lsa, mehmon o‘zini qulay his qiladi, majburlash esa aksincha ta’sir ko‘rsatadi.

Yaqin Sharq mehmonxonalarida an’anaviy xususiyatlar - majlis madaniyati, arab qahvasi va xurmo orqali kutib olish, ibodat va halol ehtiyojlariga mos infratuzilma, oilaviylik, interyer va aromatik o‘zigaxoslik mijozlarga yo‘naltirilgan xizmatning mintaqaviy modelini yaratadi. Ushbu model “hurmat + saxovat + xotirjamlik” uchligi orqali ishlaydi va zamonaviy boshqaruv yondashuvlari bilan uyg‘unlashganda kuchli raqobat ustunligiga aylanadi.

Restoran va banket servisida an’anaviylik ikki yo‘nalishda namoyon bo‘ladi: menyuda mahalliy taomlar va ichimliklar, servis etiketi va marosimlar. Masalan, ramazon oyida iftor dasturxonlari, ziyoratchilar uchun erta nonushta, oilaviy “sharing” formatlari taklif etiladi. SPA va sog‘lomlashtirish blokida ham mintaqaga xos elementlar uchraydi:

hammom uslubi, tabiiy yog‘lar, xushbo‘y muolajalar. Bu yerda ham gigiyena, maxfiylik va “oilaviylik” talablarini uyg‘unlashtirish muhim.

An’anaviy yondashuvda mehmonni kuzatish ham muhim marosim: bagajga yordam, qisqa xayrlashuv, yo‘l tilash, ba’zan kichik sovg‘a. Bunday yakuniy taassurot mehmonning umumiy bahosini mustahkamlaydi va qayta kelish ehtimolini oshiradi.

Yaqin Sharq deganda yagona xizmat modeli tushunilmaydi. Mintaqa ichida tarixiy va ijtimoiy farqlar mavjud bo‘lib, mehmonxona servisi ham shunga mos ravishda turlicha talqin qilinadi. Ko‘rfaz mamlakatlarida (BAA, Saudiya Arabistoni, Qatar, Bahrayn, Quvayt, Ummon) mehmonxona sanoati ko‘pincha katta investitsiyalar, yirik brendlar va lyuks segmentning kuchli ulushi bilan ajralib turadi. An’anaviy elementlar ko‘proq premium tajriba dizayniga aylantirilgan: lobbi - majlis, welcome ritual - qahva va xurmo, interyer - mahalliy naqshlar, turli hidlar. Shu bilan birga, xizmat jarayoni juda “silliq” bo‘lishi uchun raqamli va logistika yechimlari kuchli ishlaydi (transfer, tezkor check-in, konsyerj).

Misrda mehmonxona servisi tarixiy meros (Qohira, Luxor, Asvon), Nil bo‘yi kruizlari va Qizil dengiz kurortlari bilan bog‘langan. An’anaviy elementlar ko‘pincha qadimiylik, san’at, hunarmandchilik va mahalliy taomlar orqali ifodalanadi. Kurort segmentida esa “all inclusive” formatlari keng bo‘lib, an’anaviy xizmat ko‘proq ko‘ngilochar dasturlar, mahalliy musiqa, bezaklar va menyu orqali beriladi. Bu taqqoslash shuni ko‘rsatadiki, an’anani saqlash bir xil emas, u bozor segmenti, joylashuv va mehmon profili bilan moslashtiriladi.

Yaqin Sharqda ziyorat yo‘nalishlari (Umra va Haj bilan bog‘liq oqimlar, muqaddas joylar, diniy marosimlar) xizmat talabini sezilarli o‘zgartiradi. Mehmonxonalar bunday davrlarda:

- ovqatlanish vaqtlarini moslashtiradi (erta nonushta, kechki servis);
- transport va yo‘nalish axborotini kuchaytiradi;
- ibodat uchun umumiy joylarni kengroq tayyorlaydi;
- guruhlar bilan ishlashni kuchaytiradi (ko‘p odam bir vaqtning o‘zida kelishi va ketishi).

9.3.-jadval

Diniy-amaliy ehtiyojlar va mehmonxona infratuzilmasi yechimlari

Ehtiyoj	Amaliy yechim	Boshqaruv eslatmasi
Ibodat	Ibodat xonasi (Praying room), joynamozi, xonada qibla ko‘rsatkichlari	Belgilar/piktogrammalar, tozalash jadvali, shovqinsiz zona
Halol ovqat	Halol sertifikatli taomlar, ingredientlar shaffofligi	Yetkazib beruvchi nazorati, allergen yorlig‘i, ajratilgan saqlash
Ramazon servisi	Saharlik va iftor menyulari, vaqt bo‘yicha moslashuv	Kadrlar rejalashtiruvi, oshxona logistika, axborot stendi
Xotirjam muhit	Alkogolsiz zonalar, oilaviy bo‘limlar	Bozor segmentiga mos siyosat, mehmon kutgan tajribani tushuntirish

Mintaqada turizm va mehmondo‘stlik sohasining o‘sishi an’anaviy xizmatni iqtisodiy aktivga aylantirmoqda. WTTC prognozlarida 2025-yilda “Yaqin Sharqning sayohat va turizm sektori bu-yil iqtisodiyotga 367,3 milliard dollar hissa qo'shishi va 7,7 million ish o'rinlarini qo'llab-quvvatlashi kutilmoqda. Xalqaro sayyohlik xarajatlari bu-yil qariyb 194 milliard dollarga yetadi, bu 2019-yilga nisbatan 24 foizga ko'p, ichki sayohat xarajatlari esa qariyb 113 milliard dollarga yetishi kutilmoqda”[65]. Bu o‘sish sharoitida mehmonxonalar faqat “xonani sotish” bilan emas, balki tajriba va brend orqali yuqori qiymat yaratish bilan raqobatlashadi. An’anaviy elementlar (majlis, qahva marosimi, mahalliy dizayn, halol servis) aynan shu yuqori qiymatli tajribani yaratishning qulay vositasidir.

9.3. Yaqin Sharq davlatlarida lyuks va butik mehmonxonalarning rivojlanish tendensiyalari

Mintaqa global aviatsiya va tranzit markazi sifatida kuchayib, mega-tadbirlar, yirik turizm loyihalari, yangi kurort hududlari, yuqori daromadli sayohatchilar oqimi hamda “tajriba izlovchi” turistlar talabi hisobiga premium mehmondo‘stlik bozorini tez o‘zgartirmoqda. Bu jarayon bir tomondan xalqaro operatorlar standartlarini olib kirsa, ikkinchi tomondan

[65] Глобальные путешествия и туризм достигнут новых высот в 2025 году

arab mehmondo‘stligi, oilaviylik, xususiylik va tantanavor talablar kabi mahalliy madaniy kodlar bilan uyg‘unlashib, o‘ziga xos servis modelini yaratmoqda.

Lyuks va butik segmenti mintaqada turizm daromadini oshirish, hududlarni brendlash, investitsiya va ko‘chmas mulk qiymatini ko‘tarish, shuningdek, xalqaro imidjni mustahkamlash vositasi sifatida qaraladi. Shu bois mazkur bo‘limda faqat “mehmonxona hashamati” emas, balki boshqaruv texnologiyalari, kadrlar siyosati, tajriba dizayni, barqarorlik va risklarni boshqarish kabi masalalar ham tizimli tahlil qilinadi.

Lyuks mehmonxona deganda xizmatning yuqori standartlari, keng servis to‘plami, premium joylashuv, yuqori malakali xodimlar, maxsus qulayliklar (masalan, shaxsiy batler xizmati, eksklyuziv launj, spa va wellness, konseptual restoranlar, VIP transferlar) hamda kuchli brend kapitali asosida “yuqori qiymat - yuqori narx” modelida ishlaydigan obyekt tushuniladi. Lyuks segmentining asosiy belgisi mehmon uchun vaqt va qulaylikni maksimal darajada sotib olish imkoniyatidir: tezkor jarayonlar, navbatsiz xizmat, shaxsiy e’tibor, muammolarni ko‘rinmas tarzda hal qilish, xavfsizlik va xususiylikning yuqori darajasi.

Butik mehmonxona esa odatda kichik yoki o‘rtacha sig‘imga ega bo‘lib, dizayn va atmosfera, mahalliy madaniy kodlar, individual yondashuv, konseptual xizmatlar va “hikoya” (storytelling) bilan ajralib turadi. Butik formatning kuchli tomoni standartlashgan tarmoq mehmonxonasi tajribasidan farqli o‘laroq, mehmonni emotsional jihatdan jalb qiladigan muhit yaratishidir. Bu yerda xonalar soni kam bo‘lgani uchun xizmatni chuqur shaxsiylashtirish, tez moslashish, mahalliy hamkorlar bilan tajriba paketlari tuzish osonroq bo‘ladi.

Yaqin Sharqda lyuks segmenti tarixan boylikning konsentratsiyasi, premium ko‘chmas mulk bozorining rivojlanganligi, xalqaro biznes aloqalarining kuchliligi hamda mehmondo‘stlik madaniyatining jamiyat hayotida alohida o‘rin tutishi bilan uyg‘unlashgan. Mintaqadagi an’anaviy mehmondo‘stlik zamonaviy lyuks servisning shaxsiylashtirish tamoyillari bilan mos tushadi. Shu sababli lyuks mehmonxonalarida “maxfiylik” va “shaxsiy hudud” talabi kuchli: alohida kirish yo‘laklari, oilaviy suitlar, shaxsiy hovli yoki villa, ayollar uchun alohida xizmat zonalari, majlis uslubidagi mehmon qabul qilish maydonlari kabi yechimlar keng uchraydi.

Butik segmentining mintaqadagi o‘ziga xosligi shundaki, u nafaqat shahar markazlaridagi dizayn-mehmonxonalar ko‘rinishida, balki cho‘l va qirg‘oq kurortlaridagi eko-lodge, meros hududlaridagi qayta moslashtirilgan tarixiy binolar, san’at va gastronomiya konseptlari asosidagi kichik obyektlar sifatida ham rivojlanmoqda. Bu jarayon turizmda autentiklik va maqsadli tajribaga bo‘lgan talab ortishi bilan bevosita bog‘liq.

Lyuks va butik segmentining jadal o‘sishi bir vaqtning o‘zida bir nechta drayverlar bilan izohlanadi. Turizm mintaqada iqtisodiy diversifikatsiyaning muhim yo‘nalishi sifatida tanlanib, yirik infratuzilma, marketing va investitsiya dasturlari orqali rag‘batlantirilmoqda. Saudiya Arabistonida “Vision 2030” doirasida turizm loyihalari, yangi destinatsiyalar va mega-kurortlar premium mehmonxona fondi sifatini oshirishga kuchli turtki bermoqda.

BAA (Dubay, Abu-Dabi) kabi markazlar global tranzit oqimini ushlab turadi, natijada qisqa muddatli premium safarlar, ishbilarmon turizm va “bleisure” (biznes va dam olishni birlashtirgan safar) formatlari kengaydi. Aeroport yaqinidagi lyuks mehmonxonalar, shahar markazidagi premium “business-luxury” obyektlar, kongress va ko‘rgazma maydonlari atrofidagi yuqori darajali mehmonxonalar aynan shu talablarga moslashadi.

Yirik ko‘rgazmalar, xalqaro musobaqalar, festival va konsertlar kalendari premium segment bandligini sezilarli oshiradi. Bunday tadbirlar davrida tariflar yuqori bo‘lishiga qaramay, talab elastikligi past (ya’ni mehmonlar narxga kamroq sezgir) bo‘ladi. Mehmonxonalar esa “event-based” paketlar, VIP tajribalar, korporativ hamkorliklar orqali maksimal daromad olishga intiladi.

Zamonaviy sayohatchilar nafaqat joylashuv, balki konsept, dizayn, gastronomiya, wellness, madaniy dasturlar, shaxsiy xizmat va kontentga mos muhitni qadrlaydi. Shu sababli butik format va “lifestyle” (turmush tarzi) brendlari, mualliflik restoranlari, san’at maydonlari bilan integratsiya, mahalliy hunarmandchilik va arxitektura motivlarini servis dizayniga kiritish kengaymoqda. Mehmonlar xonadan ko‘ra tajriba sotib olayotgani sababli, mehmonxona ichidagi restoran, spa, beach-club, galereya yoki event-zona brendning markaziga aylanadi.

Mintaqada ko‘plab lyuks obyektlar turizm daromadidan tashqari, brendli rezidensiyalar (mehmonxona brendi ostidagi apartamentlar), aralash funksiyali majmualar, marina va savdo infratuzilmasi bilan birga rivojlanadi.

Bu model investor uchun risklarni diversifikatsiya qiladi va loyihaning naqd pul oqimini barqarorlashtiradi: masalan, rezidensiyalar sotilishi qurilish bosqichida kapitalni qisman qaytarishga xizmat qiladi, mehmonxona esa keyingi bosqichda barqaror operatsion daromad beradi.

Yaqin Sharq xalqaro operatorlar bilan hamkorlik qilib, standartlar, trening, servis madaniyati va boshqaruv texnologiyalarini tez “import” qilmoqda. Natijada xizmat sifati bo‘yicha raqobat kuchayib, premium segmentda innovatsiyalar kutilayotgan norma bo‘lib qoldi. Shu bilan birga, kadrlar yetishmasligi, aylanmasi va xizmat madaniyatini bir xilda ushlash kabi muammolar ham mavjud bo‘lib, ularni hal qilish uchun akademiyalar, korporativ trening markazlari va faol HR siyosat qo‘llaniladi.

Lyuks segmentida eng muhim tendensiya bu servis portfelining kengayishi va chuqurlashuvidir. Avval lyuks ko‘proq interyer hashamati va xonalar kattaligi bilan o‘lchangan bo‘lsa, hozir “tajriba zanjiri”ga e’tibor kuchaydi: mehmonning kelishidan (pre-arrival) tortib ketishidan keyingi aloqagacha (post-stay) bo‘lgan jarayon har bir nuqtada shaxsiylashtiriladi. Mehmonning ovqatlanish cheklovlari, yostiq tanlovi, xonadagi mikroiqlim, sevimli ichimliklari, maxfiylik darajasi, transfer va uchrashuvlar jadvali kabi ma’lumotlar oldindan hisobga olinadi. Natijada “mehmon o‘zi so‘ramasdan turib ham” ehtiyojlar ko‘riladigan servis modeli shakllanadi.

Mintaqada premium mijozlar orasida oilaviy sayohat, VIP mehmonlar, davlat delegatsiyalari, yirik biznes rahbarlari ulushi yuqori bo‘lgani uchun alohida kirish-chiqish, VIP qavat, shaxsiy lift, alohida launj, yuqori darajadagi qo‘riqlash protokollari, xavfsiz transport va maxfiy check-in kabi yechimlar talab qilinadi. Bunday servis ko‘rinmas bo‘lishi kerak: mehmon o‘zini nazorat ostida emas, balki himoyalangan va erkin his etishi maqsad qilinadi.

Wellness va sog‘lom turmush tarzi xizmatlari “premium yadro”ga aylanmoqda. Spa endi qo‘shimcha xizmat emas, balki butun mehmonxona konseptini belgilovchi element sifatida qaralmoqda. Uyqu sifati dasturlari, detoks menyular, shaxsiy trener, meditatsiya, ayurveda yoki mahalliy an’anaviy amaliyotlar bilan integratsiya, dengiz va cho‘l landshaftida sog‘lomlashtirish marshrutlari shular jumlasidan. Wellness xizmatlari ko‘pincha tibbiy profilaktika (check-up), “biohacking” elementlari, aromaterapiya, sovuq va issiq terapiyalar kabi yo‘nalishlarni ham o‘z ichiga oladi.

Yaqin Sharq shaharlarida lyuks mehmonxonalar xalqaro oshpazlar, konseptual menyular, mahalliy oshxona talqinlari hamda “taom tajribasi” orqali raqobatlashadi. Bu nafaqat mehmonlar, balki mahalliy aholining yuqori daromadli qatlamini ham jalb qiladi va mehmonxonaning shahardagi pozitsiyasini mustahkamlaydi. Gastronomiya orqali qo‘shimcha daromad kanali ochiladi, shuningdek, mehmonxonaga “ijtimoiy hayot markazi” roli beriladi.

Lyuks obyektlar global standartlarni saqlagan holda, arab naqshlari, mahalliy materiallar, an’anaviy mehmondo‘stlik elementlari, cho‘l va dengiz estetikasini zamonaviy minimalizm bilan uyg‘unlashtirishga intiladi. Xususan, xususiy hovli, ichki bog‘, suv elementi, soyali galereyalar, majlis uslubidagi dam olish zonalari, oilaviy suitlar, bolalar infratuzilmasi kabi yechimlar dizayn va funksionallikni birlashtiradi. Premium segmentda “oilaviy komfort” muhim bo‘lgani sababli, xonalar tarkibi ham ko‘p xonali suitlar, villa formatlarga kengaymoqda.

Butik mehmonxonalar mintaqada uchta asosiy yo‘nalishda rivojlanmoqda. Birinchi yo‘nalish — shahar markazlaridagi dizayn-mehmonxonalar. Bunday obyektlar ko‘pincha san’at galereyasi, konseptual kafe, ishlash uchun umumiy zona (co-working), kichik tadbir maydoni kabi elementlar bilan integratsiyalanadi va shaharning ijodiy hamjamiyati hamda “lifestyle” turistlarni jalb qiladi. Ular xonalar soni kam bo‘lgani uchun servisni chuqur shaxsiylashtirish, mehmon bilan bevosita muloqot, tezkor moslashuv va tadbirlar orqali brendni kuchaytirishga moyil. Butik formatda xodimlar ko‘p funksiyali bo‘lishi va mehmon bilan “insoniy munosabat” muhim strategik resursga aylanadi.

Ikkinchi yo‘nalish — meros va tarixiy muhitga tayangan butik obyektlar. Bu yerda muhim tendensiya tarixiy binolarni qayta moslashtirish: qadimiy tumanlar, tarixiy uylar, qal’a va karvonsaroy estetikasini zamonaviy qulayliklar bilan uyg‘unlashtirish. Bunday obyektlar autentiklikning tijorat modeliga aylangan ko‘rinishi bo‘lib, narx siyosatida ham noyoblik uchun ustama shakllantiradi. Shu bilan birga, meros obyektlarida xizmat ko‘rsatish ehtiyotkorlikni talab qiladi: restavratsiya talablariga mos jihozlash, shovqin va muhitga ta’sirni cheklash, xavfsizlikni ta’minlash, madaniy qadriyatlarni to‘g‘ri talqin qilish zarur.

Uchinchi yo‘nalish — tabiatga yaqin, kichik sig‘imli eko-lodge va desert resort konseptlari. Cho‘l landshafti va dengiz qirg‘oqlarida joylashgan

butik kurortlar “shovqindan yiroq” dam olish, yulduzlarni tomosha qilish, mahalliy an’analar asosidagi dasturlar, ekologik mas’uliyat va minimal iz qoldirish g‘oyalariga tayanadi. Mazkur formatlar lyuks segmentiga ham yaqin: narxlar yuqori bo‘lishi mumkin, lekin servis “kam sonli mehmon — yuqori e’tibor” tamoyiliga quriladi. Bunday obyektlar uchun logistik xarajatlar yuqoriroq bo‘lishi ehtimoli bor, shu sababli narx va paketlash strategiyasi puxta rejalashtiriladi.

Butik segmentining boshqaruv tendensiyalaridan biri mahalliy hamkorlik tarmoqlarini rivojlantirish. Hunarmandlar, mahalliy musiqachilar, gidlar, gastronomik yetkazib beruvchilar bilan hamkorlik mehmon tajribasini boyitadi va lokal qiymat zanjirini yaratadi. Bu yondashuv barqarorlik va madaniy merosni qo‘llab-quvvatlash maqsadlari bilan hamohang. Shu bilan birga, butik mehmonxonalar ko‘pincha marketing va distribyutsiyada qiyinchilikka duch keladi: global tarmoqning rezervatsiya tizimi bo‘lmagani uchun to‘g‘ridan-to‘g‘ri savdo, onlayn reytinglar, ijtimoiy tarmoq kontenti va hamkor platformalar orqali ko‘rinishni kuchaytirish zarur.

Butik obyektlar uchun muhim KPIlar sifatida onlayn sharhlar balli, tavsiya qilish ko‘rsatkichi (NPS), qayta kelish ulushi, xizmat tezligi, shikoyatlarni hal qilish vaqti, hamda “tajriba” xizmatlaridan foydalanish ulushi (masalan, ekskursiya, degustatsiya, master-klass) kabilar qo‘llanadi.

9.4-jadval

Lyuks va butik segmentidagi asosiy tendensiyalar

Tendensiya	Amaliy ko‘rinish	Mijozga ta’sir	O‘lchash KPI
Shaxsiylashtirilgan servis	Pre-arrival profiling, butler/consierge ssenariylari	Mamnunlik va sodiqlik oshadi	Mamnunlik balli, qayta kelish ulushi
Wellness integratsiyasi	Uyqu dasturi, spa+fitnes, sog‘lom menyu	Sog‘lomlashtirish qiymati ortadi	Wellness daromadi, xizmatdan foydalanish ulushi
Gastronomiya brendlari	Konseptual restoranlar, mahalliy oshxona talqini	Tajriba boyiydi, mahalliy bozor jalb qilinadi	F&B daromadi, mehmon sharhlari

Dizayn va meros	Mahalliy materiallar, courtyard, art-hotel	Autentiklik va emotsional bog‘lanish	Onlayn reyting, kontent ulashish ulushi
Raqamli qulaylik	Mobil check-in/out, raqamli kalit, chat-servis	Kutish kamayadi, tezkorlik oshadi	Check-in vaqti, javob tezligi
Barqaror “yashil” lyuks	Suv/energiya tejam, chiqindi boshqaruvi	Mas’uliyatli iste’mol, imidj	kWh/room-night, suv sarfi, qayta ishlash ulushi

Yaqin Sharqda iqlim issiq, suv resurslarining cheklanganligi va energiya sarfi yuqoriligi sababli barqarorlik lyuks va butik segmenti uchun strategik masalaga aylangan. “Yashil lyuks” deganda mehmon komfortini pasaytirmasdan, resurslar samaradorligini oshirish va ekologik izni kamaytirish tushuniladi. Bunda bir necha amaliy yo‘nalish ajralib turadi: energiya samaradorligi (izolyatsiya, sovitish tizimlarini optimallashtirish, aqlli sensorlar), suvni boshqarish (qayta foydalanish, tejamkor uskunalar), chiqindilarni kamaytirish (oziq-ovqat chiqindisini nazorat, qayta ishlash), hamda qurilish materiallarida ekologik yondashuv.

Lyuks segmentida barqarorlikning marketing qiymati ham bor, yuqori daromadli sayohatchilarning bir qismi ekologik mas’uliyatni tanlov mezoni sifatida ko‘ra boshladi. Shu sababli mintaqadagi mega-kurortlar va yangi destinatsiyalar loyihalash bosqichidanoq “tabiatga minimal zarar” g‘oyalarini ta’kidlaydi.

9.5.-jadval

Mamlakatlar kesimida lyuks va butik segmenti rivojlanishining tipik yo‘nalishlari

Destinasiya	Lyuks segmenti fokuslari	Butik segmenti fokuslari	Asosiy drayver
BAA (Dubay, Abu-Dabi)	Tadbirlar va premium shahar-servis, gastronomiya, rezidensiyalar	Dizayn-mehmonxonalar, art va lifestyle konseptlar	Aviatsiya hub + ko‘ngilochar infratuzilma
Saudiya Arabistoni	Mega-loyihalar, yangi kurortlar,	Meros hududlari, desert resort,	Vision 2030 + yirik investitsiya dasturlari

	premium shahar mehmonxonalari	tajriba asosidagi kichik obyektlar	
Qatar (Doha)	Biznes va sport tadbirlari, yuqori darajali servis va xavfsizlik	Shahar butiklari, madaniy konseptlar	Tadbirlar turizmi + infratuzilma
Ummon (Maskat va kurortlar)	Tabiatga yaqin lyuks kurortlar, sokin dam olish	Eko-butik lodge, meros bilan integratsiya	Tabiat resursi + autentiklikka talab
Bahrayn/Kuvayt	Biznes segmenti va qisqa premium safarlar	Kichik shahar butik konseptlari	Korporativ talab + regional mobilitet
Iordaniya	Madaniy yo‘nalishlar bilan bog‘langan lyuks obyektlar	Meros va tarixiy hudud butiklari	Meros turizmi + tajriba qadri

STR/CoStar tahlillarida 2025-yilning dastlabki oylarida Yaqin Sharq bo‘yicha bandlik va tarif ko‘rsatkichlarida ijobiy dinamikalar qayd etilgan. Bu holat mintaqada talab tiklanishi hamda ayrim bozorlarda taklifning ehtiyotkor boshqarilayotgani bilan bog‘lanadi. Shuningdek, Dubay, Abu-Dabi, Riyod, Jidda va Doha kabi markazlar-yil davomida turli segmentlar hisobiga “balansli talab” yaratishga intiladi: biznes safarlar, tadbirlar, dam olish turizmi va tranzit oqimlari o‘zaro almashadi.

Lyuks segmenti uchun narx nafaqat daromad, balki brend va sifatning belgisi hamdir. Shuning uchun narx bilan raqobat qilish o‘rniga qiymat bilan raqobatlashish tendensiyasi kuchli: paketlar (xona + transfer + spa), VIP tajribalar, shaxsiy ekskursiyalar, gastronomik setlar, oilaviy xizmatlar orqali xaridor uchun umumiy qiymat oshiriladi. Butik segmentida esa narxni asosan noyob dizayn, lokal hikoya va individual servis legitimlashtiradi. Bunda onlayn sharhlar, ijtimoiy tarmoqlardagi kontent va tavsiyalar juda katta rol o‘ynaydi.

Raqobat kuchaygan sari, premium obyektlar xizmat sifatini standartlashtirish va shu bilan birga shaxsiylashtirish o‘rtasida muvozanat topishi kerak. Bu muvozanat xodimlar tayyorgarligi, xizmat ssenariylari, texnologiya va servis madaniyati orqali ta’minlanadi. Masalan, qabul bo‘limi standarti bir xil bo‘lsa ham, mehmonning profili va kayfiyatiga qarab muloqot tili, xizmat taklifi, vaqt tanlovi farqlanadi.

Mavzuni mustahkamlash uchun savollar:

1. Yaqin Sharqda mehmonxona sanoati taraqqiyotining tarixiy bosqichlari qaysilar va ularning bugungi bozorga ta’siri nimada?
2. Yaqin Sharq mehmondo‘stlik madaniyatining asosiy qadriyatlari xizmat modelida qanday namoyon bo‘ladi?
3. Mintaqada mehmonxonalarning an’anaviy xususiyatlarini misollar bilan izohlang.
4. Yaqin Sharq mehmonxonalarida oilaviy maxfiylik, madaniy moslik va halol xizmatlar segmenti qanday boshqariladi?
5. Dubay, Abu-Dabi, Doha kabi markazlarda lyuks mehmonxonalar rivojlanishining asosiy drayverlari nimalar?
6. Butik mehmonxonalar Yaqin Sharqda qaysi bozor ehtiyojlariga javob beradi va ularning ustunliklari nimada?
7. Mega-loyihalar va turizm klasterlari mehmonxona bozorining taklif va narxlariga qanday ta’sir ko‘rsatadi?
8. Yaqin Sharqda barqaror mehmonxona amaliyotlarini qo‘llab-quvvatlovchi tashabbuslarning yo‘nalishlarini sanab bering.
9. Sertifikatlash va standartlar Yaqin Sharqdagi mehmonxonalar raqobatbardoshligiga qanday ta’sir qiladi?
10. Yaqin Sharq tajribasidan kelib chiqib, O‘zbekiston mehmonxonalari uchun 3–5 ta amaliy tavsiya bering (servis, brend, barqarorlik, investitsiya).

X BOB. GLOBAL MEHMONXONA TARMOQLARI, FRANSHIZALAR VA BREND MENEJMENT

Tayanch so‘z va iboralar: global mehmonxona tarmog‘i, boshqaruv modeli, operatorlik, franshiza, franchisor va franchisee, royalty, marketing badali, brend standartlari, audit, SOP, xizmat sifati, brend identifikatsiyasi, brend portfeli, segmentlashuv, brend kapitali, reputatsiya menejmenti, sodiqlik dasturi, risklarni boshqarish, komplianse, asset-light yondashuv.

10.1. Global mehmonxona tarmoqlari va ularning boshqaruv tizimi

Global mehmonxona tarmog‘i (zanjiri) — bu yagona brend ostida birlashtirilgan, umumiy standartlar va boshqaruv qoidalari bilan ishlaydigan ko‘plab mehmonxona obyektlari tizimidir. Tarmoqning asosiy ustunligi shundaki, mehmon turli davlatlarda bo‘lsa ham, xizmat sifati bo‘yicha taxminan bir xil natijani kutishi mumkin. Bu “bir xil ishonch” tamoyili xalqaro turizmda xavfsizlik, tozalik, qulaylik va muloqot madaniyatini barqaror qiladi. Tarmoq mehmon uchun qulaylikni, investor uchun esa boshqaruvning shaffofligini va prognoz qilinadigan natijani taklif etadi. Tarmoq kompaniyasi ko‘pincha brend, rezervatsiya, marketing, standartlar, audit va trening kabi intellektual aktivlarni boshqaradi. Mehmonxona obyekti esa bu aktivlarni amaliy operatsiyaga aylantirib, real servis tajribasini yaratadi. Shu sababli global tarmoqlarni faqat geografik kenglik bilan emas, boshqaruv tizimi bilan ham baholash kerak.

Mehmonxona tarmoqlarining tarixiy rivoji transport va aloqa infratuzilmasi kengayishi bilan bevosita bog‘liq. Avval tarmoqlar ko‘proq o‘z mulkida obyektlar qurib ishlagan bo‘lsa, keyinchalik shartnomalar orqali tez kengayish amaliyoti kuchaydi. Bugungi kunda “asset-light” keng tarqalgan: kompaniya binoni sotib olmaydi, lekin brend va boshqaruvni sotadi. Bu yondashuvda tarmoqning asosiy daromadi franshiza haqi, boshqaruv haqi, marketing va rezervatsiya to‘lovlari kabi “fee” oqimlaridan shakllanadi. Investor esa kapitalni (binoni, jihozlarni) qo‘yadi va lokal operatsion risklarni ko‘proq o‘z zimmasiga oladi. Natijada tarmoq tezroq o‘sadi, bir mamlakatdagi tajriba boshqasiga ko‘chiriladi, standartlar va raqamli platformalar orqali boshqaruv umumlashtiriladi. Shu bilan birga, aktivsiz model tarmoqdan kuchli nazorat, audit va treningni talab qiladi, aks

holda brend obro‘siga zarar yetishi mumkin. Zamonaviy tarmoqlar o‘sishning ikki yo‘lidan foydalanadi: yangi qurilish (greenfield) va mavjud mehmonxonani brendga o‘tkazish (konversiya). Konversiya ko‘pincha tez natija beradi, lekin obyektni standartga moslashtirish uchun dizayn, xizmat va IT bo‘yicha qayta sozlash talab qilinadi. Shunday qilib, global tarmoqning rivojlanishi iqtisodiy model, shartnomaviy huquq va operatsion standartlarning birlashgan natijasidir.

Global tarmoq boshqaruvi odatda uch darajali tuzilma orqali tashkil etiladi: ***korporativ markaz, mintaqaviy ofislar va obyekt darajasi***. Korporativ markaz strategiyani belgilaydi, brend siyosatini yuritadi va bir xillikni ta’minlaydigan asosiy standartlarni ishlab chiqadi. Mintaqaviy ofislar esa bozorlar farqini hisobga olib, standartlarni moslashtirish va investorlarga xizmat ko‘rsatish vazifasini bajaradi. Obyekt darajasida bosh menejer (general manager) va bo‘limlar (qabul va joylashtirish, housekeeping, ovqatlanish, texnik xizmat, sotuv) real servisni ishlab chiqaradi. Uch daraja o‘rtasida aloqa kuchli bo‘lishi shart: hisobotlar, audit natijalari, mehmon fikrlari va moliyaviy ko‘rsatkichlar muntazam almashadi. Shu aloqani ta’minlashda raqamli platformalar va standartlashtirilgan hisobot shakllari katta rol o‘ynaydi. Agar tarmoqda kommunikatsiya sust bo‘lsa, bir mintaqadagi muammolar kech aniqlanadi va brendda “notekis sifat” paydo bo‘ladi. Shuning uchun ko‘p tarmoqlar “kuchli markaz + moslashuvchan mintaqa + mas’uliyatli obyekt” tamoyiliga tayangan boshqaruvni quradi. Bu tamoyil nazariy ko‘rinsa ham, amaliyotda KPI, trening va audit orqali ishlaydi: kim nimaga javobgar, qaysi natija qachon o‘lchanadi, barchasi aniq yoziladi.

Korporativ markaz brendning “va’dasi”ni aniq tariflaydi: mehmon qanday xizmatni kutishi va bu xizmat qanday qadriyatlarga tayanishi kerak. Ushbu va’da standart operatsion tartiblar orqali amaliyotga tushadi: xonani tayyorlash, mehmonni kutib olish, shikoyatni hal qilish, xavfsizlik protokollari, xizmat tezligi kabi jarayonlar hujjatlashtiriladi. Standart operatsion tartib (SOP) xodimga o‘qitish vositasi hamdir: yangi xodim nimani qachon va qanday bajarishni biladi. Markaziy ofis ko‘pincha brend dizayn qo‘llanmasini ham beradi: lobby ko‘rinishi, ranglar, belgilar, xonalardagi minimal jihozlar, gigiyena vositalari va yoritish talablari. Marketing va kommunikatsiya ham markazdan boshqariladi: brendning ovozi, reklama uslubi, ijtimoiy tarmoqlardagi pozitsiya, korporativ

hamkorliklar yagona bo‘lishi kerak. Rezervatsiya va sodiqlik tizimlari (a’zolik, ball, status) markaziy platformada ishlaydi, chunki bu tarmoq bo‘ylab ma’lumotni birlashtiradi. Markaz sifat nazoratini audit mexanizmi bilan quradi: inspeksiya mezonlari, ball tizimi, qayta trening talablari va to‘g‘rilash rejasi (action plan) shakllari ishlab chiqiladi. Yirik tarmoqlar, odatda, risk boshqaruvini ham markazda muvofiqlashtiradi: yong‘in xavfsizligi, sanitariya, ma’lumotlar himoyasi va favqulodda vaziyatlar bo‘yicha minimal talablar belgilanadi. Shu yo‘l bilan markaz brend kapitalini himoya qiladi, ya’ni obro‘, ishonch va barqaror xizmat va’dasini saqlab turadi. Amaliy nuqtai nazardan, korporativ markaz — bu zanjirning standartlar fabrikasi va ma’lumotlar markazidir.

Mintaqaviy boshqaruv tarmoqning bozor moslashuvini ta’minlaydi, chunki turistlar xulqi va talablar hududdan hududga farq qiladi. Masalan, ayrim bozorlarda nonushta talablari, diniy va madaniy cheklovlar, xizmat ko‘rsatish uslubi yoki xonadagi jihozlar bo‘yicha kutilmalar boshqa bo‘lishi mumkin. Regional ofislar brend standartlarini buzmasdan, lokal menyu, mahalliy dizayn elementlari, til siyosati va xizmat paketlarini taklif qiladi. Ular investorlar bilan ishlaydi, loyihani tanlash, brend mosligi, joylashuv tahlili, taxminiy daromad modeli va ochilish jadvali bo‘yicha maslahat beradi. Mintaqaviy boshqaruvning yana bir vazifasi kadrlar bozoriga moslashish: trening dasturini mahalliy til va mentalitetga moslab, murabbiylar tarmog‘ini tashkil etishdir. Ayrim tarmoqlarda regional ofislar ta’minot zanjiri bo‘yicha ham kelishuvlar qiladi, chunki logistika va narxlar mintaqaga qarab keskin farqlanadi. Operatsion jihatdan, regional boshqaruv ko‘prik vazifasini bajaradi, markaz talablari va obyektning real sharoiti o‘rtasida muvozanat topadi. Bu ko‘prik bo‘lmasa, standartlar haddan tashqari qattiq bo‘lib qolishi yoki aksincha, brend talablari buzilib ketishi mumkin. Shuning uchun ko‘p tarmoqlar mintaqaviy darajada audit, trening va daromad boshqaruvi bo‘yicha ekspert guruhlarni ushlab turadi. Natijada tarmoq bir vaqtning o‘zida ham global, ham lokal bo‘lib qoladi.

Obyekt darajasida boshqaruvning markazida bosh menejer turadi, u tarmoqning standartlarini real natijaga aylantiruvchi asosiy shaxsdir. Bosh menejer operatsion bo‘limlar ishini muvofiqlashtiradi: qabul va joylashtirish (front office), xonalarni tayyorlash (housekeeping), ovqatlanish xizmati, texnik xizmat, xavfsizlik va sotuv. Mehmon tajribasi ko‘pincha mayda detallar ro‘yxatdan o‘tish tezligi, xodimning muomalasi, xona tayyorligi,

shovqin, internet sifati, shikoyatga javob berish vaqti orqali baholanadi. Shu sababli obyekt darajasida jarayon xaritalari, chek-listlar va navbatchilik rejasi juda muhim. Bosh menejer mahalliy bozorni raqobatchilar narxlari, hududdagi tadbirlar, mavsumiylik, korporativ mijozlar va tur operatorlari bilan shartnomalarni ham kuzatadi. Ko‘p tarmoqlarda bosh menejerga ma’lum erkinlik beriladi, u standart doirasida lokal aksiyalar, paketlar yoki xizmat qo‘shimchalarini ishlab chiqishi mumkin. Obyekt darajasida moliyaviy intizom ham asosiy masala: xarajatlar, resurs sarfi, energiya va suv iste’moli, mehnat resurslari rejasi nazorat qilinadi. Xodimlar motivatsiyasi va xizmat madaniyati ham obyekt darajasida shakllanadi, shu bois yetakchilik ko‘nikmasi xizmat sifati bilan bevosita bog‘liq. Xulosa qilib aytganda, tarmoq “brend”ni sotadi, obyekt esa brendni “bajaradi”; shu sababli obyekt boshqaruvi kuchli bo‘lmasa, eng yaxshi brend ham natija bermaydi.

Standartlashuv va audit global tarmoqning eng muhim nazorat mexanizmlaridan biridir. Standartlashuv mehmon uchun barqaror sifat, xodim uchun aniq yo‘riqnoma, investor uchun esa prognoz qilinadigan xizmat darajasini yaratadi. Audit esa standartlar qog‘ozda qolmasligini ta’minlaydi: obyektlar muntazam tekshiriladi, ball beriladi va kamchiliklar bo‘yicha reja tuziladi. Audit shakllari turli bo‘lishi mumkin: ichki inspeksiya, mustaqil auditor, gigiyena va xavfsizlik tekshiruvlari, “maxfiy mehmon” bahosi. Audit natijalari ko‘pincha bonuslar, reytinglar va qayta trening rejalari bilan bog‘lanadi, shunda xodimlar ham, boshqaruv ham natijaga qiziqadi. Standartlashuvning muhim qismi xizmat “tili”-salomlashuv, muammoga javob, shikoyatni qayd etish va yopish tartibi bir xil bo‘lishi kerak. Shu bilan birga, tarmoq lokal ruhni ham saqlashga intiladi: dizaynda va menyuda mahalliy elementlar qo‘shilishi mumkin, lekin xavfsizlik va tozalik minimumlari o‘zgarmaydi. Standartlar faqat servisga emas, texnik xizmatga ham tegishli: profilaktik ta’mirlash, nosozlikka javob vaqti, yong‘in xavfsizligi tekshiruvlari. Natijada audit tizimi “xatoni qidirish” emas, “barqaror sifatni ishlab chiqarish” tizimiga aylanadi.

Global tarmoqlarda natijani o‘lchash uchun KPI tizimi keng qo‘llanadi. Mehmonxona amaliyotida uchta klassik ko‘rsatkichni bilish zarur: bandlik (occupancy), ADR va RevPAR. ***ADR*** — o‘rtacha kundalik tarif bo‘lib, sotilgan xonalarga nisbatan o‘rtacha narxni bildiradi, u narx siyosatini tahlil qilishda ishlatiladi. ***RevPAR*** — mavjud xonaga to‘g‘ri keladigan daromad

bo‘lib, bandlik va tarifni birlashtiruvchi ko‘rsatkich hisoblanadi. STR metodikasida u xona daromadini mavjud xonalar soniga bo‘lish orqali beriladi. Bu ko‘rsatkichlar tarmoqqa turli obyektlarni solishtirish va qiyosiy tahlil (benchmarking) qilish imkonini beradi. KPI tizimi faqat moliyaviy emas, mehmon mamnunlik balli, tavsiya qilish ko‘rsatkichi (NPS), shikoyat ulushi, check-in vaqti, nosozlikni tuzatish vaqti ham muhim. Ko‘p tarmoqlar balanslangan yondashuvdan foydalanadi: moliyaviy natija + jarayon sifati + mijoz tajribasi + xodimlar sifati birgalikda baholanadi. KPIlar obyekt darajasida kundalik yoki haftalik nazorat qilinadi, tarmoq darajasida esa oy/chorak bo‘yicha yig‘ma hisobotlar tayyorlanadi. Masalan, bandlik yuqori bo‘lib, RevPAR past bo‘lsa, demak narx siyosati yoki segment tanlovi qayta ko‘rib chiqilishi kerak, aksincha, ADR yuqori bo‘lib bandlik tushsa, talabga moslashuv (promoushen, paketlar) zarur bo‘ladi. Shu tarzda KPI tizimi tarmoq boshqaruvini raqamli dalil asosida yuritishga xizmat qiladi.

Shartnomaviy boshqaruv modellari tarmoqlar uchun strategik ahamiyatga ega, chunki u risk va nazoratni qanday taqsimlashni belgilaydi. *Egalik modeli* (tarmoq binoni ham, operatsiyani ham boshqaradi) nazoratni kuchaytiradi, lekin kapital talabini oshiradi va riskni ko‘paytiradi. *Menejment shartnomasi modelida* mulk egada bo‘ladi, tarmoq esa boshqaradi; tarmoq odatda bazaviy boshqaruv haqi va rag‘batlantiruvchi haqi oladi. *Franshiza modelida* mulk va kundalik operatsiya egada qoladi, tarmoq esa brend, standartlar, rezervatsiya va marketing tizimini beradi hamda franshiza to‘lovlarini oladi. *Ijara modelida* tarmoq binoni ma’lum muddatga ijaraga olib, operatsiyani o‘zi yuritadi; bu ko‘proq nazorat beradi, lekin bozor tebranishiga sezgir bo‘ladi. Ba’zi bozorlar uchun *konsorsium* yoki *“soft brand”* yondashuvi ham ishlatiladi: mehmonxona mustaqil qoladi, lekin tarmoqning marketing va rezervatsiya tizimiga ulanadi. Model tanlashda joylashuv, bozor barqarorligi, investor tajribasi va brend maqsadi hisobga olinadi. Masalan, yangi bozorga kirishda tarmoq menejment shartnomasi orqali sifatni bevosita nazorat qilishni afzal ko‘rishi mumkin, rivojlangan bozorda esa franshiza tez kengayishga xizmat qiladi.

Brend portfeli va segmentlashuv global tarmoqlarning raqobat strategiyasini belgilaydi. Bir kompaniya ichida ko‘plab brendlar bo‘lishi “bir bozor — bir format” cheklovini yo‘q qiladi va turli mijoz ehtiyojlarini qamrab oladi. Lyuks segmentda asosiy urg‘u tajriba, dizayn, servis chuqurligi va shaxsiylashtirishga beriladi, bu segmentda narx emas, qiymat

va obro‘ muhimroq bo‘ladi. Premium va o‘rta segmentda biznes va oilaviy sayohat ehtiyojlari uyg‘unlashadi: lokatsiya, qulay xizmatlar, tezkorlik va barqaror sifat talab qilinadi. Iqtisod segmentda esa standartlashtirilgan minimal qulayliklar, tozalik va samarali xarajat boshqaruvi birinchi o‘ringa chiqadi. Uzoq muddatli turar joy formatida oshxona burchagi, kir yuvish qulayligi, “uyga o‘xshash” muhit va arzonroq uzoq muddatli tariflar talab etiladi. Segmentlashuv tarmoqqa mavsumiylik riskini kamaytirishga yordam beradi, masalan, biznes segment sustlashsa, dam olish (leisure) segmenti yoki uzoq muddatli segment barqarorlikni ushlab turishi mumkin. Portfel ichida brendlar o‘rtasida “ichki transfer” ham bo‘ladi: mehmon bir safar iqtisod brendida turgan bo‘lsa, keyingi safar premium brendga o‘tishi mumkin, sodiqlik dasturi bu o‘tishni rag‘batlantiradi. Investorlar uchun ham portfel qulay hudud va talabga mos brend tanlanadi, bu esa loyihaning moliyaviy modelini aniqroq qiladi. Xulosa shuki, brend portfeli — bu tarmoqning bozorni bo‘lib olish va turli segmentlarda bir vaqtda o‘sish instrumentidir.

Raqamli ekotizim global tarmoq boshqaruvida sotuv, servis va nazoratni birlashtiradi. Ekotizimning markazida rezervatsiya dvigateli va kanal boshqaruvi turadi. Ular narx va mavjudlik ma’lumotini turli platformalarda sinxronlaydi. Mehmonxona boshqaruv tizimi (PMS) obyekt ichida xonalar holati, to‘lovlar, joylashtirish va xizmat buyurtmalarini yuritadi. CRM tizimi mehmon profili, afzalliklari va tarixini jamlaydi; bu shaxsiy takliflar va xizmatni moslashtirish uchun asos bo‘ladi. Daromad boshqaruvi tizimi (RMS) talabni prognoz qiladi, segmentlar bo‘yicha narxni optimallashtiradi va aksiya/paketlarni rejalashtirishga yordam beradi. Analitika moduli esa KPIlarni avtomatik yig‘adi: ADR, RevPAR, bandlik, shikoyatlar, onlayn reytinglar, xizmat tezligi ko‘rsatkichlari.

Raqamli integratsiya kuchli bo‘lsa, menejment qarorlari tezlashadi. Masalan, kunlik bandlik prognoziga qarab xodimlar jadvali moslanadi, yoki yuqori talab paytida narx siyosati qayta sozlanadi. Ekotizim xavfsizlik talablarini ham qo‘llab-quvvatlaydi: to‘lovlar himoyasi, ma’lumotlarga kirish huquqlari, zaxira nusxa, hodisa monitoringi.

Sodiqlik dasturlari va markazlashgan marketing global tarmoqlarning eng kuchli talab generatori hisoblanadi. Sodiqlik dasturi mehmonning takroriy tashrifini rag‘batlantiradi: ball, status darajalari, bepul xizmatlar, kech chiqish yoki xona yangilash kabi imtiyozlar beriladi. Bu dastur tarmoq

uchun ikkita foyda beradi. Birinchidan, to‘g‘ridan-to‘g‘ri bron ulushini oshirib, komissiya xarajatlarini kamaytiradi, ikkinchidan, talabni prognoz qilish va shaxsiylashtirish uchun ma’lumot bazasini kengaytiradi.

Markazlashgan marketing brendning “ovozi”ni bir xil qiladi: reklama uslubi, vizual identifikatsiya, aksiyalar, hamkorliklar va PR yagona strategiyada yuritiladi. Ko‘p tarmoqlar aviakompaniyalar, bank kartalari va konferensiya tashkilotchilari bilan hamkorlik qilib, paketlar yaratadi. Bu MICE segmentini kuchaytiradi. Mahalliy bozorlar uchun regional marketing qo‘llanadi: til, madaniy kodlar, mavsumiy tadbirlar va milliy bayramlar hisobga olinadi. Sodiqlik va marketingning muvaffaqiyati xizmat sifatiga bog‘liq, agar obyekt standartni bajarmasa, ball berish ham, reklama ham brendni qutqarmaydi. Shuning uchun tarmoqlar marketing va operatsiyani bir tizimda ko‘radi: reklama va’dasi audit va KPI orqali tekshiriladi.

Ta’minot zanjiri va standart xaridlar tarmoq boshqaruvida sezilarli iqtisodiy samarani beradi. Yirik tarmoqlar ko‘p miqdorda xarid qilgani uchun narxni pasaytiradi va sifat talabini barqaror qiladi: choyshab, gigiyena vositalari, mebel, texnik jihozlar, xavfsizlik tizimlari shular jumlasidan. Bu yondashuv xizmat tajribasida ham bir xillik yaratadi: mehmon uchun “brend hissi” ko‘pincha materiallar sifati va mayda detallarda seziladi. Shu bilan birga, to‘liq standartlashtirish xavfi ham bor: mahalliy ta’minotchilar chetda qolishi yoki lokal ta’m va dizayn yo‘qolishi mumkin. Shu sababli zamonaviy tarmoqlar “standart + lokal” yondashuvini qo‘llaydi: asosiy minimumlar (tozalik, xavfsizlik, ergonomika) o‘zgarmaydi, lekin ayrim elementlar mahalliy ishlab chiqaruvchilardan olinishi mumkin.

Barqarorlik nuqtai nazaridan ham ta’minot zanjiri muhim: qayta ishlanadigan materiallar, chiqindi kamaytirish, mahalliy yetkazib beruvchi bilan ishlash logistika izini kamaytiradi. Xarid siyosati ko‘pincha komplianse bilan bog‘lanadi: shaffof tender, korrupsiyaga qarshi mexanizmlar, sifat sertifikatlari tekshiruvi. Natijada ta’minot tarmoq boshqaruvining “ko‘rinmas boshqaruvchisi”ga aylanadi, u ham xarajatni, ham sifatni, ham barqarorlikni boshqaradi. Servis ko‘rsatkichlari (NPS, shikoyat) ko‘pincha ta’minot sifati bilan ham bog‘liq; masalan, past sifatli choyshab yoki shovqinli konditsioner xizmat bahosini tushiradi. Shu bois tarmoq boshqaruvida xarid va operatsiya doim birga ko‘riladi.

Kadrlar siyosati va korporativ madaniyat global tarmoq boshqaruvida hal qiluvchi omil hisoblanadi. Xizmat sohasi sifatida mehmonxonada

mahsulotning katta qismi xodimning muomalasi, tezkorligi va mas’uliyati orqali ta’minlanadi. Shu sababli tarmoqlar treningga tizimli yondashadi: kirish treningi, lavozim bo‘yicha trening, xizmat etiketi, shikoyatni boshqarish, xavfsizlik va birinchi yordam bo‘yicha o‘qitish. Ko‘p tarmoqlarda kompetensiya modeli mavjud, har bir lavozim uchun kerakli bilim va ko‘nikmalar, baholash mezonlari va martaba yo‘li aniq ko‘rsatiladi. Xodimlar aylanishi yuqori bo‘lsa, standartni ushlab turish qiyinlashadi. Shu sababli motivatsiya, adolatli ish haqi, o‘sish imkoniyati va ish jadvali ergonomikasi muhim.

Korporativ madaniyat brend qadriyatlari orqali shakllanadi: hurmat, mehmondo‘stlik, halollik, tezkorlik, jamoaviylik kabi tamoyillar kundalik ishga singdiriladi. Madaniyatning amaliy ko‘rinishi — xizmat skriptlari, muammo yechish algoritmlari, ichki kommunikatsiya qoidalari va rahbarlarning xulq-atvori. Zamonaviy tarmoqlarda xodim tajribasi konsepsiyasi kuchaymoqda, xodim o‘zini qadrlangan his qilsa, mehmon bilan muloqot ham ijobiy bo‘ladi.

Risk boshqaruvi global tarmoq uchun strategik masala, chunki bir obyektdagi salbiy holat butun brendga ta’sir qilishi mumkin. Risklar ko‘p qatlamli yong‘in xavfsizligi, sanitariya, mehnat xavfsizligi, shaxsiy ma’lumotlarni himoya qilish, to‘lov xavfsizligi, tabiiy ofatlar, siyosiy beqarorlik, epidemiologik xatarlar bo‘lishi mumkin. Tarmoqlar riskni kamaytirish uchun protokollar va treninglarni standartlashtiradi: evakuatsiya rejasi, yong‘in signalizatsiyasi tekshiruvlari, gigiyena talablari, hodisa haqida xabar berish tartibi. Auditlar risk boshqaruvining amaliy mexanizmi bo‘lib xizmat qiladi: kamchiliklar topiladi, muddatli tuzatish rejasi tuziladi va qayta tekshiruv o‘tkaziladi.

Ma’lumotlar himoyasi so‘nggi-yillarda alohida ahamiyat kasb etdi: onlayn bron, raqamli to‘lov, mobil ilovalar va Wi-Fi tizimlari ko‘p ma’lumot yig‘adi. Shu sababli kirish huquqlarini boshqarish, zaxira nusxa, xavfsiz to‘lov protokollari va xodimlarning kibergigiyenasi bo‘yicha treninglar muhimdir. Risk boshqaruvi sug‘urta va huquqiy komplianse bilan ham bog‘langan: shartnomalar, litsenziyalar, sertifikatlar, mehnat qonunchiligi talablari bajarilishi nazorat qilinadi. Risk boshqaruvi xarajat emas, brend kapitalini himoya qiluvchi investitsiyadir.

Barqarorlik tashabbuslari ham global boshqaruv tizimining muhim bo‘lagiga aylanmoqda. Barqarorlik faqat ekologiya emas, u iqtisodiy

samaradorlik va ijtimoiy mas’uliyatni ham qamrab oladi: energiya tejamkorligi, suv sarfini kamaytirish, chiqindini boshqarish, mahalliy hamjamiyat bilan ishlash, xodimlar farovonligi. Tarmoqlar odatda maqsadlarni markaziy darajada belgilaydi va obyektlar bo‘yicha indikatorlar kiritadi: bir xona-kecha uchun kWh, suv sarfi, chiqindi ulushi, qayta ishlash ko‘rsatkichi, trening soatlari.

Accor tarmog‘ining 2024-yil yakuniy natijalari haqidagi press-relizida portfel ko‘lami va o‘sish ko‘rsatkichlari bilan birga barqarorlik kontekstida tarmoqning diversifikatsiyasi va mintaqaviy natijalari berilgan. Bunday ochiqlik investorlar va korporativ mijozlar uchun muhim signal, chunki hozir ko‘plab kompaniyalar “yashil” talablarni tender shartlariga qo‘shmoqda. Barqarorlik amaliyotida kichik o‘zgarishlar ham katta natija beradi: LED, aqlli termostat, suv oqimini cheklovchi moslamalar, qayta ishlanadigan materiallar, choyshabni har kuni almashtirmaslik bo‘yicha mehmon roziligi. Shu bilan birga, barqarorlik servisga zarar bermasligi kerak, mehmon qulayligi saqlanadi, o‘zgarishlar esa tushuntirish orqali qabul qildiriladi. Barqarorlik tarmoqda alohida “aksiya” emas, boshqaruv tizimiga tikilgan KPI va standartlar majmuasidir. Bu yondashuv energiya xarajatini ham kamaytiradi, demak foyda va mas’uliyat bir nuqtada kesishadi. Shu sababli zamonaviy mehmonxona menejmentida barqarorlik strategik kompetensiya hisoblanadi.

Global tarmoqlarning masshtabini tushunish uchun portfel ko‘rsatkichlari foydali misol bo‘la oladi. Marriott tarmog‘i 2024-yil yakunida 9 361 ta obyekt va 1 706 331 ta xonadan iborat tizimga ega ekani SEC hujjatlarida ko‘rsatilgan. IHG tarmog‘i 6 629 ta mehmonxona va 987 ming xonaga ega ekani, shuningdek 2 210 ta mehmonxona (325 ming xona) mavjudligini, Accor tarmog‘i esa 5 682 ta mehmonxona va 850 285 ta xona portfeli hamda 233 mingdan ortiq xonadan iboratligi haqida ma’lumot bergan. Bu raqamlar shuni anglatadiki, tarmoq boshqaruvi minglab obyekt miqyosida ishlaydi, bir vaqtning o‘zida standart, audit, marketing, rezervatsiya va ta’minot mexanizmlarini yuritish zarur, raqamli platformalar, avtomatik hisobotlar va jarayon standartlari majburiy bo‘ladi. Shu bilan birga, tarmoqni faqat son bilan baholash yetarli emas: segment tarkibi, bozor diversifikatsiyasi, loyallik kuchi va xizmat sifati ham muhim.

Global tarmoq boshqaruv tizimi doimo ikki maqsad o‘rtasida muvozanat izlaydi: *brend bir xilligi va lokal moslashuv*. Bir xillik mehmon

ishonchini oshiradi: xavfsizlik, tozalik, minimal qulayliklar, xizmatning asosiy qoidalari barqaror bo‘lishi kerak. Lokal moslashuv esa mehmonning madaniy va gastronomik kutishlarini qondiradi: mahalliy taomlar, dekor elementlari, til va muomala uslubi, diniy va etnik nozikliklar. Muvozanatni topishning amaliy vositalari: standartlar ierarxiyasi, regional treninglar, lokal hamkorlar bilan ishlash va mehmon fikrini tahlil qilish. Agar tarmoq faqat bir xillikka urg‘u bersa, obyekt steril ko‘rinishi, tajriba hissi yo‘qolishi mumkin. Bu ayniqsa butik va tajriba turizmi kuchli bo‘lgan bozorlarda seziladi.

O‘zbekiston sharoitida ham shu yondashuv muhim, milliy taom va mehmondo‘stlik elementlarini saqlagan holda, xavfsizlik, tozalik va xizmat jarayonlari global minimumlarga moslashtiriladi. Natijada tarmoq tajribasi “xalqaro sifat + mahalliy ruh” formulasi bilan ifodalanadi.

Yakuniy xulosa shuki, global mehmonxona tarmoqlari — bu brend va standartlar asosida ishlaydigan murakkab boshqaruv ekotizimi. U shartnomaviy modellarga tayangan holda tez o‘sadi, franshiza va menejment shartnomalari orqali turli mamlakatlarda obyektlar sonini ko‘paytiradi. Raqamli platformalar zanjirni birlashtiradi, rezervatsiya, narx boshqaruvi, PMS va CRM ma’lumotlari bir nuqtada jamlanadi va nazorat kuchayadi. Loyallik dasturlari va markazlashgan marketing talabni ushlab turadi, brendning global ko‘rinishini barqaror qiladi. Standartlashuv va audit bir xillikni ta’minlaydi, KPI va benchmarking esa qarorlarni raqamlar bilan asoslashga yordam beradi. Kadrlar siyosati va korporativ madaniyat xizmat sifatining ichki manbai bo‘lib, brend va’dasini real tajribaga aylantiradi. Ta’minot zanjiri, risk boshqaruvi va barqarorlik tashabbuslari esa uzoq muddatli raqobatbardoshlikni mustahkamlaydi. O‘zbekiston sharoitida ham mahalliy mehmonxona biznesi global standartlar bilan ishlashni yo‘lga qo‘ysa, xalqaro bozorga moslashish tezlashadi va xizmat sifati barqarorlashadi.

10.2. Mehmonxona franshizalari va ularning afzalliklari

Mehmonxona industriyasi tarixan “nom” va “ishonch” ustiga qurilgan. Turist ko‘p hollarda notanish shaharda ham tanish brendni ko‘rsa, xizmat sifati, xavfsizlik, tozalik va qulaylik bo‘yicha ma’lum kutish shakllanadi. Shu sababli mehmonxona biznesida brendni ko‘paytirish va bozorga tez kirishning eng samarali yo‘llaridan biri franshiza modeli hisoblanadi.

Franshizing (franshiza) – bu brend nomi bilan savdo qilishning bir turi, shu jumladan, yagona do’konlar, restoranlar yoki xizmat ko’rsatuvchilarni boshqaradigan tadbirkorlik tizimi. Franshizing modeli, franshiza beruvchi (brend nomining egasi) tomonidan yaratilgan biznes modeli, brend nomi, tajriba va ta’lim materiallari kabi narsalarni sotib olish uchun belgilangan shartlarga rioya qilishni o’z ichiga oladi. Bunday usulda tadbirkorlar, branshiza beruvchining brend nomi va tizimlariga kirish uchun moliyaviy to’lovni amalga oshirishadi va biznesning boshqa ko’rinishlari tomonidan ko’proq muvaffaqiyat qozonishga yordam beradigan maslahat va qo’llab-quvvatlashni olishlari mumkin.

Franshizing shartnomasi, bir tashkilotning boshqa tashkilotga o’z firma nomi, brendi, ish modellari, tajribasi va boshqa ma’lumotlarini berish, o’zgartirish yoki olib tashlash to’g’risidagi xizmatlarini berishning shartlarini aniqlaydigan qonunchilik asosida yaratilgan rasmiy hujjatdir.

Franshiza, bir tijorat brendining nomi va maxsus usullari bilan, tijorat faoliyatining bitta shaklidir. Bunda, franshizaga o’tkaziladigan biznesning brendi va ish modellari, olib tashlash, maqsadlarga erishish, korporativ idorani yuritish, sotuvlar va marketing strategiyalarini tayyorlash va boshqa sohalarda muvaffaqiyatli ishlash uchun zarur bo’lgan boshqa ko’nikmalar taqdim etiladi.

Franshizing shartnomasini tuzish uchun sizga kerak bo’lgan qadamalar quyidagilardir:

Biznes turi va franshiza modelini tanlash.

Franshiza beruvchisi (franchisor)ni tanlash.

Franshizaga qo’shilish va franshizing shartnomasini o’rganish.

Shartnomani ko’rib chiqish va xatoliklarni aniqlash.

Shartnomani imzolash va to’lovni amalga oshirish.

Tijorat faoliyatini boshlash.

Shartnomani tuzish uchun yuridik ko’mak olishingiz maqsadga muvofiq bo’ladi. Shartnomani tayyorlash uchun sizning yuridik va moliyaviy talablaringizni aniqlash uchun yuridik konsultantlar bilan muloqot qilishingiz ma’qul. Shartnomani tuzish paytida sizning biror talablar va shartlarizni hisobga olish va franshizaga o’tkaziladigan biznesingizni o’rganish juda muhimdir.

Franshizaga qo’shilishdan oldin, biznes g‘oyangizni yaxshilash tavsiya etiladi. Shu bilan birga, moliyaviy manbalaringizni va investitsiya imkoniyatlarini ko’rib chiqishingiz kerak bo’ladi.

Franshiza beruvchisi (franchisor)ning talablari va shartlari keng ko’lamda bo’lishi mumkin, shuning uchun siz shartnomani qayd etishdan oldin, franshiza beruvchi bilan yaxshi tahlil va muzokaralar olib borishingiz lozim.

Franshizing shartnomasi tuzish paytida, sizning huquqiy muammolaringizning xavfsizligini ta’minlash uchun xususiy qarorlar kerak bo’ladi. Shartnomada tayinlangan shartlar, sizning va franshiza beruvchi o’rtasidagi munosabatlarni, tijorat faoliyatini, marketing va reklama faoliyati, sotuvlar va xizmatlar, tijoratni boshqarish va boshqa ko’nikmalar o’z ichiga oladi.

Shartnomani tayyorlashda, talablar va shartlaringiz franshiza beruvchi bilan to’g’ridan-to’g’ri muzokaralarda o’tkazilishi lozim. Shartnomani yaxshi tahlil qilish, shartnomada tayinlangan huquqiy va moliyaviy shartlarni tushunish va qabul qilish sizning biznes muvaffaqiyatingizni ta’minlash uchun muhim omildir.

Franshizaga qo’shilish biznesingizni yanada kengaytirish va muvaffaqiyatli biznesni boshqarish uchun zarur bo’lgan ko’nikmalarni taqdim etadi. Franshizing shartnomasini to’g’ri tuzish sizning tijoratni yanada kuchaytiradi va markangizni yanada mashhur qiladi.

Franshizaning bir necha afzalliklari mavjud:

Birlashgan brend. Franshiza modellari, qo’shilgan brendning keng tarqalgan va tasdiqlangan modeliga ega bo’lgan bizneslarga yordam beradi. Bir franshizaga qo’shilish orqali, siz o’z biznesingiz uchun tayyor brendni olishingiz mumkin.

To’g’ri tayyorlangan biznes modeli. Franshiza modeli, o’z ish rejalarini o’rganishni va o’z ko’nikmalarni amalga oshirishni qulay qiladi. Bunda, sizning biznes modellaringizni isloh qilish va ish rejalarini belgilashga zarur bo’lgan vaqtni va pulni tejashga yordam berishi mumkin.

O’z mijozlarining tarqatilishi. Franshizaga qo’shilish, o’z biznesingiz uchun brendni olish imkoniyatiga ega bo’lishning yanada yuqori ehtimoliyatiga ega bo’ladi. Tijorat brendi uchun moliyalashtirish, marketing va reklama faoliyati kabi ommaviy masalalar orqali to’g’ri mijozlar tayyorlashga yordam beradi.

Biznesning rivojlanishi. Franshizaga qo’shilish, tijorat brendi va biznes modellari bilan ta’minlanadi. Shu bilan birga, sizning biznesingizning rivojlanishini ko’paytirish uchun loyihalar va strategiyalar taqdim etiladi.

Yuqori daromad va kam riskli. Franshiza modeli, o’z biznes modellari va marketing strategiyalari yordamida ko’proq daromadga erishishni oddiy va kam riskli qiladi. Bundan tashqari, franshizaga qo’shilish orqali, siz o’zining brendiga ega bo’lgan tayyor biznes modelini olasiz.

Biznesning boshqarilishi. Franshiza modeli, sizning biznesingizni boshqarishni oddiy va qulay qiladi. Bunda, sizning biznesingiz uchun yordam olish uchun o’zining brendiga ega bo’lgan boshqa bizneslarning tajribasidan foydalanishingiz mumkin.

Franshizaga qo’shilishning kamchiliklari ham mavjud. Ba’zi kamchiliklar quyidagilar bo’lishi mumkin:

Balanssizlik. Franshiza modeli, sizni o’z biznesingiz uchun brend va rejalar bilan ta’minlaydi, lekin franshizaning brendining xavfsizligi haqida ishonch hissi yuzaga kelishi mumkin.

To’liq erkinlik mavjud emas. Franshiza modeli, franshiza beruvchi biznesining bir qismi bo’lib, siz ish rejalariga va brend talablariga rioya qilishingiz kerak. Bunda, franshizaga qo’shilgan bizneslar o’z xodimlarini o’zgartirib, strategiyalarni o’zgartirib, narxlarni o’zgartirishlari mumkin emas.

To’liq boshqa brenddan foydalanish mumkin emas. Franshizaga qo’shilish orqali, siz mashhur brenddan foydalanish imkoniga ega bo‘lasiz, lekin o‘z brendingizni yarata omaysiz.

To‘lovlar. Franshizaning bir kamchiligi shundaki, bir necha-yillik shartnomaning qo’shimcha to’lovlari mavjudi. Siz franshizaga qo’shilish uchun to’lovlar to’lashingiz kerak. Va litsenziyadan foydalanish uchun doimiy to‘lovlarni vaqtida to‘lab borishingiz kerak.

Boshqa shartlar va cheklovlarni qabul qilish. Franshizaning boshqa kamchiligi, franshizaga qo’shilish uchun franshiza beruvchi tomonidan belgilanadigan muayyan talablarga amal qilish kerak. Ba’zi franshizalar, boshqa shartlar va cheklovlarni qabul qilish kerak, misol uchun, marketing strategiyasi, savdo cheklovi, ishchi tanlash tartibi, to’lov tizimi kabi.

Shartnomada eng muhim tushuncha bu brend standartlaridir. Standartlar mijoz uchun barqaror tajribani kafolatlaydi, brend qiymatini himoya qiladi va franshiza oluvchi uchun operatsion “yo‘l xaritasi” vazifasini bajaradi.

Franshiza qarorida eng muhim savol bu brendga to‘lov va buning evaziga daromad miqdoridir. Odatda franshiza xarajatlari ikki guruhga bo‘linadi: shartnoma bo‘yicha bir martalik va doimiy to‘lovlar hamda standartlarga moslash uchun kapital investitsiyalar.

Mehmonxona franshizasida ko‘p uchraydigan to‘lovlar quyidagilar:

Boshlang‘ich franshiza to‘lovi: brend tizimiga kirish uchun bir martalik badal. U brend sinfi va ob’ekt hajmiga qarab farqlanadi. Bu to‘lov odatda shartnoma imzolanishi yoki ochilish oldi bosqichida to‘lanadi.

Royalti: doimiy to‘lov bo‘lib, ko‘pincha xonalar daromadining foizi sifatida hisoblanadi. Masalan, Choice Hotels tarmog’ining 2023-yil 10-K hisobotida royalti ko‘pincha 5–6% diapazonda bo‘lishi mumkinligi, shuningdek marketing va rezervatsiya tizimi badallari ham alohida foizlarda belgilanishi mumkinligi ko‘rsatiladi.

Marketing va rezervatsiya tizimi badallari: markaziy reklama, brend veb-sayti orqali sotuv, bron tarmog‘i va texnologik xizmatlar uchun. Choice 10-K hisobotida marketing va rezervatsiya tizimi badallari ko‘pincha 3–4% diapazonda bo‘lishi mumkinligi qayd etilgan. Bu badallar brendning umumiy marketing kampaniyalari, korporativ shartnomalar va rezervatsiya infratuzilmasini moliyalashtirishga xizmat qiladi.

Sodiqlik dasturi badali: ball/bonus mexanizmini yuritish xarajatlari, a’zolarni jalb qilish, mukofotlarni moliyalashtirish bilan bog‘liq badallar. Ayrim tarmoqlarda sodiqlik dasturi xarajatlari marketing badaliga kiritiladi, ayrimlarida alohida hisoblanadi.

Texnologiya va integratsiya to‘lovlari: majburiy dasturlar, integratsiyalar, yangilanishlar, xavfsizlik talablari (masalan, to‘lov tizimi himoyasi) bo‘yicha xarajatlar.

Audit, o‘qitish va ochilish oldi servis badallari: trening, konsultatsiya, ochilish oldi tekshiruvlar, brend “pre-opening” yordam paketlari.

Franshiza oluvchi brendning dizayn va jihozlash talablariga moslashishi uchun kapital xarajat qiladi: xonalarni ta’mirlash, sanitariya, yoritish, mebel, texnika, xavfsizlik tizimlari, raqamli infratuzilma, belgilash, umumiy hududlar (lobby) dizayni va hokazo. Ba’zi tarmoqlar franshiza oshkoralik hujjatlarida boshlang‘ich investitsiya diapazonlarini ham ko‘rsatadi. Masalan, Marriott tarmog’ining franshiza hujjatida ma’lum formatdagi mehmonxonalar uchun to‘lovlar va xarajatlar haqida umumiy yo‘nalishlar beriladi.

Franshiza to‘lovlari va standart xarajatlari brend beradigan qo‘shimcha bandlik va tarif o‘sishi hisobiga qoplanishi kerak. Agar brendli ishlash bandlikni 5–10 foizga oshirib, tarifni ham kuchaytirsa, franshiza to‘lovlari o‘zini oqlashi mumkin. Aksincha, lokatsiyada brendning sotuv kanallari kuchsiz bo‘lsa yoki segment noto‘g‘ri tanlansa, doimiy to‘lovlar foydani pasaytirib yuborishi ehtimoli bor. Shu sababli franshiza tanlashdan oldin bozor tahlili va moliyaviy modellash (kamida 3–5-yil prognoz) zarur.

Franshizaning afzalliklarini besh yirik blokda tushuntirish mumkin:

- bozor va sotuv
- operatsion tizim va sifat
- kadrlar va bilimlar
- risklarni kamaytirish
- moliyaviy va investitsion qiymat.

Bozor va sotuv afzalliklari. Tanish brend mehmon qarorini tezlashtiradi, ayniqsa biznes safarlar, xalqaro turistlar va birinchi marta kelayotgan mehmonlar segmentida bu kuchli omil bo‘ladi. Brend “ishonch belgisi” bo‘lgani uchun mehmon narxni ham asosli deb qabul qilish ehtimoli yuqoriroq. Yirik tarmoqlar global bron tizimlari, korporativ shartnomalar va hamkor kanallar orqali bandlikka yordam beradi. Bu mavsumiylik kuchli hududlarda bandlikni barqarorlashtirishda juda muhim.

Sodiqlik a’zolari tarmoq ichida turli shaharlarda ham shu brendni tanlashga moyil bo‘ladi. Natijada takroriy tashrif ulushi oshadi, marketing xarajati nisbatan optimallashtiriladi. Mahalliy mehmonxona alohida reklama qilgandan ko‘ra tarmoq marketing fondi orqali yirik kampaniyalarga qo‘shiladi: PR, reklama, kontent, hamkorliklar va yirik tadbirlar bilan bog‘liq sotuvlar.

Operatsion tizim va sifat afzalliklari. Tayyor operatsion standartlar. Qabul, tozalash, texnik xizmat, xavfsizlik, shikoyatlarni boshqarish, xizmat skriptlari kabi jarayonlar sinovdan o‘tgan formatda beriladi. Bu yangi obyekt uchun xatolar narxini kamaytiradi. Doimiy tekshiruvlar mulkdorni intizomda ushlab turadi. Onlayn sharhlar va servis barqarorligi yaxshilanadi, chunki standarddan chetga chiqish tez aniqlanadi.

Ko‘plab tarmoqlar mulk boshqaruv tizimi (PMS), onlayn sotuv, mehmon bilan muloqot platformalari, mobil check-in va boshqa yechimlarni joriy etishda yordam beradi. Texnologiya xodimlar samaradorligini oshiradi, xizmat tezligini yaxshilaydi.

Kadrlar va bilimlar afzalliklari. Brend akademiyalari, onlayn kurslar, amaliy qo‘llanmalar xodimlar malakasini oshiradi. Tarmoq ichida tajriba tez tarqaladi: nonushta xizmatini optimallashtirish, tozalash rejasini standartlashtirish, shikoyatlarni tez yechish, “upsell” (qo‘shimcha sotuv) uslublari kabi amaliy yondashuvlar tizim orqali o‘rgatiladi. Brend xodim uchun karyera imkoniyatlarini kengaytirib, iste’dodlarni jalb etishga yordam beradi. Bu xizmat madaniyati va kadrlar barqarorligini kuchaytiradi.

Risklarni kamaytirish. Brend konsepsiyasi va segment tanlovi ko‘pincha bozor tajribasi bilan asoslangan. Bu investor uchun strategik xatolar xavfini kamaytiradi. Xavfsizlik, shikoyatlar, mijoz ma’lumotlari bilan ishlash, to‘lov tizimlari bo‘yicha yo‘riqnomalar risklarni pasaytiradi. Yirik tarmoqlarda talab pasayishi davrida xarajatlarni boshqarish, marketingni qayta yo‘naltirish, paketlar ishlab chiqish bo‘yicha tayyor tajriba bo‘ladi.

Moliyaviy va investitsion qiymat. Brendli mehmonxona kredit olishda yoki investor jalb qilishda ishonchni oshirishi mumkin, chunki kutiladigan naqd pul oqimi tizimliroq baholanadi. Brend ostidagi aktivni sotish yoki qayta moliyalashtirish jarayoni ko‘pincha osonroq bo‘ladi, chunki bo‘lajak xaridor operatsion modelni oldindan tushunadi. Brend yordamida o‘rtacha kundalik tarif (ADR) va bandlik oshsa, mavjud xonaga to‘g‘ri keladigan daromad (RevPAR) yaxshilanadi. Natijada operatsion foyda va investitsiya qaytimi ham kuchayadi.

Franshiza modeli brend uchun ham strategik ustunliklar beradi. Birinchidan, brend tez kengayadi va bozor ulushini oshiradi, yangi obyektlar ko‘pincha hamkor investorlar kapitali hisobiga quriladi yoki mavjud obyektlar rebrending qilinadi. Bu brendga aktivlarni sotib olish va ulardan foydalana turib o‘sish (asset-heavy) o‘rniga, “aktivsiz o‘sish” (asset-light) strategiyasini amalga oshirish imkonini beradi.

Ikkinchidan, brend uchun daromadning barqaror manbai shakllanadi. Royalti va marketing/rezervatsiya tizimi badallari tarmoq uchun uzluksiz tushum yaratadi. Bu tushum brendni rivojlantirish, marketingni kuchaytirish va tizimlarni yangilashga yo‘naltiriladi. Masalan, Wyndham tarmog‘ining hisobotlarida kompaniya royalti va franshiza to‘lovlari orqali daromad olishi qayd etiladi.

Uchinchidan, standartlar tizimi orqali reputatsiya boshqariladi. Brend audit va talablar orqali tarmoq ichida tajriba bir xil bo‘lishini ta’minlaydi, bu

esa brend qiymatini himoya qiladi. To‘rtinchidan, tarmoq ko‘plab obyektlardan keladigan ma’lumotlar asosida talab, narx, segment va mijoz xulqini tahlil qilib, marketing va mahsulot strategiyasini yaxshilaydi. Natijada brend nafaqat sotuv tizimini, balki “bilimlar bazasi”ni ham yaratadi.

Franshiza faqat afzalliklar to‘plami emas. Agar mulkdor shartlarni to‘liq tushunmasa, kutilmagan xarajatlar va operatsion cheklovlar paydo bo‘lishi mumkin. Eng ko‘p uchraydigan risklar quyidagilar:

Standartlarga moslash xarajati yuqoriligi. Brend talab qiladigan renovatsiya va jihozlash, ayniqsa mavjud mehmonxonani rebrending qilishda, sezilarli kapital xarajatni talab qiladi. Renovatsiya muddati cho‘zilsa, ochilish kechikadi va kutilgan naqd oqim ortga suriladi.

Doimiy to‘lovlarning bosimi. Royalti va marketing badallari bandlik pasaygan davrlarda ham foydani qisqartirishi mumkin. Shu sababli to‘lovlar evaziga bandlik qanchaga oshishi aniq iqtisodiy hisob-kitob qilinishi kerak. Ba’zi brendlar boshlang‘ich davrda (ochilishdan keyingi 6–12 oy) vaqtincha imtiyozli stavkalar taklif qilishi mumkin, lekin bu muzokara masalasidir.

Boshqaruv erkinligining cheklanishi. Aksiyalar, xizmat paketlari, dizayn elementlari va ayrim jarayonlarda brend siyosati ustuvor bo‘ladi. Masalan, nonushta formati, xona jihozlari minimal ro‘yxati, qabul jarayonining minimal bosqichlari qat’iy belgilanishi mumkin.

Audit va jarimalar. Standart buzilishi jarimalar, reyting pasayishi yoki shartnomani bekor qilishgacha olib kelishi mumkin. Eng xavflisi — brend belgisi olib qo‘yilishi, bu holat marketing va sotuvga kuchli zarba beradi.

Brend reputatsiyasiga bog‘liqlik. Tarmoqdagi boshqa ob’ektlar yoki brendning global imiji yomonlashsa, bu alohida mehmonxonaga ham ta’sir qiladi. Shuning uchun egaga brend reputatsiyasi, brend ichidagi konfliktlar, sud ishlari yoki media xabarlarni ham kuzatib borish tavsiya etiladi.

Texnologik majburiyatlar. Majburiy tizimlar, integratsiyalar va yangilanishlar uchun qo‘shimcha xarajatlar paydo bo‘ladi, ba’zan bu kichik mehmonxona uchun og‘ir bo‘lishi mumkin. Biroq texnologiyadan voz kechish odatda brend standartiga zid bo‘ladi.

Xulosa qilib aytganda, franshiza tanlashda “nom”dan ko‘ra “tizim va iqtisodiy model”ni baholash muhim. Mulkdor brenddan aniq qanday qo‘shimcha qiymat olishini (bandlik, tarif, kanal, reputatsiya, trening, texnologiya) o‘lchab, shundan keyin qaror qabul qilishi kerak.

Franshiza natijasini baholash uchun faqat bandlik koʻrsatkichi oshishi yetarli emas. Quyidagi koʻrsatkichlar kompleksi tavsiya etiladi:

− *Bandlik va segmentlar kesimi:* biznes, dam olish, guruh, korporativ, onlayn kanallar. Bu yerda brendning haqiqiy hissa qoʻshgan segmentlari aniqlanadi.

− *Oʻrtacha kundalik tarif (ADR) va mavjud xonaga toʻgʻri keladigan daromad (RevPAR).* Brendning narx kuchi va bozor pozitsiyasi shu orqali koʻrinadi.

− *Toʻgʻridan-toʻgʻri bron ulushi:* brend veb-sayti va sodiqlik a'zolari orqali keladigan bronlar ulushi oshsa, komissiya xarajatlari kamayadi.

− *Mijoz mamnunligi:* NPS (tavsiya qilish indeksi) yoki mamnunlik bali, onlayn reytinglar. Brend standartlari mamnunlikka qanday ta'sir qilgani tahlil qilinadi.

− *Shikoyat ulushi va hal etish vaqti*: muammo zichligi va xizmat reaksiyasi tezligi.

− *Operatsion foyda va naqd oqim:* franshiza toʻlovlari qoplanish darajasi, foyda marjasi.

− *Audit natijalari:* standartlarga moslik, tozalik va xizmat tezligi boʻyicha ballar.

Eng amaliy yondashuv franshizani oldingi va keying holatini solishtirishdir. Masalan, mustaqil mehmonxona franshizaga oʻtgandan keyin 6–12 oy davomida: bandlik, tarif, kanal xarajatlari, onlayn reytinglar, shikoyatlar dinamikasi, foyda va naqd oqim oʻzgarishi oʻlchanadi. Agar brend qoʻshgan qoʻshimcha qiymat franshiza toʻlovlari va qoʻshimcha xarajatlardan yuqori boʻlsa, model iqtisodiy jihatdan oʻzini oqlaydi. Aks holda, kanal strategiyasini qayta koʻrish, shartnoma shartlarini qayta muzokara qilish yoki boshqa brendni tanlash haqida oʻylash mumkin.

Franshiza shartnomasini imzolashdan oldin mulkdorga quyidagi yoʻnalishlarda tekshiruv oʻtkazish tavsiya etiladi:

− *Brendning segment mosligi*: lokatsiyangizda brendning maqsadli mijozlari bormi? Raqobatchilar qaysi segmentda? Brend portfeli (subbrendlar) ichida qaysi format mos?

− *Sotuv kanallari va real hissa*: markaziy rezervatsiya tarmogʻi bandlikning necha foizini olib keladi? Sodiqlik a'zolari ulushi qanday? Brendning korporativ shartnomalari lokatsiyangizda ishlaydimi?

– *To‘lovlar va “umumiy yuk”:* royalti + marketing + rezervatsiya + sodiqlik + texnologiya badallari jami hisobda daromadning necha foizini tashkil etadi? Muzokarada boshlang‘ich davr uchun imtiyozli stavkalar, marketing badalini bosqichma-bosqich oshirish, yoki ayrim to‘lovlarni paketlash kabi variantlar ko‘rib chiqilishi mumkin.

– *Renovatsiya va dizayn talablari:* qaysi ishlar majburiy, qaysilari tavsiya? Muddat va bosqichlar? Budjetni kim tasdiqlaydi? Renovatsiya bajarilmasa qanday jarima yoki cheklovlar bor?

– *Operatsion qo‘llab-quvvatlash:* trening, audit, ochilish oldi yordam, marketing kampaniyalari, texnik integratsiyalar bo‘yicha brend nima beradi? Qaysi xizmatlar qo‘shimcha haq evaziga?

– *Shartnoma muddati va chiqish shartlari*: shartnomani bekor qilish, boshqa brendga o‘tish, obyektni sotish paytida qanday cheklovlar bor? “Rebranding” talablari qanchalik qimmat bo‘lishi mumkin?

– *Hududiy raqobat (eksklyuzivlik):* brend sizning yaqin hududingizda yana shunday brend ochmasligiga kafolat beradimi? Agar kafolat bo‘lmasa, raqobat riskini qanday boshqarasiz?

– *Reputatsiya boshqaruvi:* onlayn sharhlar bilan ishlash, shikoyatlarni eskalatsiya qilish tartibi qanday? Brendning reputatsiya bo‘yicha qo‘llanmasi bormi?

– *Huquqiy oshkoralik:* AQSHda franshiza bozori Federal Savdo Komissiyasi (FTC) qoidalari asosida oshkoralik hujjatlarini talab qiladi; ko‘plab brendlar franshiza oshkoralik hujjatlarini (FDD) taqdim etadi. Bu hujjatlar risklarni oldindan ko‘rishga yordam beradi.

Tekshiruv ro‘yxati mulkdorni hissiyot bilan emas, fakt va hisob-kitob bilan qaror qilishga olib keladi. Ayniqsa mehmonxona franshizasi uzoq muddatli kelishuv ekani hisobga olinsa, shartnoma bandlarini chuqur o‘rganish biznes barqarorligi uchun hal qiluvchi ahamiyatga ega.

O‘zbekiston turizm bozorida mehmonxona fondi kengayib, xizmat sifati va brendlar raqobati kuchaymoqda. Global va mintaqaviy brendlar kirib kelishi, ichki va tashqi oqimlar o‘sishi fonida franshiza modeli mahalliy investorlar uchun tezroq bozorga kirish, xalqaro standartlarga tayangan servis, sotuv kanallariga ulanish va ishonch omilini kuchaytirish imkonini beradi. Biroq franshiza qarorida “brend yaxshi” degan umumiy fikr yetarli emas. Brend va lokatsiya mosligi, shartnoma yuklamasi, renovatsiya talablari va boshqaruv jamoasining tayyorgarligi kompleks baholanishi

kerak. Natijada, franshiza modeli O‘zbekiston sharoitida ham muvaffaqiyatli ishlashi mumkin, ammo u professional boshqaruv, shaffof hisob-kitob va standartlarga sodiqlikni talab etadi. Eng muhim omil franshizani xizmat sifatini tizimlashtiradigan va sotuvni kuchaytiradigan hamkorlik deb tushunishdir.

10.1.-jadval.

Mehmonxona franshizasida to‘lovlar va majburiyatlar tarkibi

To‘lov turi	Tabiati	Nima uchun olinadi	Amaliy izoh
Boshlang‘ich franshiza to‘lovi	Bir martalik	Brend tizimiga kirish, o‘qitish va ochilish oldi yordam	Brend va obyektga qarab farq qiladi (FDD/10-Klarda umumiy ko‘rsatmalar)
Royalti	Doimiy (% daromaddan)	Brenddan foydalanish va tizimlar	Ko‘pincha xonalar daromadidan 4–6% atrofida (brendga bog‘liq)
Marketing badali	Doimiy (% daromaddan)	Markaziy reklama va brend kampaniyalari	Ko‘pincha 2–4% atrofida (brendga bog‘liq)
Rezervatsiya/texnologiya badali	Doimiy	Bron tarmog‘i, veb-sayt, integratsiyalar	Alohida foiz yoki qat’iy to‘lov; brendga bog‘liq
Sodiqlik dasturi badali	Doimiy	A’zolik tizimi va mukofotlar	Marketing paketiga kiritilishi yoki alohida bo‘lishi mumkin
Audit va trening	Davriy	Sifat nazorati va kadrlar rivoji	Auditlar, sertifikatsiya, qo‘shimcha treninglar
Renovatsiya talabi	Kapital investitsiya	Brend standartlariga moslash va rebrending	Muddatli reja; bajarilmasa jarima/cheklovlar bo‘lishi mumkin

Mehmonxona franshizasi brend nomidan foydalanish bilan birga, marketing, rezervatsiya va operatsion boshqaruv tizimlariga kirish imkonini beradigan hamkorlik modelidir. Uning eng katta afzalligi — ishonch va talabni tez yaratish, standartlar orqali xizmat sifatini barqarorlashtirish, trening va texnologiyalar orqali boshqaruvni kuchaytirishdir. Franshiza oluvchi brendning sotuv quvvatiga ulanish orqali bandlik va tarifni

oshirishga intiladi, brend esa standartlar orqali tajribani bir xil saqlab, reputatsiyasini himoya qiladi.

Shu bilan birga, franshiza mulkdordan investitsiya intizomi, doimiy to‘lovlarni ko‘tarish qobiliyati va standartlarga qat’iy rioya qilishni talab qiladi. Shartnoma shartlari noto‘g‘ri baholansa, renovatsiya xarajatlari va doimiy badallar foydani qisqartirishi mumkin. Shuning uchun franshiza tanlashda bozor tahlili, moliyaviy modellash, shartnoma bandlarini huquqiy tekshiruv va boshqaruv jamoasining tayyorgarligi birgalikda ko‘rib chiqilishi shart. To‘g‘ri tanlov qilinganda esa franshiza modeli mehmonxona biznesini tez o‘sish, servis sifatini bir me’yorga keltirish va global bozorga yaqinlashish yo‘lida kuchli instrumentga aylanadi.

10.3. Brend menejmentning mehmonxona biznesidagi o‘rni

Mehmonxona xizmatlari bozori raqobati kuchaygan sari “brend” tushunchasi faqat nom, logotip yoki reklama shiori bilan cheklanmaydi. **Brend** - bu mehmon ongida shakllanadigan ishonch, kutilma va real tajribaning yig‘indisidir. Mehmon mehmonxonani tanlar ekan, u oldindan to‘liq sinab ko‘rib bo‘lmaydigan xizmatni sotib oladi: tozalik, xavfsizlik, xodimlarning muomala madaniyati, qulaylik, dizayn, ovqatlanish sifati, jarayon tezligi, shovqin darajasi va umumiy atmosfera birgalikda baholanadi. Shu sababli brend mehmon uchun “xavfni kamaytiruvchi belgi” bo‘lib xizmat qiladi, tanish brend ko‘rinsa, mehmon xizmat sifati ma’lum darajada kafolatlangan deb his qiladi.

Brend menejment - brend va’dasini aniq belgilash, uni xizmat jarayonlari orqali doimiy isbotlash, natijani o‘lchash va uzluksiz yaxshilashdir. Bu jarayon marketing, operatsiya, kadrlar boshqaruvi, sifat nazorati va raqamli kommunikatsiya funksiyalarini birlashtiradi. Agar marketing bo‘limi yuqori va’dalar bersa-yu, resepshn, tozalash xizmati, ovqatlanish, muhandislik, xavfsizlik va boshqa bo‘limlar bu va’dani kundalik amaliyotda tasdiqlamasa, brend kuchsizlanadi. Aksincha, xizmat sifati barqaror bo‘lsa, mehmonning mamnunliki oshadi, tavsiya qilish kuchayadi, narxni asoslash imkoniyati paydo bo‘ladi va to‘g‘ridan-to‘g‘ri bronlar ulushi ortadi.

Ilmiy adabiyotlarda brend kapitali (brendning bozor qiymati va kuchi) ko‘pincha to‘rtta tarkibiy qism orqali izohlanadi: brend xabardorligi (tanishlik), idrok etilgan sifat (mehmon “sifatli” deb qabul qilishi), brend

assotsiatsiyalari (xotiradagi bog‘lanishlar: “ishonchli”, “zamonaviy”, “oilaviy”, “lyuks”), hamda sodiqlik (takroriy tanlash va tavsiya qilish). Mehmonxona xizmatlarida bu elementlar reklama bilan emas, ko‘proq tajriba bilan shakllanadi. Masalan, mehmon bir marta xushmuomala, tezkor va halol xizmatni ko‘rsa, keyingi safar ham shu brendga moyilligi ortadi.

Mehmon tanlovini tushuntirishda “kutilma - tajriba - mamnunlik - sodiqlik” zanjiri muhimdir. Kutilma reklama, ijtimoiy tarmoqlar, sharhlar va tanishlar tavsiyasi orqali shakllanadi. Real tajriba kutilmaga mos kelsa yoki undan yuqori bo‘lsa, mamnunlik paydo bo‘ladi. Mamnunlik natijasi esa brendga ishonch, takroriy tashrif, sodiqlik dasturiga qo‘shilish, hamda boshqalarga tavsiya qilish kabi hatti-harakatlarda namoyon bo‘ladi. Real tajriba kutilmadan past bo‘lsa, salbiy sharhlar ko‘payadi, shikoyatlar soni oshadi va brend reputatsiyasi tez yemiriladi.

Shu sababli brend menejmentning amaliy xulosasi shundan iboratki, va’da real resurs va jarayonlarga mos bo‘lishi shart. “Tezkor check-in” va’dasi berilgan bo‘lsa, xodimlar soni, dasturiy ta’minot, to‘lov texnologiyalari, navbat boshqaruvi va hujjatlashtirish soddaligi bu va’dani qo‘llab-quvvatlashi kerak. “Tinch dam olish” va’dasi berilgan bo‘lsa, akustik izolyatsiya, shovqin nazorati va xonalarni to‘g‘ri zonalash zarur. Demak, brend kapitali psixologik ishonchdan boshlanadi, lekin operatsion intizom bilan mustahkamlanadi.

Mehmonxona brendi amalda xizmat sifati tizimi bilan mustahkamlanadi. Xizmat sifati faqat sub’ektiv “yoqdi” yoki “yoqmadi” emas, u standartlar, protseduralar, nazorat va doimiy yaxshilash mexanizmlari bilan boshqariladi. Masalan, ISO 22483:2020 standarti mehmonxona xizmatlari bo‘yicha xodimlar, servis, xavfsizlik, tozalik, ta’minot, mehmon mamnunliki kabi yo‘nalishlarda talab va tavsiyalarni tizimlashtirishga yordam beradi. Standartlar brend va’dasini “o‘lchanadigan” va “tekshiriladigan” qoidalarga aylantiradi.

Brend menejmentda mehmon tajribasini bosqichlarga ajratib boshqarish samaraldiri. Mehmonning mehmonxona bilan aloqasi qidiruv va tanlashdan boshlanadi, keyin bron, yetib kelish, yashash, ketish va post-stay (safar tugagandan keyin izoh, sodiqlik) bosqichlariga o‘tadi. Har bosqichda aloqa nuqtalari mavjud: veb-sayt, bron tasdig‘i, resepshn, xonaga joylashish, restoran, xizmatlar, tozalash, texnik yordam, shikoyatni ko‘rib chiqish.

Brend va’dasi shu nuqtalarda izchil ko‘rinmasa, mehmon ongida tartibsizlik hissi paydo bo‘ladi.

Xizmatni standartlashda SOP, check-list (tekshiruv ro‘yxati), audit, maxfiy mehmon tekshiruvi, trening va attestatsiya kabi vositalar qo‘llanadi. Bunda haddan tashqari qattiq standart ham zarar keltirishi mumkin. Xizmat “robotlashib” qolsa, mehmon individual e’tibor sezmaydi. Shu bois zamonaviy brend menejment “standart + moslashuv” muvozanatini ushlaydi: asosiy talablar qat’iy, mehmon ehtiyojiga mos keladigan mayda qarorlar esa xodim vakolatiga topshiriladi.

Mehmonxona sanoatida brend arxitekturasi - kompaniyaning brend portfeli va subbrendlar o‘rtasidagi munosabatlarni boshqarishdir. Global tarmoqlar turli segmentlar uchun alohida subbrendlar yaratadi: lyuks, premium, o‘rta segment, iqtisod, uzoq muddatli turar joy. Buning sababi oddiy: turli auditoriyalar turli kutilmaga ega, narx sezgirligi ham farq qiladi. Brend arxitekturasi to‘g‘ri bo‘lsa, kompaniya bir vaqtning o‘zida bozor qamrovini kengaytiradi va har segmentda aniq va’da bera oladi.

So‘nggi-yillarda soft brand (yumshoq brend) konsepsiyasi kengaymoqda. Bu modelda butik yoki noyob mehmonxona o‘z dizayni va mahalliy ruhini saqlagan holda, yirik tarmoqning rezervatsiya tarmog‘i, sodiqlik dasturi va standartlarining asosiy qismini qabul qiladi. Natijada mehmon autentik tajriba oladi, mehmonxona esa global kanal orqali talabni oshiradi. Biroq yumshoq brend ham minimal sifat, tozalik, xavfsizlik va xizmat barqarorligini ta’minlamasa, umumiy brendga zarar yetkazishi mumkin. Shuning uchun brend menejmentda “erkinlik” va “intizom” chegarasi oldindan belgilab qo‘yiladi.

Franshiza sharoitida brend menejmentning roli yanada kuchayadi, chunki mehmon ko‘pincha “egasi kim?”ga emas, “qaysi brend?”ga qarab baho beradi. Shuning uchun franshizor (brend egasi) brend standartlarini belgilaydi va ularning bajarilishini nazorat qiladi. AHLA materiallarida franshiza tizimida brend standartlari, rezervatsiya tarmoqlari va marketing qo‘llab-quvvatlashi bandlikni oshiruvchi omillar sifatida tilga olinadi.

Brend standartlari odatda bir necha blokdan iborat bo‘ladi: dizayn va vizual identifikatsiya (belgilar, ranglar, yozuvlar), xizmat jarayonlari (resepshn, tozalash, nonushta, shikoyatni ko‘rib chiqish), texnologiyalar (bron tizimi, to‘lov, CRM), xavfsizlik va sanitariya, mijoz tajribasi talablari (javob tezligi, xizmat vaqti), hamda marketing va kommunikatsiya qoidalari.

Bu talablar brend bir xilligini ta’minlaydi, ammo har bir yangilanish egalar uchun investitsiya talab qiladi.

Shu yerda muvozanat masalasi paydo bo‘ladi. Bir tomondan, brend standartlari bo‘lmasa, “bitta brend - bitta tajriba” tamoyili buziladi. Ikkinchi tomondan, standartlar haddan tashqari qimmat bo‘lsa, mulkdorlar noroziligi ortadi va tizim barqarorligi susayadi. Shu sababli zamonaviy brend menejment modul yondashuvni qo‘llaydi: majburiy yadro talablar (xavfsizlik, tozalik, IT integratsiya) qat’iy bo‘ladi, qolgan talablar esa bosqichma-bosqich joriy qilinadi. Investor uchun ham standartlarga kiritilgan sarmoya qanday iqtisodiy natija beradi, ya’ni bandlik, narx va foydaga ta’siri qanday muhim savoldir.

Bugungi kunda mehmonxona brendi raqamli maydonda shakllanadi. Mehmonlar bron qilishdan oldin izohlarni o‘qiydi, reytinglarni solishtiradi, fotosurat va videolarga qaraydi, narxlarning shaffofligiga e’tibor beradi. Shu sababli onlayn reputatsiyani boshqarish brend menejmentning ajralmas qismiga aylandi. Bu jarayon uch bosqichdan iborat: monitoring (platformalarda vaziyatni kuzatish), tahlil (shikoyat sabablarini aniqlash), hamda tuzatish (jarayon va xodimlar bilan ishlash).

Raqamli reputatsiya bo‘yicha amaliy qoida, salbiy sharhga muloyim va faktlarga tayangan javob berish, uzr so‘rash va aniq choralarni ko‘rsatishdir. Javob bahsga aylanmasligi, shaxsiy ma’lumot oshkor qilinmasligi, mehmonning sha’ni hurmat qilinishi zarur. Keyingi qadam shikoyatlarni kategoriyalarga ajratish (tozalik, shovqin, xodim muomalasi, nonushta, internet, to‘lov, xavfsizlik) va eng ko‘p takrorlanadigan sabablar bo‘yicha operatsion yechim ishlab chiqishdir.

Ishonch signallari brendga xizmat qiladi: standartlar, sertifikatlar, xavfsizlik protokollari, barqarorlik tashabbuslari. UN Tourism barqaror rivojlanish materiallarida barqaror turizmni boshqarish amaliyotlari barcha turizm shakllariga tatbiq etilishi qayd etiladi. Mehmonxona darajasida energiya tejamkorligi, suv tejash, chiqindini kamaytirish, mahalliy ta’minot va ijtimoiy mas’uliyat brend obro‘sini kuchaytiradi. Biroq faqat reklama uchun “yashil” da’vo qilish (greenwashing) reputatsion risk tug‘diradi, chunki mehmonlar va jamoatchilik tezda nomuvofiqlikni sezadi.

Brend menejmentni faqat yoqimli reklama darajasida qoldirmaslik uchun o‘lchash tizimi zarur. Mehmonxonalarda odatda uch turdagi ko‘rsatkichlar ishlatiladi: *mijoz tajribasi ko‘rsatkichlari, moliyaviy*

ko‘rsatkichlar, hamda operatsion ko‘rsatkichlar. Mijoz tajribasida NPS, mamnunlik bali, shikoyatlar ulushi, qayta kelish niyati muhim. Moliyaviy blokda ADR va RevPAR keng qo‘llanadi. CoStar kabi manbalarda RevPAR hisoblash usullari keng izohlangan.

Operatsion ko‘rsatkichlar esa brend va’dasining ichki mexanizmini ko‘rsatadi: check-in vaqti, tozalash sifati bo‘yicha audit bali, nosozliklarni bartaraf etish vaqti, shikoyatga javob tezligi, xodimlar aylanishi, trening soatlari. Brend menejment uchun muhim tamoyil - ko‘rsatkichlar bir-biriga bog‘lanishi. Masalan, tozalash auditi pasaysa, onlayn reytinglar tushishi, keyin esa bandlik va RevPARga bosim bo‘lishi mumkin. Shu sababli erta signal beradigan operatsion ko‘rsatkichlar brend risklarini oldindan ko‘rsatib beradi.

Ko‘rsatkichlar bilan ishlashda ikki xatodan ehtiyot bo‘lish kerak. Birinchi xato faqat bitta ko‘rsatkichni “sehrli raqam”ga aylantirishdir. NPS oshishi yaxshi, lekin foyda kamayib ketsa, model barqaror bo‘lmaydi. Ikkinchi xato ko‘rsatkichlarni faqat jazolash vositasiga aylantirishdir. Bu holatda xodimlar raqamni “chiroyli” qilishga urinadi, ammo muammo ildizi qoladi. To‘g‘ri yondashuv ko‘rsatkichni muammolarni aniqlash, jarayonni yaxshilash va xodimlarni o‘qitish uchun ishlatishdir.

Brend tajribasi tasodifan emas, loyihalash orqali yaratiladi. Dizayn faqat bezak emas: navigatsiya, yoritish, akustika, materiallar, hid va ergonomika “sifat signali” bo‘lib xizmat qiladi. Yorug‘lik qulayligi, shovqin izolyatsiyasi, rozetkalar joylashuvi, to‘shak sifati, hammomdagi gigiyena to‘plami kabi detallar brend va’dasini kundalik his-tuyg‘u orqali tasdiqlaydi. Shu bilan birga “xizmat skripti” ham brendga daxldor: kutib olish, muomala, muammoga javob, shikoyatni hal qilish ohangi va tezligi brendning ko‘rinmas, ammo kuchli qismidir.

Shaxsiylashtirish zamonaviy brend menejmentning muhim yo‘nalishi. Masalan, mehmonning oldingi tanloviga mos xonani taklif qilish, allergiya yoki ovqatlanish cheklovlarini hisobga olish, tez-tez keladigan mehmon uchun check-in jarayonini qisqartirish, tug‘ilgan kun yoki muhim sanalarda kichik e’tibor ko‘rsatish. Bunda maxfiylik va ma’lumotlardan mas’uliyatli foydalanish juda muhim: mehmon “kuzatilayotgan”ini his qilsa, shaxsiylashtirish aksincha noqulaylik uyg‘otadi. Shuning uchun brend menejmentda ma’lumotlar etikasi va ruxsat tamoyillari qat’iy bo‘lishi kerak.

Xodimlarga vakolat berish ham brend tajribasini kuchaytiradi. Kichik noqulaylik yuzaga kelganda xodim muammoni tez hal qilish huquqiga ega bo‘lsa, mehmon “brend mas’uliyatni oladi” degan xulosaga keladi. Bu vakolatlar moliyaviy limit bilan belgilanishi, xodimlar esa adolatli qaror qabul qilishga o‘qitilishi zarur. Natijada brend menejment qoidalar majmuasidan ko‘ra mehmonni rozi qilish madaniyatiga aylanadi.

Brendning kuchi moliyaviy natijaga bir nechta yo‘l bilan ta’sir qiladi. Birinchisi narxni asoslash qobiliyati. Kuchli brend mehmon uchun qo‘shimcha qiymat yaratadi va u yuqoriroq narxni qabul qiladi. Bu ayniqsa lyuks va premium segmentlarda yaqqol, ammo o‘rta segmentda ham ishonch va barqaror servis narxga ijobiy ta’sir ko‘rsatadi. Ikkinchisi to‘g‘ridan-to‘g‘ri bron ulushini oshirishdir. Mehmon brendga ishonsa, u vositachisiz bron qilishga moyil bo‘ladi, bu esa komissiya xarajatlarini kamaytiradi.

Brend menejment daromad boshqaruvi (revenue management) bilan uyg‘un ishlashi kerak. Talab yuqori paytda narx oshirilsa ham, brend va’dasi buzilmasligi zarur. “Narx oshdi, lekin servis o‘zgarmadi” degan his mehmonni ranjitadi va uzoq muddatli sodiqlikni pasaytiradi. Shu bois narx kommunikasiyasi ham brendning bir qismidir: paketlar, qo‘shimcha qiymat (nonushta, transfer, kech check-out), shaffof shartlar va adolatli siyosat brend ishonchini saqlaydi.

Sodiqlik dasturlari daromad modelining muhim qismidir. Mehmon ballar, daraja va individual takliflar orqali brend bilan uzoq muddatli aloqaga kiradi. Biroq sodiqlikni faqat chegirma bilan boshqarish xavfli: brend qiymati “arzon” bo‘lib qolishi mumkin. To‘g‘ri yondashuv sodiqlik dasturini tajriba va servis imtiyozlari bilan boyitishdir, ustuvor check-in, yaxshiroq xona, qo‘shimcha xizmat, hamkor tarmoq imkoniyatlari. Shu tariqa brend menejment moliyaviy natija va mehmon mamnunlikini bir yo‘nalishda boshqaradi.

Ichki brending - xodimlarning brend va’dasini tushunishi, uni o‘z qadriyatlari bilan uyg‘unlashtirishi va kundalik xizmatda namoyon qilishidir. Mehmonxona xizmatlari inson orqali ko‘rsatilgani sababli, hatto eng yaxshi dizayn va reklama ham xodimlar tayyor bo‘lmasa, brendni himoya qila olmaydi. Shu sababli brendni “ichkaridan” qurish - xizmat madaniyatini yaratish, umumiy qadriyatlarni shakllantirish va har bir rol uchun aniq kutilmalarni belgilashdan boshlanadi.

Ichki brendingning amaliy instrumentlari: brend qadriyatlarini 5-7 ta sodda tamoyilga ajratish, har bir bo‘lim uchun mini-standartlar, xizmat holatlari bo‘yicha rolli mashg‘ulotlar, mentorlik va qayta aloqa tizimi. Ayniqsa xizmatni tiklash protokoli muhim: xatoni tan olish, uzr so‘rash, tezkor yechim, mehmon bilan qayta aloqa. Xatolar bo‘lishi mumkin, ammo xatoga javob brend obro‘sini belgilaydi.

Ichki brendingda motivatsiya va baholash tizimi ham brendga xizmat qilishi kerak. Agar xodimning natijasi faqat tezlik yoki formal ko‘rsatkichlarga bog‘liq bo‘lsa, u hissiy e’tiborni unutishi mumkin. Shu bois baholashda mehmon fikri, shikoyatni hal qilish sifati, jamoaviy natija, treningda ishtirok ham hisobga olinadi. Xodimga hurmat, adolatli jadval, xavfsiz mehnat sharoiti va kasbiy o‘sish imkoniyati esa “tashqi brend”ning ham obro‘sini ko‘taradi, chunki mehmon xodim kayfiyatini darhol sezadi.

Mehmonxona brendi inqiroz vaziyatlarida ham sinovdan o‘tadi: sanitariya muammosi, texnik nosozlik, xavfsizlik hodisasi, xizmat xatosi, ommaviy tadbir paytida logistika uzilishi yoki ijtimoiy tarmoqlarda noto‘g‘ri talqin. Bunday vaziyatlarda brend menejmentning vazifasi tezkor, aniq va mas’uliyatli kommunikatsiya orqali ishonchni saqlash, eng muhimi esa real choralarni ko‘rishdir. Faqat bayonot bilan cheklanib qolish brendga zarar yetkazadi. Inqiroz kommunikatsiyasida uchta prinsip ishlaydi:

- shaffoflik (muammoni tan olish va faktlarni buzmaslik),
- hamdardlik (mehmonning noqulayligini inkor etmaslik),
- yechim (aniq choralar, muddatlar va javobgar shaxs).

Masalan, xonada nosozlik bo‘lsa, muqobil xona, vaqt, kompensatsiya va qayta aloqa kanali ko‘rsatilishi kerak. Bu yerda brend va’dasi “biz mas’ulmiz” degan ma’noda tasdiqlanadi.

Reputatsion risklarni boshqarish profilaktikadan boshlanadi: xavfsizlik auditlari, texnik profilaktika, xodimlar treningi, ma’lumotlar xavfsizligi, shikoyatlar bazasi bo‘yicha trend tahlili. Ayniqsa franshiza tizimida bitta obyektning xatosi butun brendga zarar keltirishi mumkin. Shu sababli tarmoqlarda minimal standartlar va majburiy hisobot tizimi kuchli bo‘ladi. Brend menejment nafaqat o‘sish strategiyasi, balki risklarni kamaytirish strategiyasidir.

Xulosa qilib aytganda, brend menejment mehmonxona biznesida marketing va operatsiyani birlashtiradigan yagona boshqaruv tilidir. U brend va’dasini aniqlash, uni standartlar va xodimlar madaniyati orqali ijro etish,

raqamli reputatsiyani boshqarish, ko‘rsatkichlar bilan o‘lchash va doimiy yaxshilashni talab qiladi. Kuchli brend bandlik va daromadni oshiradi, to‘g‘ridan-to‘g‘ri bronlar ulushini ko‘paytiradi, investorlar uchun ishonch signali bo‘lib xizmat qiladi. Eng muhimi, brend so‘z emas: brend har kuni resepshn, xonadagi tozalik, xodimning muomalasi va muammoni hal qilish tezligi orqali “yashaydi”.

10.2.-jadval

Brend menejment instrumentlari va KPI misollari

Instrument	Mazmuni	Kutilgan natija	KPI
Brend va’dasi	Qiymat taklifi va segment	Pozitsiya aniqligi	Xabardorlik, sharh ohangi
Standartlar	SOP, check-list, audit	Barqaror tajriba	Audit bali, shikoyat ulushi
Raqamli reputatsiya	Sharhlar va javob, sabab tahlili	Ishonch va reyting	Reyting, javob vaqti
Xodimlar brendi	Trening, servis madaniyati	Muomala va tezlik	NPS, xodim aylanishi
Loyallik va CRM	Shaxsiy takliflar, sodiqlik	Takroriy tashriflar	Takroriy buyurtma, o'z veb-sayti orqali bron
Franshiza standartlari	Dizayn, IT, marketing talablari	Brend bir xilligi	Komplianse audit

Brend identifikatsiyasi - mehmon brendni ko‘rganida, eshitganida yoki his qilganida darhol tanib oladigan belgilar tizimidir. Bu tizim vizual elementlar (logotip, ranglar, shrift, belgilar), kommunikatsiya ohangi (qanday tilda va qanday uslubda gapiriladi), hamda xizmat xulq-atvorini (xodim qanday kutib oladi, qanday javob beradi) birlashtiradi. Mehmonxona biznesida identifikatsiya ayniqsa muhim, chunki mehmon vaqt va xavfsizlikka sezgir, u eshikdan kirgan zahoti “bu joy menga mosmi” degan qarorga keladi.

Vizual uslub faqat dizayn didi emas, boshqaruv instrumentidir. Masalan, resepshn yozuvlari va yo‘naltiruvchi belgilar tushunarli bo‘lsa, mehmon stressi kamayadi va check-in jarayoni tezlashadi. Xonadagi bir xil vizual tartib (yorug‘lik, materiallar, jihozlar joylashuvi) brendga barqarorlik hissini beradi. Shu bilan birga kommunikatsiya ohangi ham muhim: rasmiy, sokin va professional ohang biznes segmentga mos bo‘lishi mumkin, iliq va samimiy ohang esa oilaviy yoki dam olish segmentida ko‘proq ijobiy qabul

qilinadi. Eng muhimi, ohang kanalga qarab o‘zgarmasligi kerak: veb-sayt, ijtimoiy tarmoq, telefon va resepshn bir xil brend tilida gapirishi lozim.

Xizmat xulq-atvori identifikatsiyaning eng jonli qismidir. Bunda xodimlarning kiyinish qoidasi, muomala odobi, mehmonning muammosiga munosabat, va muhim vaziyatlardagi (shikoyat, kechikish, xatolik) harakatlar kiradi. Identifikatsiya kuchli bo‘lsa, mehmon hatto kichik xatoni ham “bu brend odatda yaxshi, demak tez tuzatadi” deb qabul qilishi mumkin. Identifikatsiya sust bo‘lsa, mayda kamchiliklar ham “bu joyda umumiy tartib yo‘q” degan xulosaga olib keladi.

Global tajriba shuni ko‘rsatadiki, brend menejmentni mahalliy bozorga moslashtirishda ko‘chirib qo‘yish emas, moslashtirish yondashuvi samaralidir. O‘zbekiston mehmonxonalari uchun birinchi tavsiya brend va’dasini aniq yozib chiqishdir: kim uchun xizmat qilamiz, qaysi 3-4 ta asosiy foyda bilan farqlanamiz, bu foydani qanday dalillar bilan isbotlaymiz. Bu va’da marketingda ham, xodimlar treningida ham bir xil tilda tushuntirilishi kerak.

Ikkinchi tavsiya xizmatni o‘lchash va yaxshilash tizimini joriy etishdir. Minimal to‘plam sifatida mehmon mamnunligi so‘rovi, shikoyatlarni kategoriyalash, tozalash va texnik holat auditi, check-in vaqti, onlayn reyting monitoringi yetarli bo‘lishi mumkin. Muhim jihati ma’lumotlar muntazam tahlil qilinishi va qaror qabul qilishda ishlatilishidir. Uchinchisi xodimlar brendini kuchaytirishdir: muomala, muammo yechish ko‘nikmasi, tillar, “mehmonni eshitish” madaniyati brendning eng kuchli aktiviga aylanadi.

To‘rtinchi tavsiya raqamli kanallarda izchillikni ta’minlashdir: veb-sayt, ijtimoiy tarmoqlar, bron platformalari, fotosuratlar va narx siyosati bir-biriga mos bo‘lsin. Beshinchi tavsiya brendni mahalliylik bilan boyitishdir: milliy mehmondo‘stlik, mahalliy taomlar, hunarmandchilik elementlari, hududiy identitet brendni farqlashga yordam beradi. Biroq mahalliylik ham xizmat sifati bilan uyg‘un bo‘lishi shart: autentik atmosferani yaratib, tozalik va xavfsizlikni sust qoldirish mumkin emas. Oxirgi tavsiya barqarorlik tashabbuslarini bosqichma-bosqich joriy qilishdir: energiya va suv tejash, chiqindini kamaytirish, mahalliy ta’minot, ijtimoiy mas’uliyat brend obro‘sini mustahkamlaydi.

Mavzuni mustahkamlash uchun savollar:

1. Global mehmonxona tarmog‘i tushunchasi nimani anglatadi va u mustaqil mehmonxonadan qanday farq qiladi?
2. Global tarmoqlarda boshqaruvning asosiy modellari ni taqqoslang.
3. Mehmonxona tarmog‘ining boshqaruv tizimida korporativ standartlar va operatsion nazorat qanday yo‘lga qo‘yiladi?
4. Franshiza shartnomasining asosiy elementlari nimalardan iborat?
5. Franshizaning mehmonxona egasi (investor) uchun afzalliklari va cheklovlarini izohlang.
6. Franshiza oluvchi (franchisee) va franshiza beruvchi (franchisor) manfaatlari to‘qnashuvi qaysi masalalarda ko‘proq uchraydi?
7. Brend menejmenti nimani qamrab oladi (brend identifikatsiyasi, pozitsiyalash, xizmat va tajriba standartlari, reputatsiya)?
8. Brend portfeli strategiyasi global tarmoqlarda nega muhim?
9. Brend kapitali va mijoz sodiqligi o‘rtasidagi bog‘liqlikni mehmonxona misolida tushuntiring.
10. Global tarmoq/franshiza modelini O‘zbekiston sharoitiga moslashtirishda qaysi risklar va amaliy shartlar e’tiborga olinadi?

XI BOB. MEHMONXONA BIZNESIDA MARKETING STRATEGIYALARI

Tayanch so‘z va iboralar: mehmonxona marketing, bozor tahlili, segmentatsiya, maqsadli auditoriya, pozitsiyalash, qiymat taklifi, marketing miks, narx strategiyasi, distribyutsiya kanallari, to‘g‘ridan-to‘g‘ri bron, onlayn agentliklar (OTA), GDS, raqamli marketing, SEO, SMM, kontent marketing, e-mail marketing, remarketing, reputatsiya menejmenti, onlayn sharhlar, PR, reclama, loyallik dasturi.

11.1. Mehmonxona marketingining asosiy yo‘nalishlari

Mehmonxona biznesida marketing - bu faqat reklama yoki chegirma e’lonlari emas. U bozorni tushunish, maqsadli segmentni tanlash, mehmon uchun qiymat taklifini yaratish, xizmatni yetkazish jarayonini boshqarish va natijani o‘lchashgacha bo‘lgan uzviy tizimdir. Mehmonxona - xizmat ko‘rsatuvchi korxona bo‘lgani uchun marketing bevosita operatsiyalar, servis sifati, xodimlar madaniyati va mehmon tajribasi bilan bog’liq.

Marketing tushunchasining zamonaviy yondashuvlaridan biri sifatida Amerika Marketing Assotsiatsiyasi marketingni mijoz va jamiyat uchun qiymat yaratish, uni yetkazish va ayirboshlash jarayonlari majmui sifatida ta’riflaydi. Bu ta’rif mehmonxona marketingi uchun ayniqsa muhim: mehmon nafaqat “xona”ni, balki xavfsizlik, qulaylik, tozalik, muloqot, lokatsiya va hissiy tajriba yig’indisini sotib oladi. Demak, marketingning markazida - mehmon ehtiyoji va uning safar motivi turadi (dam olish, biznes, ziyorat, davolanish, konferensiya va boshqalar).

Mehmonxona marketingining strategik maqsadlari odatda quyidagilar bilan ifodalanadi:

- talabni shakllantirish va barqarorlashtirish;
- o‘rtacha tarifni va daromadni oshirish;
- bozor ulushini kengaytirish;
- brend ishonchini kuchaytirish;
- mijozlar sodiqligini oshirish va takroriy kelishni ko‘paytirish;
- sotuv kanallari xarajatini optimallashtirish;
- xizmat sifati orqali ijobiy sharhlar ulushini ko‘paytirish.

Bu maqsadlar bir-biri bilan bog’liq bo‘lib, “faqat ko‘proq bron” yondashuvi doimo to‘g’ri natija bermaydi: masalan, haddan tashqari

chegirmalar RevPARni pasaytirishi yoki brendning “qiymat” obrazini buzishi mumkin. Shuning uchun marketing strategiyasi daromad boshqaruvi va servis dizayni bilan uyg’un yuritiladi.

Mehmonxona xizmatlari bir nechta o‘ziga xos jihatlarga ega: birinchidan, xizmat “nomoddiy” (mehmon uni oldindan to‘liq ko‘ra olmaydi), ikkinchidan, xizmat ko‘rsatish va iste’mol bir vaqtning o‘zida sodir bo‘ladi (xatoni keyin “almashtirib” bo‘lmaydi), uchinchidan, sifat xodimlar va jarayonlarga bog’liq bo‘lgani uchun o‘zgaruvchan, to‘rtinchidan esa, sotilmagan xona “zaxirada qolmaydi”. Bugun sotilmagan xona daromadi ertaga qaytib kelmaydi. Shu sabab marketingning vazifasi talabni to‘g’ri vaqtda va to‘g’ri segmentdan jalb qilish, narx va paketlarni moslashtirish hamda to‘ldirish va rentabellik o‘rtasida muvozanatni topishdir.

Mehmonxona marketingi amalda uchta darajada ishlaydi:

− *strategik daraja* - brend pozitsiyasi, segmentlar va qiymat taklifi;

− *taktika* - narx, kanal, reklama, kontent va paketlar;

− *operatsion daraja* - mehmon tajribasini yaratish, shikoyatni boshqarish, servis tezligi.

Mehmonxona marketingi bozorni tahlil qilishdan boshlanadi. Tahlilning maqsadi - talabning qayerdan va qanday sharoitda paydo bo‘lishini, raqobatchilar qanday qiymat taklif qilayotganini, xaridor nimaga ko‘proq ahamiyat berishini, mavsumiylik va narx sezgirligini aniqlashdir. Mehmonxona bozorida talab uchta asosiy omilga bog’liq:

− tashrif sababi va segment (biznes, dam olish, MICE - anjuman va tadbirlar bozori, ziyorat va boshqalar);

− makon va infratuzilma (transport, ko‘rgazma markazi, diqqatga sazovor joylar, aeroport);

− narx va qiymat uyg’unligi (tarif, paket, xizmatlar).

Tahlil amaliyotida mehmonxona quyidagi ma’lumot manbalaridan foydalanadi: ichki ma’lumotlar (bronlar tarixi, bekor qilishlar, kanal ulushi, o‘rtacha tarif, qolish davomiyligi), onlayn sharhlar va reytinglar, raqobatchi monitoringi, qidiruv va trafik statistikasi (sayt, ijtimoiy tarmoq), shahar yoki mintaqa bo‘yicha turizm oqimlari.

So‘nggi-yillarda ma’lumotga asoslangan marketing(data-driven marketing) yondashuvi kuchaydi. Reklama va kontent qarorlari subyektiv

fikrga emas, o‘lchangan ko‘rsatkichlarga tayanadi (konversiya, bron qiymati, qo‘ng’iroqdan bron ulushi va hokazo).

Mehmonxona marketing tadqiqotida “kim?”, “nima uchun?”, “qachon?”, “qanday kanal bilan?” degan savollar markaziy hisoblanadi. Talabni baholashda mavsumiylik indeksi, haftaning kunlari bo‘yicha farq, shahar tadbirlari kalendari, aviqatnov va temiryo‘l jadvali, viza va chegara rejimi, ob-havo omillari kabi ko‘rsatkichlar ham e’tiborga olinadi. Raqobat tahlilida esa faqat narx emas, balki xona fondi, servis paketi, lokatsiya, sharhlar reytingi, qo‘shimcha xizmatlar, brend kuchi va korporativ shartnomalar bazasi ham solishtiriladi.

Marketing strategiyasining negizi - *segmentlash, maqsadli auditoriyani tanlash va pozitsiyalash* hisoblanadi. Segmentlash mehmonlarni umumiy belgilariga ko‘ra guruhlarga ajratishdir. Mehmonxona amaliyotida keng tarqalgan segmentlar: biznes sayohatchilar, dam olish (leisure) mehmonlari, oilaviy sayohat, MICE konferensiya, forum, to‘y va tadbirlar, uzoq muddatli yashash (extended stay), tranzit mehmonlar, narxga sezgir segment, premium yoki lyuks segment.

Har bir segmentning ehtiyoji va to‘lov qobiliyati turlicha: biznes mehmoni tezkor check-in, ish zonasi va sokinlikni qadrlasa, oilaviy mehmon xavfsizlik, qo‘shimcha yotoq, bolalar menyusi va ko‘ngilochar imkoniyatlarni qidiradi.

Maqsadli auditoriyani tanlashda ikki mezon muhim: segment hajmi va rentabelligi. Ba’zan segment katta bo‘lsa ham, xarajatlari yuqori bo‘lishi mumkin (masalan, uchinchi tomon kanallari orqali keladigan bronlar komissiya tufayli qimmat). Pozitsiyalash esa - mehmon ongida “nima uchun aynan biz?” savoliga javob beradigan aniq obrazni shakllantirishdir. Pozitsiya faqat shior emas, u servis standartlarida, interyerda, xizmat tezligida, xodimlar muomalasida, onlayn kontentda va narx siyosatida bir xil ifodalanishi kerak. Pozitsiyalashning muvaffaqiyatini mehmon tajribasi tasdiqlaydi, agar va’da berilgan qiymat real xizmatda ko‘rinmasa, brend ishonchi pasayadi.

Mijoz safar xaritasi - mehmonning qaror qabul qilishidan boshlab tashrifdan keyingi (post-stay) bosqichigacha bo‘lgan jarayonni bosqichma-bosqich ko‘rsatadi. Har bosqichda aloqa nuqtasi bo‘ladi: qidiruv, reklama, sayt, chat, bron jarayoni, check-in, yashash, shikoyatga javob, chiqish, so‘rovnoma. Xarita tuzilsa, mehmonxona qayerda mehmonni

yo‘qotayotganini yoki qayerda tajriba kuchli ekanini ko‘radi. Masalan, bron sahifasida to‘lov qiyin bo‘lsa konversiya tushadi, check-in navbati uzun bo‘lsa salbiy sharh ko‘payadi.

Mehmonxona marketingida 7P modelidan foydalanish qulaydir:

- Mahsulot (Product)
- Narx (Price)
- Joy va taqsimot (Place)
- Targ’ibot (Promotion)
- Odamlar (People)
- Jarayon (Process)
- Moddiy muhit (Physical evidence).

Bu yo‘nalishlar bir-birini to‘ldiradi va “tizimli marketing”ni hosil qiladi.

Mahsulot(Product). Mehmonxona “xona”dan tashqari qiymat yaratadi: nonushta, transfer, SPA, fitnes, coworking, konferensiya zali, tur paketlari, erta check-in yoki kech check-out. Raqobat kuchli bo‘lgan bozorlarida mehmonlar paketlarni (room + breakfast + experience) ko‘proq qadrlaydi, chunki u qaror qabul qilishni osonlashtiradi. Mahsulot dizaynida “mehmon safar motivi” asos qilib olinadi.

Narx(Price). Narx strategiyasi segment va mavsumga moslashadi. Mehmonxona tarifni belgilashda raqobatchi narxi, talab prognozi, minimal rentabellik, kanal komissiyasi va brend pozitsiyasini hisobga oladi. Narxlash “statik” emas, bozor tez o‘zgargani uchun dinamik narxlash, paketlash va shartli chegirmalar (oldindan bron, uzoq qolish) keng qo‘llaniladi. Shuningdek, narx adolatliligi muhim mezon bo‘lib, bir xil sharoitda keskin farq mehmonlarda norozilik uyg’otishi mumkin.

Joy va taqsimot(Place). Mehmonxona sotuv kanallarini to‘g’ridan-to‘g’ri kanal - rasmiy sayt, telefon, ijtimoiy tarmoqdagi yozishma, onlayn agentliklar (OTA) va agregatorlar, korporativ shartnomalar, tur operator va agentliklar, GDS orqali biznes segment, metaqidiruv va Google Hotel Ads orqali boshqaradi.

Targ’ibot(Promotion). Reklama, PR, kontent marketing, ijtimoiy tarmoqlar, influencer, e-mail, hamkorlik va tadbirlar bular barchasi bir maqsadga xizmat qiladi: mehmon ongida ishonch va tanlovga turtki yaratish. Mehmonxona reklamasi “chiroyli rasm” bilan cheklanib qolmasligi kerak,

u aniq foyda (qulay lokatsiya, tozalik, tinchlik, servis tezligi), ijtimoiy isbot va kafolatlarni ko‘rsatishi lozim.

Odamlar(People). Mehmonxona xizmatining katta qismi xodimlar orqali yaratiladi. Xodimlar ko‘nikmasi, muomala madaniyati, muammoni hal qilish tezligi bular marketing va’dasining real tasdig’idir. Shu bois ichki marketing, xodimlarni o‘qitish, motivatsiya, standartlar, korporativ madaniyat marketingning ajralmas qismidir.

Jarayon(Process). Check-in/check-out, xona tayyorlash, shikoyatni qabul qilish, to‘lov, xizmatga buyurtma berish bularning har biri mehmonxonadagi jarayondir. Jarayonlar qanchalik aniq va barqaror bo‘lsa, mijoz tajribasi shunchalik muammosiz bo‘ladi. Jarayon dizaynida navbat, kutish vaqti, xatolar soni, qayta ishlash holatlari kabi ko‘rsatkichlar nazorat qilinadi.

Moddiy muhit (Physical evidence). Mehmonxona xizmat bo‘lsa ham, mehmon uni ko‘pincha ko‘z bilan baholaydi: lobby dizayni, xonaning tozaligi, belgilashlar, hid, yorug’lik, texnika holati, uniforma, brend elementlari. Moddiy muhit brend va pozitsiyalashga mos bo‘lsa, qiymat hissi oshadi.

11.1. -jadval

Mehmonxona marketingining 7P yo‘nalishlari

Yo‘nalish (7P)	Mehmonxona amaliy vositalari	KPI
Mahsulot (xizmat paketi)	Xona turlari, paketlar (room+nonushta+tajriba), qo‘shimcha xizmatlar (transfer, SPA, coworking)	Paket ulushi, qo‘shimcha xizmat daromadi
Narx	Dinamik tarif, segment tariflari, shartli chegirma (oldindan bron, uzoq qolish), narx kafolati	O‘rtacha tarif, bekor qilish ulushi, sof daromad
Joy va taqsimot	Sayt bron moduli, call-markaz, onlayn agentliklar, korporativ	Direct booking ulushi, kanal komissiyasi %, konversiya

	shartnomalar, metaqidiruv	
Targ'ibot	Reklama, PR, kontent, ijtimoiy tarmoq, e-mail, hamkorlik kampaniyalari	ROAS, trafik, lead soni, sharhlar soni
Odamlar	Trening, motivatsiya, servis standartlari, ichki kommunikatsiya	Mamnunlik balli, shikoyat ulushi, xodimlar aylanishi
Jarayon	Check-in/out soddalashtirish, shikoyatni tez hal qilish, xizmat buyurtma jarayoni	Check-in vaqti, muammo yechish vaqti
Moddiy muhit	Lobby dizayni, tozalik, brend elementlari, navigatsiya, uniforma	Tozalik auditi balli, sharhlar reytingi

Paketlash - marketingning amaliy yo‘nalishi bo‘lib, mehmon uchun qaror qabul qilishni osonlashtiradi va mehmonxonaga qo‘shimcha daromad beradi. Paket turlari “Weekend package” (hafta oxiri), “Business package” (transfer + nonushta + late check-out), “Family package” (bolalar menyusi + qo‘shimcha yotoq), “Wellness package” (SPA + massaj), “MICE package” (zal + kofe-breyk + proyektor) kabilar bo‘lishi mumkin. Paketlashda muhim qoida paket qiymati mehmon uchun aniq ko‘rinishi, narx adolatliligi saqlanishi, xizmatlarni yetkazish jarayoni esa soddaligi muhimdir.

Ko‘plab mehmonxonalar faoliyatidagi muammo bu komissiya yuqori bo‘lgan kanallarga haddan tashqari qaramligidir. Onlayn agentliklar bron oqimini tez beradi, lekin komissiya daromadni kamaytiradi. Shu sabab ko‘plab bozorlar to‘g’ridan-to‘g’ri bron (direct booking) ulushini oshirishga intiladi. Saytni qulay qilish, narx kafolati, maxsus paket, loyalty bonus, tezkor chat, to‘lov variantlari, shaffof bekor qilish shartlari va sh.k. Bundan maqsad agentliklarni butunlay rad etish emas, balki kanal portfelini muvozanatlash va eng rentabelli segmentlarni to‘g’ridan-to‘g’ri kanalga yo‘naltirishdir.

Metaqidiruv va reklama platformalari ham kanal strategiyasida muhim hisoblanadi. Masalan, Google Hotel Ads orqali mehmon to‘g’ridan-to‘g’ri mehmonxona saytiga o‘tishi mumkin. Think with Google materiallarida mehmon qidiruvining katta qismi mobil qurilmalardan bo‘layotgani va mobil trafikdagi reklama yo‘nalishlari o‘sayotgani qayd etiladi. Demak, saytning mobil versiyasi, tez yuklanishi, 1-2 bosqichda bron talablari marketing samaradorligiga bevosita ta’sir qiladi.

Amaliyotda marketing samaradorligi ko‘pincha texnologik zanjirga bog’liq: PMS, CRM, kanal menejeri (channel manager) va sayt uchun bron moduli (booking engine). PMS bron va yashash ma’lumotlarini beradi, CRM mehmon profilini saqlaydi, kanal menejeri tarif va mavjudlikni turli kanallarga bir xil tarqatadi. Agar bu tizimlar uyg’un ishlamasa, marketing kampaniyasi muammoga uchraydi, masalan, reklama bor, lekin bron moduli sekin, tariflar kanallarda nomuvofiq; yoki ortiqcha bron (overbooking) xavfi paydo bo‘ladi. Shu bois marketingning yana bir yo‘nalishi “marketing operatsiyalari” bo‘lib, u texnologiya, ma’lumot sifati va jarayonlarni boshqaradi.

Mehmonxona marketingi narx va daromad boshqaruvisiz to‘liq ishlamaydi. Daromad boshqaruvi (revenue management) - bu talab o‘zgarishiga qarab tarif va inventarni boshqarishdir. Marketing bo‘limi kampaniya boshlashdan oldin prognoz bilan ishlashi kerak: qaysi kunlarda talab past, qaysi davrda narxni pasaytirmasdan ham sotish mumkin, qaysi segmentni jalb qilish foydaliroq. Masalan, past mavsumda “weekend package” va mahalliy bozor uchun reklama kuchaytirilsa, pik mavsumda esa narxni saqlagan holda qo‘shimcha qiymat taklif qilish ma’qul. Bundan maqsad bandlikni oshirish bilan birga, o‘rtacha tarif va sof daromadni ham himoya qilish.

Mehmonxona tanlovi ko‘pincha hissiy qaror hamdir. Shu sabab kontent marketing - brend hikoyasi, joyning ruhi, xizmatning o‘ziga xosligi, mahalliy madaniyat va tajribalarni ko‘rsatish juda samarali ishlaydi. Kontent turlariga foto va video, “mehmon yo‘li” bo‘yicha qo‘llanma, blog va maqolalar, ijtimoiy tarmoq postlari, mahalliy hamkorlar bilan materiallar, elektron xatlar kiradi. Kontent SEO (search engine optimization - qidiruv tizimlarida ko‘rinishni yaxshilash) bilan birga ishlaganda, organik trafikni oshiradi va to‘g’ridan-to‘g’ri bron ulushini ko‘paytiradi.

Ijtimoiy tarmoqlar mehmonxona uchun uch vazifani bajaradi:

brendni tanitish;

ishonchni oshirish (real kontent, reviewlar);

sotuvga yo‘naltirish (link, promo-kod, chat).

Eng samarali kontent bu “real tajriba”dir: xodimlar, nonushta jarayoni, xona ko‘rinishi, lokatsiya, mahalliy tajribalar va sh.k. Faqat rasm joylash bilan cheklanmasdan, video, savol-javob, foydali maslahat (masalan, shaharda 1 kunda nimalarni ko‘rish mumkin) kontentlari ham foydali hisoblanadi.

Mehmonxona marketing kommunikatsiyasi uch turga bo‘linadi: *paid media* (pullik reklama), *owned media* (mehmonxonaning o‘z kanallari: sayt, ijtimoiy tarmoq sahifasi, e-mail bazasi), *earned media* (mehmon sharhlari, blogerlar, yangiliklar, tavsiyalar). Kuchli marketing strategiyasi uchala kommunikasiyani ham uyg’unlashtiradi. Masalan, pullik reklama mehmonni saytingizga olib keladi, “owned media” uning ishonchini oshiradi, “earned media” esa yakuniy qarorni tezlashtiradi. Shuning uchun mehmonxona marketingi faqat reklama byudjetiga emas, kontent sifati va servis tajribasiga ham tayanadi.

Mehmonxona marketingida PR (public relations — jamoatchilik bilan aloqalar) brendning obro‘-e’tiborini shakllantirish va mustahkamlashda muhim o‘rin tutadi. PRning asosiy vazifalari mehmonxona faoliyatidagi yangiliklar, ijtimoiy loyihalar, barqarorlik tashabbuslari hamda mahalliy hamkorliklar haqida ommaviy axborot vositalariga axborot berish, bloger va jurnalistlar uchun press-turlar tashkil etish, shuningdek shahar miqyosidagi tadbirlar bilan hamkorlikni yo‘lga qo‘yishdan iborat.

PRning asosiy afzalligi — ishonchlilik: reklama odatda pullik xabar sifatida qabul qilinsa, PR materiallari ko‘pincha mustaqil manbalar orqali tarqaladi va auditoriyada kuchliroq ishonch uyg‘otadi. Biroq PR reputatsion risklarni boshqarishni ham talab qiladi. Xizmatdagi xatolik yoki xavfsizlik bilan bog‘liq holatlar yuzaga kelganda, tezkor, aniq va ochiq kommunikatsiya brendga yetadigan zararni kamaytirishga xizmat qiladi.

Mehmonxona marketingi internet davrida reputatsiyaga juda bog’liq. Mehmon sharhlari bu ijtimoiy isbot bo‘lib, ko‘plab mehmonlar tanlovni aynan reyting va izohlarga qarab qiladi. Shuning uchun sharhlar bilan ishlash - marketingning alohida yo‘nalishi:

- mehmonni fikr qoldirishga rag’batlantirish;
- salbiy fikrga tez va odobli javob berish;

- muammo sababini tahlil qilib, operatsiyada tuzatish qilish;
- ijobiy fikrlarni kontent va reklamada (me’yorida) qo‘llash.

Servis sifati ko‘rsatkichlari sifatida mamnunlik bali (GSS), NPS, shikoyat ulushi, qayta kelish ulushi, check-in vaqti, tozalik auditi bali kabi ko‘rsatkichlar ishlatiladi. Bu ko‘rsatkichlar marketing va operatsiya o‘rtasidagi ko‘prikdir, reklama ko‘proq mehmon olib kelishi mumkin, lekin servis sifati past bo‘lsa, uzoq muddatli natija yomonlashadi.

Mehmonxonalar uchun korporativ segment ko‘pincha barqaror talab manbaidir. Korporativ marketingda asosiy vositalar: kompaniyalar bilan shartnoma tariflari, konferensiya paketlari, hamkorlik dasturlari, tadbirlar kalendariga mos takliflar, tur operatorlar bilan paketlar, aviakompaniya va banklar bilan qo‘shma aksiyalar hisoblanadi. B2B yo‘nalishda (biznesdan-biznesga) qaror qabul qilish jarayoni uzoqroq: taklif, muzokara, servis standartlari, hisob-kitob shartlari. Shu bois B2B marketingda ishonch, barqaror sifat va hujjatlarning aniqligi hal qiluvchi rol o‘ynaydi.

Mehmonxona ko‘pincha destinatsiya imiji bilan birga sotiladi. Shu sabab mahalliy turizm qo‘mitasi, destinatsiya marketing tashkilotlari, festival va tadbirlar tashkilotchilari bilan hamkorlik marketingning muhim yo‘nalishidir. Mehmonxona o‘z kontentida shaharni targ’ib qilsa, shahar ham o‘z navbatida mehmonxonaga oqim keltiradi. Bu “win-win” (ikki tomonga foyda) modelini yaratadi: turistlar ko‘payadi, mehmonxona bandligi barqarorlashadi.

Raqamli marketing kuchli bo‘lsa ham, offline marketing ayrim bozorlar uchun hanuz muhim. Mahalliy bozor va ichki turizm segmentida billboard, radio, hamkorlik tadbirlari, bank va savdo markazlari bilan aksiyalar, universitet yoki kompaniyalar bilan shartnomalar samarali bo‘lishi mumkin. Ayniqsa, to‘y va tadbirlar bozorida ko‘rgazmalar, “open day” tadbirlari, degustatsiya, zalni namoyish qilish kabi yondashuvlar sotuvga kuchli ta’sir qiladi. Offline marketingning afzalligi - shaxsiy muloqot va ishonchdir.

Mehmonxona uchun eng qimmat aktivlardan biri - takroriy mehmonlar bazasidir. Mijozni qayta jalb qilish yangi mijozni topishdan ko‘pincha arzonroq bo‘ladi, chunki ishonch allaqachon shakllangan bo‘ladi. Shu bois munosabatlar marketingi va mijozlar bilan ishlash tizimi (CRM) muhim yo‘nalish hisoblanadi. CRM amaliyotida mehmonning afzalliklari (xona turi, yostiq, ovqatlanish, to‘lov usuli), tashriflar tarixi, shikoyatlari, maxsus

sana (tug’ilgan kun) kabi ma’lumotlar xizmatni shaxsiylashtirishga yordam beradi.

Sodiqlik dasturlari (loyalty program) mehmonni rag’batlantiradi: ball, status darajalari, bepul “upgrade”, kech check-out, sheriklardan bonuslar. Ammo sodiqlik dasturi faqat “ball yig’ish” bo‘lmasligi kerak, u mehmonning real ehtiyojiga mos qiymat yaratishi zarur. Masalan, biznes sayohatchi uchun tezkor hisob-kitob va sokin xona muhim bo‘lsa, oilaviy segment uchun bolalar servisiga chegirma yoki oilaviy paketlar qiziqarli bo‘ladi.

O‘zbekiston turizm bozorida ichki turizm, qo‘shni davlatlardan keluvchi oqim, ziyorat va tarixiy shahar turizmi katta rol o‘ynaydi. Shu sabab segmentlashda “madaniy-ziyorat”, “oila”, “ish safari”, “tadbirlar” segmentlari alohida ko‘rib chiqiladi. To‘g’ridan-to‘g’ri bron ulushini oshirishda Telegram kabi muloqot kanallari, mahalliy to‘lov usullari, o‘zbek va rus tillarida qulay kontent, shaffof narx siyosati katta ahamiyatga ega. Eng muhimi, marketing va operatsiya birga ishlasa, raqobat kuchli bo‘lmagan bozorda ham brend ishonchi tez o‘sadi.

Mehmonxona marketingining asosiy yo‘nalishlari - bozor tahlili, 7P, marketing-miks, kanallar boshqaruvi, kontent va kommunikatsiya, mijoz bilan munosabatlar, servis sifati va reputatsiya, shuningdek, o‘lchash va optimallashtirishdan iborat. Muhimi, marketing mehmonxona operatsiyasidan ajralgan alohida bo‘lim emas, u servisni qanday ishlab chiqish va qanday yetkazishni belgilaydi. Shuning uchun muvaffaqiyatli mehmonxona marketingi “va’da - tajriba - ishonch” zanjirini barqaror ishlatadi, bozorga to‘g’ri va’da beradi, xizmatda uni tasdiqlaydi va natijada sodiqlikni yaratadi.

11.2. Mehmonxona biznesida raqamli marketing strategiyalari

Raqamli marketing strategiyasi mehmonxona mahsulotini (xonalar fondi, ovqatlanish, konferensiya va tadbirlar, sog‘lomlashtirish, ekskursiya hamda transfer paketlari) raqamli muhitda ilmiy asoslangan tarzda pozitsiyalash, talabni shakllantirish, sotuv kanallarini boshqarish va mehmon bilan uzoq muddatli munosabatni mustahkamlashga qaratilgan boshqaruv qarorlarining integral tizimidir. Amaliyotda mehmon tanlovi ko‘pincha “qidirish - taqqoslash - ishonch hosil qilish - bron qilish - tajriba - sharh va qayta kelish” zanjiri orqali shakllanadi; shu bois marketing

faoliyati reklama bilan cheklanmay, narx siyosati, servis sifati, onlayn obro‘, ma’lumotlar tahlili va distribyutsiya intizomi bilan birgalikda ko‘rilishi lozim.

Raqamli kanalga tayangan sayohatchilar ulushi oshib borayotgan sharoitda mobil qurilma orqali qidirish, qisqa video va vizual kontent orqali “ko‘rib ishonish”, messenjerda tez savol berish hamda xizmat buyurtma qilish kabi xatti-harakatlar odatiy holga aylanmoqda. O‘zbekiston mehmonxonalari uchun bunday tendensiya ikki strategik natijani anglatadi: *birinchidan,* to‘g‘ridan-to‘g‘ri bron ulushini oshirish orqali vositachilar komissiyasi bosimini kamaytirish; *ikkinchidan,* mehmon ma’lumotlari bazasini shakllantirib, sodiqlik va qayta bronlarni tizimli ravishda ko‘paytirish. Buning uchun marketing kanallari yagona “mijoz yo‘li”ga integratsiyalangan bo‘lishi, har bir bosqichda aniq vazifa va o‘lchov mezonlari belgilanishi zarur.

Strategiyani loyihalashda bozorni segmentlash, maqsadli auditoriyani tanlash va pozitsiyalash mantiqi asosiy metodik tayanch bo‘lib xizmat qiladi. Segmentlash mezoni sifatida faqat demografik ko‘rsatkichlar emas, balki ehtiyoj va safar motivatsiyasi ustuvor qo‘llanadi: biznes safar (korporativ mehmon, konferensiya ishtiorkchisi), dam olish va oilaviy safar, tranzit mehmon, uzoq muddatli turar joy, mahalliy bozor (weekend, marosim va tadbirlar) kabi guruhlar mehmonxona amaliyotida eng ko‘p uchraydi. Har bir segmentning qidiruv odati va qaror mezonlari farqlanadi: biznes segmenti tezlik, barqaror internet, lokatsiya va ish infratuzilmasiga e’tibor qaratadi; oilaviy segment esa xavfsizlik, nonushta, bolalar uchun qulaylik va dam olish infratuzilmasini birlamchi deb hisoblaydi.

Maqsadli auditoriyani tanlash jarayonida mehmonxonaning joylashuvi, xizmat darajasi, kadrlar salohiyati, narx siyosati va brend konsepsiyasi kabi resurs va cheklovlar baholanadi. Pozitsiyalash esa iste’molchi ongida mehmonxona qiymat taklifining aniq tasvirini yaratishga qaratiladi, masalan, “tezkor va qulay biznes mehmonxonasi”, “milliy ruhdagi butik obyekt”, “oilaviy dam olish uchun xavfsiz kompleks”, “yig‘ilish va tadbirlar uchun moslashgan kongress mehmonxona” kabi tasvirlar raqamli kanallardagi kontent, vizual o’zigaxoslik, paketlar va kommunikatsiya ohangi bilan muntazam mustahkamlanmasa, brend tasavvuri tarqoqlashadi va ishonch pasayadi.

Raqamli marketingning amaliy arxitekturasi odatda uch turdagi kanal kombinatsiyasiga tayanadi: *pullik kanallar* (paid) - byudjet hisobiga ko‘rinish va trafik olib keluvchi qidiruv va ijtimoiy tarmoq reklamalari, *organik kanallar* (earned) - mehmon sharhlari, ommaviy axborot vositalarida tilga olinishi, tavsiyalar va reputatsiya, *mehmonxona egalik qiladigan kanallar* (owned) - rasmiy sayt, e-mail bazasi, Telegram kanal yoki bot, mobil ilova va mijozlar klubi. Ushbu uchlikda pullik kanal tez natija beradi, biroq byudjet to‘xtaganda ta’sir qisqaradi. Organik va owned kanallar esa sekinroq shakllanadi, ammo barqaror talab va sodiqlikni ta’minlaydi. Shuning uchun kanal portfeli mavsumiylik va segmentlar bo‘yicha muvozanatli boshqarilishi, har bir kanalning “vazifa zanjiri” (tanishuv - ishonch - konversiya - qayta aloqa) aniq belgilanishi kerak.

Rasmiy veb-sayt va bron moduli (booking engine) raqamli strategiyaning markaziy elementi hisoblanadi, chunki reklama, metaqidiruv va ijtimoiy tarmoqlardagi faollikning yakuniy nuqtasi ko‘pincha aynan saytga kelib tushadi. Sayt samaradorligi uch talab bilan belgilanadi: *sahifa tezligi, mobil moslik va bron jarayonining minimal qadamlar soni*. Narx shaffofligi (soliq va servis to‘lovlari bilan), bekor qilish shartlarining tushunarli bayoni, xavfsiz to‘lov belgisi, real foto va aniq aloqa ma’lumotlari ishonchni oshiruvchi signallar sifatida xizmat qiladi. Kontent “mahsulot - tajriba - dalil” tamoyiliga tayanib qurilganda, foydalanuvchi noaniqligi kamayadi va konversiya ehtimoli ortadi.

Qidiruv tizimlari bilan ishlash ikki yo‘nalishda olib boriladi: SEO (Search Engine Optimization - qidiruv tizimi natijalarida organik ko‘rinishni oshirish) va pullik qidiruv reklamalari. SEO texnik sifat (indekslanish, tuzilma, mobil moslik), mazmun (xizmat sahifalari, yo‘riqnoma, savol-javoblar) hamda tashqi ishonch (hamkor saytlar havolalari, kataloglar, xarita profillari) bloklaridan iborat. Mehmonxona uchun lokal SEO alohida ahamiyatga ega: xaritada to‘g‘ri pin, foto, mijoz savollariga javob va sharhlar bilan muntazam ishlash “topiluvchanlik”ni kuchaytiradi. Pullik qidiruv reklamalari esa talabni tez faollashtiradi, biroq reklama matni va landing sahifa mantiqan mos bo‘lmasa, trafik konversiyaga aylanmaydi. Shu sabab kampaniyalar segment, til, geolokatsiya va qurilma bo‘yicha nozik sozlanadi.

Metaqidiruv va otel kampaniyalari yuqori niyatli auditoriya bilan ishlash imkonini beradi, chunki foydalanuvchi odatda shahar, sana va obyektlar

bo‘yicha aniq qidiruv bosqichiga kirgan bo‘ladi. Bunday kanallarning samaradorligi narx va mavjudlik ma’lumotlarining barqaror uzatilishiga bevosita bog‘liq. Integratsiya kechikishi yoki xatoliklari “mavjud emas” holatini ko‘paytirib, foydalanuvchini vositachi kanallarga yo‘naltiradi. Shu bois marketing, IT va bron bo‘limi hamkorligi strategiyaning ajralmas komponenti hisoblanadi.

Onlayn sayohat agentliklari (OTA, Online Travel Agency) bilan hamkorlik yangi obyektlar, mavsumiy pasayish yoki bozor noaniqligida talab generatori sifatida foydali, biroq komissiya xarajatlari sabab kanal rentabelligi doimiy nazoratni talab qiladi. Amaliy boshqaruv profili sifati (foto, tavsif, qoidalar, savol-javoblar, sharhlarga javob), promosiyalar intizomi (faqat zarur davrda va marjani yemaydigan darajada) hamda to‘g‘ridan-to‘g‘ri kanalni qiymat orqali rag‘batlantirish (bepul transfer, kech check-out, bonus xizmat) uchligiga tayanadi. Bu yondashuv OTAga qarshi emas, “OTAni boshqarish” tamoyilini ifodalaydi, asosiy aktiv sifatida rasmiy kanal va mijoz ma’lumotlari bazasi saqlab qolinadi.

Ijtimoiy tarmoqlar va kontent marketingi mehmonning tasavvurini shakllantiradi, ishonchni mustahkamlaydi va kerakli bosqichda saytga yo‘naltiradi. O‘zbekiston sharoitida Instagram, TikTok, YouTube Shorts va Telegram amaliy qiymati yuqori platformalar hisoblanadi. Kontent rejasini ilmiy-pragmatik yondashuv asosida “foydali-ilhomlantiruvchi”, “ishonch va dalil” hamda “sotuv taklifi” tarkibiga ajratish maqsadga muvofiq: foydalanuvchi ehtiyojiga mos maslahat va yo‘riqnoma, servis jarayonining real ko‘rinishi (nonushta, xonani tayyorlash, kutib olish), sharhlar va sertifikatlar orqali ishonch yaratish, paket va aksiyalar orqali konversiyani qo‘llab-quvvatlash. Messenjerdagi tez javob va aniq axborot esa raqamli tajribaning bir qismi bo‘lib, onlayn reyting hamda qayta bron ehtimoliga bevosita ta’sir ko‘rsatadi.

Influencer marketing ko‘rishlar bilan emas, o‘lchanadigan natija bilan boshqarilganda iqtisodiy samaradorlik beradi. Promo-kodlar, kampaniya havolalari (UTM belgilari), bron jarayonida “manba”ni qayd etish kabi mexanizmlar kanal atributsiyasini aniqlashtiradi. Ko‘p holatda mikro-influencerlar auditoriya ishonchi yuqoriligi sabab foydaliroq bo‘lishi mumkin, biroq hamkorlik shartnomasida kontent formati, brend ohangi, suratga olish qoidalari va javobgarlik masalalari aniq belgilanishi lozim. Muhim jihat shundaki, marketing kutilmani oshiradi, servis tayyor bo‘lmasa,

salbiy sharhlar reputatsion va moliyaviy zarar keltiradi. Demak, influencer kampaniyasi oldidan operatsion audit (tozalik, check-in, nonushta, xodimlar muomalasi) o‘tkazilishi ilmiy jihatdan asosli risk boshqaruvi hisoblanadi.

Mijoz bilan munosabatlarni boshqarish tizimi (CRM) raqamli marketingning eng barqaror va nisbatan arzon yo‘nalishlaridan biridir, chunki u mavjud bazada qayta sotuv va sodiqlikni shakllantiradi. “Kelishdan oldin - turar vaqtida - ketgandan keyin” muloqot zanjiri orqali transfer, qo‘shimcha xizmatlar, kech check-out, minnatdorchilik va qisqa so‘rovlar kabi xabarlar segmentga mos yuboriladi. Shaxsiylashtirish faqat ism bilan murojaat emas, balki ehtiyojga mos taklifni taqdim etishdir: biznes mehmon uchun tez check-in va ish stoli, oilaviy mehmon uchun bolalar qulayligi va nonushta, uzoq qoluvchi mehmon uchun kir yuvish va oshxona burchagi kabi.

Reputatsiya va sharhlar bilan ishlash marketing hamda sifat menejmenti kesishgan nuqtadir. Sharhlar platformalar bo‘yicha muntazam kuzatilib, har bir javob individual, faktga tayangan va yechimga yo‘naltirilgan bo‘lishi kerak: uzr, sababni aniqlash, tuzatish choralari va keyingi safar yordam mexanizmi. Tahlilda shikoyat sabablarini kodlash (tozalik, shovqin, nonushta, xodim muomalasi) va ularni standart ish tartiblariga (SOP) bog‘lash orqali takroriy muammolar kamaytiriladi. Natijada marketing olib kelgan talab servis sifati bilan qondiriladi, servis esa ijobiy sharhlar orqali yangi talabni generatsiya qiladi.

Axborot xavfsizligi va ma’lumotlar madaniyati raqamli marketingning majburiy sharti hisoblanadi. Sayt va bron moduli shaxsiy ma’lumotlar hamda to‘lov rekvizitlarini qayta ishlashi mumkinligi sabab HTTPS, ishonchli to‘lov provayderi, parol siyosati, xodimlar uchun kiberxavfsizlik bo‘yicha trening hamda ma’lumotlar bazasiga ruxsatlarni cheklash amaliyoti joriy etilishi lozim. E-mail va messenjer xabarlari rozilik va foydali kontent tamoyiliga asoslangan holda yuborilmasa, “spam” effekti brend ishonchini pasaytiradi, bazani tozalash (takroriy kontaktlar, eskirgan manzillar) esa tahlil va shaxsiylashtirish sifatini oshiradi.

Byudjet rejalashtirishda aniq maqsad qo‘yilishi zarur, masalan, 6 oy ichida to‘g‘ridan-to‘g‘ri bron ulushini 5-10 foiz punktga oshirish yoki past mavsumda bandlikni ma’lum darajada ushlab turish. Xarajatlar odatda “barqaror” blok (SEO, kontent, reputatsiya, CRM) va “tezkor” blokga (qidiruv reklamalari, metaqidiruv, qisqa muddatli aksiyalar) ajratiladi. Eng

maqbul metodik yondashuv test-o‘lchash-kengaytirish siklidir: kichik byudjetda bir nechta kampaniya sinovdan o‘tkazilib, samaradorlari ko‘paytiriladi, samarasizlari esa to‘xtatiladi yoki qayta sozlanadi.

Raqamli marketing natijasi narx siyosati va daromad boshqaruvi bilan uyg‘unlashmaguncha barqaror bo‘lmaydi. Agar rasmiy saytdagi tariflar OTAdan yuqori ko‘rsatilsa yoki mavjudlik ma’lumotlari xato bo‘lsa, foydalanuvchi ishonchini yo‘qotadi va boshqa kanalga o‘tadi. Shu bois narx pariteti (asosiy tariflar uyg‘unligi), paketlar orqali farqlash, bekor qilish shartlari, oldindan to‘lov siyosati hamda kanal bo‘yicha cheklovlar marketing, bron va revenue bo‘limi tomonidan kelishilgan holda boshqarilishi kerak. Integratsiya vositalari (channel manager, booking engine va to‘lov tizimi) barqaror ishlamasa, reklama byudjeti “samarasiz trafik”ka ketib qolishi ehtimoli oshadi.

Avtomatlashtirish va sun’iy intellekt vositalari servisga bog‘langan marketingni kuchaytiradi: bronni yakunlamasdan chiqib ketgan foydalanuvchiga eslatma xabarlari, segmentga mos takliflar, chat-bot orqali tezkor savol-javoblar va buyurtmalarni qabul qilish kabi jarayonlar qo‘l mehnatini kamaytiradi. Biroq insoniy nazorat saqlanishi lozim, murakkab holatlarda operatorga ulash, noto‘g‘ri javoblarni cheklash va brend ohangini bir xil ushlab turish reputatsion risklarni pasaytiradi.

11.2.- jadval

Raqamli kanallar bo‘yicha maqsad va KPI

Kanal	Asosiy maqsad	KPI	Kuchaytirish davri
Rasmiy sayt + bron moduli	To‘g‘ridan-to‘g‘ri bron	Konversiya %, bron soni, bron qiymati	Doimiy; ayniqsa yuqori mavsum oldidan
Qidiruv (SEO + reklama)	Niyatli auditoriya jalb qilish	CTR, CPC, konversiya %, CPA	Aksiya davrida; talab pasayganda
Metaqidiruv (Google Hotels va boshq.)	Taqqoslovchi mehmonni ushlash	Kliklar, CPA/komissiya, direct ulushi	Yuqori raqobatli davrlarda

OTA	Keng auditoriyaga chiqish	Bron soni, bekor qilish %, komissiya	Yangi obyekt; past mavsum; bo‘sh sanalar
Ijtimoiy tarmoqlar	Brend + trafik + ishonch	Reach, engagement, saytga o‘tishlar	Mavsumiy kontent; tadbirlar
E-mail/Telegram/CRM	Sodiqlik va qayta bron	Open rate, CTR, repeat booking	Mavsumlar oralig‘ida; bazani “isitish”

Raqamli marketingda eng ko‘p uchraydigan xatolar uch guruhda namoyon bo‘ladi: *strategik xatolar* (segment va pozitsiyaning noaniqligi), *texnik xatolar* (sekin sayt, murakkab bron jarayoni, tracking xatolari), hamda *servis va reputatsiya xatolari* (kutilma oshib, servis tayyor bo‘lmasligi). Har bir holatda yechim ilmiy jihatdan tizimli yondashuvga borib taqaladi, maqsadli segmentlarni tanlash, texnik audit va integratsiyani barqarorlashtirish, shikoyat sabablarini kodlash va SOPga bog‘lash, natijani KPIlar orqali nazorat qilish.

Mehmonxona biznesida raqamli marketing strategiyalari ko‘rinishni oshirish, to‘g‘ridan-to‘g‘ri bronlarni ko‘paytirish va sodiqlikni mustahkamlash imkonini beradi. Buning muvaffaqiyati texnologiya, kontent va servisning yagona tizim sifatida boshqarilishiga, shuningdek doimiy o‘lchash va optimizatsiya sikliga bog‘liq. Raqamli muhitda raqobat ustunligi tez sinov qilish, ma’lumotga tayangan qaror qabul qilish va mehmon tajribasini uzluksiz yaxshilash orqali shakllanadi.

11.3. Mehmonxona xizmatlarini targ‘ib qilishda PR va reklamaning roli

Mehmonxona xizmatlarini targ‘ib qilish jarayoni oddiy “e’lon berish” yoki qisqa muddatli aksiyalar bilan cheklanmaydi. Raqobat kuchaygan sharoitda brendning ijobiy reputatsiyasi, mehmon ishonchi, onlayn sharhlar va tavsiyalar oqimi hamda bron qilish qarori bir-biri bilan bog‘langan yagona kommunikatsiya tizimini shakllantiradi. Shu tizimda jamoatchilik bilan aloqalar (PR) va reklama o‘zaro to‘ldiruvchi boshqaruv vositalari sifatida namoyon bo‘ladi, PR mehmonxona haqida barqaror ishonch va obro‘ni

quradi, reklama esa aniq segmentlarga mo‘ljallangan taklifni tez va o‘lchanadigan tarzda yetkazib, sotuv voronkasida bronni yakunlash ehtimolini oshiradi.

PR (public relations, ya’ni jamoatchilik bilan aloqalar) mehmonxona va manfaatdor tomonlar — mehmonlar, mahalliy hamjamiyat, ommaviy axborot vositalari, hamkorlar, davlat tashkilotlari, kontent yaratuvchilar hamda xodimlar — o‘rtasida uzluksiz, shaffof va ishonchli muloqotni yo‘lga qo‘yishga qaratilgan faoliyatdir. PRning markazida “ishonch kapitali” turadi: mehmonxona qanday qadriyatlarni ilgari suradi, xizmat madaniyati qanday, muammolarga qanday javob beradi va hamjamiyatga qanday ijtimoiy-ekofoyda yaratadi. Reklama esa to‘langan media joylashtirish orqali auditoriyaga boshqariladigan xabarni uzatadi: paketlar, mavsumiy takliflar, yangi servislar, narx va foyda tarkibi, bron qilish shartlari. Raqamli kanallarda reklama ko‘pincha bosish yoki maqsadli harakat (masalan, bron) narxi orqali optimallashtiriladi; PRning ta’siri esa kontent mazmuni, ijtimoiy dalil (reyting va sharhlar), hamda ommaviy ishonch mexanizmlari orqali namoyon bo‘ladi.

Amaliy jihatdan reklama ko‘proq qisqa muddatli taktika sifatida (kampaniya, mavsumiy yuklama, bo‘sh quvvatni to‘ldirish) ishlaydi, PR esa uzoq muddatli strategik fonni brend nufuzi va ijtimoiy legitimligini shakllantiradi. Mehmonlar qaror qabul qilishda mustaqil manbalarga tayanishi kuchli bo‘lgani uchun PRning roli, ayniqsa, onlayn muhitda yanada ortadi: tanishlar tavsiyasi, platformalardagi baholar, OAV materiallari va bloger sharhlari reklama xabarini tekshiruvchi filtr vazifasini bajaradi. Shu sababli PR va reklama bir-birini inkor etmaydi, aksincha, PR ishonch signallarini kuchaytirganda reklama konversiyasi yaxshilanadi, reklama trafik keltirganda esa PR orqali shakllangan reputatsiya bronni yakunlashga xizmat qiladi.

11.3-jadval

PR va reklama: mehmonxona amaliyotida taqqoslash

Mezon	**PR**	**Reklama**	**Mehmonxona uchun amaliy xulosa**
Asosiy maqsad	Ishonch, reputatsiya, brend hikoyasi	Tezkor talab va sotuvni rag‘batlantirish	PR - uzoq muddatli, reklama -

			qisqa/mavsumiy natijada kuchli
Nazorat darajasi	Xabar to‘liq nazorat qilinmaydi (OAV talqini bor)	Xabar, format va vaqt nazorat qilinadi	PRda dalil va shaffoflik muhim; reklamada aniq taklif
Auditoriya qamrovi	Keng jamoatchilik va hamkorlar	Aniq segmentlar (nishon auditoriya)	Segmentlashuv reklamada kuchli, PR esa umumiy brend fonini yaratadi
O‘lchash	Media qamrovi, sharhlar, sentiment, brand search	Ko‘rish, bosish, bron, konversiya	Ikkalasini bitta voronkada baholash kerak
Xarajat tabiati	Ko‘proq mehnat va kontent xarajati	Media joylashtirish (budjet) xarajati	PR mehnat-intensiv; reklama pul-intensiv

PRni boshqariladigan jarayonga aylantirish uchun maqsad (reputatsiya, ishonch, hamkorlik, xizmat madaniyati), auditoriya, asosiy xabar, kanal va o‘lchov ko‘rsatkichlari oldindan belgilanishi lozim. Mehmonxona amaliyotida PRning asosiy yo‘nalishlari odatda media bilan ishlash, brend hikoyasini kontent orqali qurish, reputatsiyani boshqarish, hamjamiyat va hamkorlik loyihalari, tajriba va tadbirlar orqali muloqot, shuningdek, salbiy vaziyatlarda krizis kommunikatsiyasini o‘z ichiga oladi. Media bilan hamkorlikda press-reliz, intervyu, ekspert izohi va “press-kit” (mehmonxona profili, foto/video, faktlar va kontaktlar) tayyorligi materiallar aniqligini oshiradi. Kontentga asoslangan PR (storytelling) esa mehmonxonaning noyob qiymatini, ya’ni dizayn konsepsiyasi, mahalliy madaniyat, gastronomiya, servis falsafasi, real mehmon tajribalari ko‘rsatib, narx raqobati o‘rniga qiymat raqobatini kuchaytiradi.

Reputatsiya boshqaruvi PRning eng amaliy bo‘g‘ini bo‘lib, onlayn sharhlar va reytinglar bilan tizimli ishlashni talab qiladi: sharhlarni muntazam monitoring qilish, shikoyat sabablarini kodlash (tozalik, shovqin,

internet sifati, xodim muomalasi, hisob-kitob, nonushta va boshqalar), 24–48 soat ichida dalilli va muloyim javob qaytarish, takroriy muammolarni ichki standartlar (SOP) va treninglar bilan bog‘lab bartaraf etish, ijobiy sharhlarni esa brend kontentiga aylantirish. Barqarorlik va ijtimoiy mas’uliyat yo‘nalishidagi kommunikatsiya ham reputatsiya uchun muhim bo‘lib, u faqat real amaliy qadamlar (energiya va suv tejamkorligi, chiqindi saralash, mahalliy ta’minotchilar bilan hamkorlik) mavjud bo‘lgandagina ishonchli bo‘ladi; aks holda auditoriyada “yashil ko‘rsatish” (greenwashing) riski paydo bo‘ladi.

Zamonaviy PR amaliyotida kontent yaratuvchilar (blogerlar, influencerlar) bilan hamkorlik keng qo‘llanadi, biroq tanlov mezonlari auditoriya mosligi, geografiya, faollik darajasi, kontent sifati va shaffoflik talablarini inobatga olishi kerak. Hamkorlik natijasini baholash uchun UTM havolalar, promo-kodlar yoki bron jarayonida manba atributsiyasi qo‘llanadi. PRning ichki qismi xodimlar bilan kommunikatsiya va ish beruvchi brendi ham alohida ahamiyatga ega, chunki xizmat madaniyati aynan xodimlar orqali mehmon tajribasiga aylanadi, demak, treninglar, motivatsiya, korporativ qadriyatlar va ichki axborot oqimi reputatsiya barqarorligini ta’minlaydi.

Reklama mehmonxona sotuvini tezlashtiruvchi instrument sifatida xabardorlikni oshirish, qiziqishni bron niyatiga aylantirish va mavsumiy bo‘sh quvvatni to‘ldirish vazifalarini bajaradi. Reklama xabari faqat “narx”ga qurilganda brend qiymati pasayishi mumkin; shu bois taklif dizaynida uch unsur muvozanatli bo‘lishi maqsadga muvofiq: aniq foyda (paket tarkibi, qo‘shimcha servis), ishonch signali (reyting, sharhlar, sertifikat yoki mukofot), hamda cheklov (muddat, kvota, shartlar).

Reklama kanallari “mijoz yo‘li”ga mos tanlanadi: qidiruv va metaqidiruv kanallari yuqori niyatli auditoriyani olib keladi, ijtimoiy tarmoqlar brend imiji va qayta nishonlash (remarketing) uchun ishlaydi, video va display formatlar esa murakkab mahsulotlar (MICE, banket, rebrending)ni vizual tushuntirishga yordam beradi. Offlayn reklama (aeroport, vokzal, shahar bannerlari, tadbirlar homiyligi) ishonch signalini kuchaytirishi mumkin, ammo o‘lchash qiyin bo‘lgani sababli QR-kod, maxsus telefon raqami yoki promo-kod orqali kuzatuv mexanizmini kiritish talab etiladi.

Mehmonxona amaliyotida komissiya xarajatlari (vositachilar, onlayn agentliklar) muhim bo‘lgani uchun PR va reklama orqali to‘g‘ridan-to‘g‘ri bron ulushini oshirish strategik maqsad sifatida ko‘riladi. Bunda rasmiy saytning foydalanish qulayligi, bron qilish bosqichlarining soddaligi, narx kafolati va “to‘g‘ridan-to‘g‘ri bron” bonuslari (masalan, kech check-out, kichik servis imtiyozlari) komunikatsiya xabariga bog‘lab berilganda natija barqarorlashadi.

Kommunikatsiya samaradorligini baholash uch qatlamda olib borilishi kerak: birinchi qatlamda *kommunikatsiya ko‘rsatkichlari* (qamrov, ijobiy-salbiy talqin, tilga olinishi), ikkinchi qatlamda *xulq-atvor ko‘rsatkichlari* (saytga kirish, sahifalarda qolish vaqti, so‘rov yuborish), uchinchi qatlamda esa *biznes natijalari* (bron, o‘rtacha tarif, mavjud xonaga to‘g‘ri keladigan daromad) tahlil qilinadi. PRni faqat “chiqishlar soni” bilan baholash yetarli emas, material mavzusi va auditoriya mosligi, brend elementlarining tilga olinishi, raqobatchilarga nisbatan “ovoz ulushi” (share of voice) ham hisobga olinadi. Reklamada esa ko‘rish, bosish, bosish narxi, konversiya, har bir bron uchun xarajat va reklama xarajatidan qaytish kabi ko‘rsatkichlar muhim. Masalan, ROAS (return on ad spend — reklama xarajatidan qaytish) 1 dan yuqori bo‘lsa, reklama daromad keltirmoqda, past bo‘lsa segment, kreativ, taklif yoki landing sahifani optimallashtirish talab etiladi.

Amaliyotda PR va reklamaning o‘zaro ta’siri noto‘g‘ri atribusiya tufayli ko‘pincha xatoli baholanadi. PRdan keyin brend qidiruvlari oshib, reklama bilan bir vaqtda bron ko‘payganda natija faqat reklama hisobiga yozib qo‘yilishi mumkin. Shu bois boshqaruvda brend so‘rovlari dinamikasi va to‘g‘ridan-to‘g‘ri bron ulushi parallel kuzatilishi, imkon qadar A/B testlar orqali landing sahifa, taklif va segment yechimlari solishtirilishi maqsadga muvofiq.

O‘zbekiston sharoitida mavsumiylik, ichki turizm ulushi va servis madaniyatiga oid omillarni inobatga olgan holda pozitsiyalashni 1–2 jumlada aniq ifodalash, sharhlar bilan muntazam ishlash, kontentni real xizmat jarayonlariga (tozalik, nonushta, dizayn detallari, mahalliy tajriba paketlari) bog‘lash va reklama byudjetini “test–o‘lchash–optimallashtirish” sikliga qo‘yish ayniqsa muhimdir.

Reputatsiyani himoya qilishda krizis kommunikatsiyasi markaziy o‘rin tutadi. Salbiy voqea yuz berganda tezkorlik, faktga tayanish, empatiya, javobgarlik va yechim tamoyillari asosida harakat qilish lozim. Avvalo

monitoring signallari aniqlanadi, faktlar tekshiriladi, mas’ul guruh (boshqaruv, PR/marketing, huquq, xavfsizlik, front office) yig‘iladi, dastlabki rasmiy izoh beriladi, muammo bartaraf etilib zarur bo‘lsa kompensatsiya siyosati qo‘llanadi, keyin esa ichki standart va treninglar yangilanadi. Krizis davrida agressiv reklama auditoriyada “muammoni yopish” taassurotini berishi mumkin, shu bois komunikatsiya avvalo ishonchni tiklashga qaratilib, xizmat sifati real yaxshilangani dalillar bilan ko‘rsatilishi kerak.

PR va reklama kampaniyalari jarayonli yondashuv asosida loyihalanadi:

− maqsad (tanitish, bo‘sh quvvatni to‘ldirish, yangi xizmatni ishga tushirish, MICE sotuvini oshirish) va segmentlar aniqlanadi;

− taklif dizayni “foyda + ishonch signali + cheklov” mantiqida yig‘iladi;

− mos kanal miksi tanlanadi;

− kontent (foto/video, matn, press-reliz, landing sahifa, tez-tez so‘raladigan savollar, sharhlar bloki) bir xil brend ohangida tayyorlanadi;

− ishga tushirish va monitoring amalga oshiriladi;

− yakunda optimallashtirish va tahlil (bron, ADR/RevPAR dinamikasi, to‘g‘ridan-to‘g‘ri bron ulushi, sharhlar, brend qidiruvlari) o‘tkaziladi.

Cheklangan byudjet sharoitida eng avvalo rasmiy sayt va reputatsiya mustahkamlanib, so‘ng kichik test kampaniyalari orqali samarali kombinatsiyalar kengaytirilishi iqtisodiy jihatdan oqilona hisoblanadi.

Etik va huquqiy talablar kommunikatsiyaning ajralmas qismidir: narx va shartlar (soliq, xizmat haqi, bekor qilish qoidalari, check-in/check-out vaqti) aniq ko‘rsatilmasa, norozilik va reputatsion zarar kuchayadi, blogerlar bilan hamkorlikda reklama belgilari shaffof bo‘lishi, PRda esa faktlarni bo‘rttirish, soxta sharhlar yoki noto‘g‘ri da’volardan qat’iy tiyilish zarur. Natijada PR va reklama xizmat sifati bilan uzviy bog‘langandagina barqaror sotuv, yuqori ishonch va mustahkam brend shakllanadi.

Mavzuni mustahkamlash uchun savollar:

1. Mehmonxona marketingi nimani anglatadi va u sotuv hamda servis boshqaruvidan qanday farq qiladi?

2. Mehmonxona marketingining asosiy yo‘nalishlarini izohlang.

3. Bozor segmentatsiyasini tanlashda qaysi mezonlar muhim va mehmonxona misolida tushuntiring.

4. Pozitsiyalash va qiymat taklifi mehmonxona brendi uchun qanday yaratiladi?

5. Distribyutsiya kanallarining afzallik va kamchiliklarini taqqoslang.

6. Raqamli marketingda mehmonxona veb-sayti va qidiruv tizimlarining roli nimada?

7. Ijtimoiy tarmoqlar va kontent marketingi mehmonxona talabini oshirishga qanday xizmat qiladi?

8. Onlayn sharhlar va reputatsiya menejmenti mehmonxona daromadiga qanday ta’sir ko‘rsatadi?

9. PR va reklama o‘rtasidagi farq nima? Mehmonxona kampaniyasida ularni qanday uyg‘unlashtirish mumkin?

10. Marketing samaradorligini baholashda qaysi ko‘rsatkichlar muhim va ularni qanday talqin qilasiz?

XII BOB. MEHMONXONA BIZNESIDA XAVFSIZLIK, XATARLARNI BOSHQARISH VA KIBERXAVFSIZLIK

Tayanch so‘z va iboralar: Xavfsizlik menejmenti, mehmon va xodim xavfsizligi, fizik xavfsizlik, kirish nazorati, video kuzatuv, yong‘in xavfsizligi, evakuatsiya rejasi, favqulodda vaziyat, risk, risk matritsa,sug‘urta, SOP,kiberxavfsizlik, axborot aktivlari, ma’lumotlarni himoya qilish, kirish huquqlarini boshqarish, kuchli parol va ko‘p bosqichli tasdiqlash, zaxira nusxa, fishing, zararli dastur, to‘lov xavfsizligi.

12.1. Mehmonxonalarda xavfsizlikni ta’minlashning zamonaviy usullari

Mehmonxona xo‘jaligi zamonaviy xizmatlar iqtisodiyotida murakkab servis tizimi sifatida shakllanadi: bu yerda turar joy, ovqatlanish, tadbirlar, texnik xizmat, logistika va raqamli platformalar bir vaqtning o‘zida, ko‘pincha 24/7 rejimida ishlaydi. Bunday muhitda xavfsizlikni ta’minlash alohida bo‘limning vazifasi bilan cheklanmay, boshqaruvning barcha funksiyalariga singdirilgan institutsional mexanizmni talab qiladi. Xavfsizlik darajasi bevosita mehmon tajribasi sifatiga, brend reputatsiyasiga, moliyaviy yo‘qotishlar ehtimoliga hamda me’yoriy talablar va shartnomaviy majburiyatlarga rioya etilishiga ta’sir ko‘rsatadi.

Mehmon nuqtayi nazaridan xavfsizlik ko‘pincha “sezilmaydigan qulaylik” ko‘rinishida namoyon bo‘ladi: foyeda tartib va yoritish, xonaga kirishning silliqligi, yo‘laklarning tozaligi, xodimlarning hushyor va e’tiborli muomalasi, zarurat tug‘ilganda tezkor yordam. Boshqaruv nuqtayi nazaridan esa xavfsizlik risklarni boshqarishdir: hodisalar ehtimolini kamaytirish, yuz berganda zarar ko‘lamini cheklash, operatsion uzluksizlikni saqlash va tizimni tez tiklash. Shu sababli xavfsizlikni servisga zid bo‘lmagan, lekin nazorat darajasi yuqori bo‘lgan jarayonlar majmui sifatida loyihalash muhimdir.

Amaliy boshqaruvda mehmonxona xavfsizligi uch yo‘nalishning integratsiyasi orqali ta’minlanadi: jismoniy xavfsizlik (inshootlar, yong‘in va evakuatsiya, kirish-chiqish nazorati, perimetr himoyasi), operatsion xavfsizlik (jarayon intizomi, smena boshqaruvi, favqulodda vaziyatlarga tayyorgarlik, xodimlar mehnat muhofazasi) hamda axborot va to‘lov

xavfsizligi (mehmon ma’lumotlari, bron va to‘lov tizimlari, tarmoq va qurilmalar himoyasi). Bu yo‘nalishlar o‘zaro bog‘liq: masalan, kirish nazoratidagi zaiflik nafaqat mulk xavfsizligiga, balki mehmon ma’lumotlari bilan ishlaydigan hududlarga ruxsatsiz kirish orqali axborot xavfsizligiga ham tahdid tug‘dirishi mumkin.

Zamonaviy konsepsiyada xavfsizlik “odam–jarayon–texnologiya” triadasi orqali tizimlashtiriladi. Odam omili xodimlarning kompetensiyasi, hushyorligi, xizmat etikasi, konfliktni yumshatish ko‘nikmalari va mas’uliyatini; jarayon omili standart operatsion tartiblar (SOP), chek-listlar, auditlar, mashg‘ulotlar va hujjatlashtirishni, texnologiya omili esa kirish nazorati, videokuzatuv (CCTV, yopiq konturli videokuzatuv), yong‘in signalizatsiyasi, sensorlar, aloqa va monitoring platformalarini qamrab oladi. Triadaning biror elementi sust bo‘lsa, qolganlari hisobiga umumiy tizimni barqaror ushlab turish qiyinlashadi; shu bois integratsiya bosh tamoyil sifatida qaraladi.

Xavfsizlik boshqaruvining muhim sharti bu institutsional “qoidalar maydoni”ni yaratishdir. Bunda xavfsizlik siyosati va mas’uliyat matritsasi, kontragentlar va yetkazib beruvchilar bilan kirish-chiqish qoidalari, mehmon ma’lumotlari bilan ishlash bo‘yicha ruxsatlar, hodisalarni qayd etish va eskalatsiya tartibi, shuningdek mehnat muhofazasi va sanitariya me’yorlariga muvofiqlik talablarini yagona boshqaruv konturida birlashtirish maqsadga muvofiq. Mazkur kontur xavfsizlikni “bir martalik loyiha” emas, doimiy sozlab boriladigan boshqaruv elementi sifatida qarashga yordam beradi.

Xavfsizlikni rejalashtirishning metodik asosi obyektning real sharoitidan kelib chiqib tahdidlarni aniqlash va “xavf xaritasi”ni shakllantirishdan boshlanadi. Xavf xaritasi turli tahdidlarning ehtimoli va oqibat og‘irligini birgalikda baholashga xizmat qiladi. Xavflarni aniqlash, tahlil qilish, baholash, chora ko‘rish, monitoring va kommunikatsiya jarayonlarining uzviyligi risklarni boshqarish bo‘yicha ISO 31000 yondashuvining mantiqiga mos keladi va mehmonxona amaliyotida ham qo‘llash uchun qulaydir.

Mehmonxona amaliyotida tahdidlarni quyidagi guruhlarga ajratish maqsadga muvofiq:

− yong‘in va texnik avariyalar (elektr, gaz, lift, oshxona va muhandislik tarmoqlari)

− jinoiy xatarlar (o‘g‘rilik, firibgarlik, vandalizm)

− sog‘liq va sanitariya xavflari (infeksiya, oziq-ovqat xavfsizligi, suv sifati, havo sifati)

− odamlar oqimi va tadbir xavflari (konferensiya, to‘y, festival davrida tiqilish va boshqaruv murakkablashuvi)

− tabiiy ofatlar (issiq to‘lqin, bo‘ron, suv toshqini)

− axborot va to‘lov ma’lumotlari bilan bog‘liq xatarlar (ma’lumot sizishi, fishing, shubhali tranzaksiyalar).

Risklar mavsumiy xarakterga ega bo‘lishi ham mumkin, yuqori mavsumda odamlar oqimi va mulk xavfsizligi risklari, qishda isitish va yong‘in risklari, yozda esa elektr yuklamasi va konditsioner tizimlari bilan bog‘liq avariya ehtimoli ortadi.

Risklarni boshqarishda risk reyestri yuritilishi maqsadga muvofiq. Har bir risk bo‘yicha mas’ul shaxs, mavjud nazorat mexanizmlari, qolgan risk darajasi va chora-tadbirlar rejasi aniq ko‘rsatiladi. Shuningdek, eng ustuvor 10–15 risk ro‘yxati shakllantirilib, budjet va resurslar aynan shu yo‘nalishlarda maqsadli taqsimlanadi. Bunday yondashuv xavfsizlik xarajatlarini optimallashtiradi, chunki “hamma joyga oz-ozdan” sarflash o‘rniga, yuqori risk nuqtalarida profilaktika va monitoringni kuchaytirish orqali incidentlarning og‘irligini pasaytirish mumkin.

Zamonaviy himoya yondashuvi profilaktika–aniqlash–javob va tiklash modeliga tayangan holda quriladi. Profilaktika risklarni keltirib chiqaruvchi sabablarni kamaytiradi, aniqlash bosqichi ogohlantirish va signallarni erta ko‘rishga xizmat qiladi, javob va tiklash bosqichi esa hodisa ro‘y berganda tezkor koordinatsiya, zarar ko‘lamini cheklash hamda operatsion uzluksizlikni tiklashni ta’minlaydi. Quyidagi jadvalda asosiy tahdidlar bo‘yicha tipik choralar va o‘lchash indikatorlari tizimlashtirilgan.

12.1-jadval.

Asosiy tahdidlar bo‘yicha zamonaviy himoya usullari va o‘lchash ko‘rsatkichlari

Tahdid guruhi	Profilaktika	Monitoring	Javob/tiklash	KPI
Yong‘in va texnik avariya	Yong‘in xavfsizligi loyihasi, oshxona kapot filtrlari,	Yong‘in signalizatsiyasi, sensorlar, BMS monitoring	Evakuatsiya rejasi, mashg‘ulot, FVB (favqulodda	Evakuatsiya vaqti; avariya soni/oy

	profilaktik texnik ko‘rik	(bino boshqaruv tizimi)	vaziyatlar bo‘yicha) guruh	
Kirish-chiqish va mulk xavfsizligi	Zonalash, kartali/mobil kalit, ombor intizomi	CCTV (videokuzatuv), kirish loglari, patrul marshruti	Qo‘riqlash protokoli, dalolatnoma, sug‘urta jarayoni	Kalit yo‘qolishi; o‘g‘rilik holati/1000 mehmon
Sog‘liq va sanitariya	HACCP asosida oshxona gigiyenasi, suv filtratsiyasi, tozalash standartlari	Audit chek-list, laboratoriya tekshiruvi, shikoyat tahlili	Izolyatsiya, dezinfeksiya, tibbiy hamkor	Oziq-ovqat shikoyati ulushi; audit balli
Tadbir va odamlar oqimi	Zal sig‘imi limitlari, navbat dizayni, xavfsiz yo‘laklar	Crowd monitoring, steward xodimlar kuzatuvi	Evakuatsiya, tezkor aloqa, qo‘shimcha resurs	Tiqilish/incident; xavfsizlik chaqiruvi soni
Axborot va to‘lov xatarlari	Parol siyosati, kirish rollari, PCI DSS talablariga mos to‘lov jarayoni	Log monitoring, shubhali tranzaksiya belgisi	Incident response rejasi, zaxira nusxa, xabardor qilish	Ma’lumot incidentlari; fishing klik ulushi

Xavfsizlik amaliyotida eng yuqori samara alohida vositalarni ko‘paytirishdan ko‘ra, ularni integratsiyalash orqali olinadi. Integratsiyalashgan xavfsizlik ekotizimi videokuzatuv, kirish nazorati, yong‘in signalizatsiyasi, bino boshqaruv tizimi (BMS), muhandislik infrastrukturasining monitoringi hamda mehmonxona boshqaruv tizimi (PMS) kabi modullar o‘rtasida ma’lumot almashuvini yo‘lga qo‘yadi. Bunda ma’lumotlar o‘zaro bog‘langani sababli shubhali holat erta aniqlanadi, javob berish vaqti qisqaradi va hodisalar bo‘yicha ishonchli iz shakllanadi.

Kirish nazoratida kartali kalitlar bilan bir qatorda mobil kalit va vaqt bo‘yicha cheklangan ruxsatlar qo‘llanadi, masalan, texnik xodimga faqat smena vaqtida muayyan zonaga kirish huquqi berilishi mumkin. Kontragentlar va yetkazib beruvchilar uchun ruxsatnoma oynalari, kirish

yo‘nalishlari va yuk qabul qilish zonalari alohida tartibga solinadi. Ayrim obyektlarda “anti-passback” (bitta ruxsat bilan ketma-ket ikki marta kirishni cheklash) mexanizmi yoki kirish loglarini avtomatik tahlil qilish orqali ruxsatni boshqalarga berib yuborish ehtimoli pasaytiriladi. Bunday yondashuv operatsion samaradorlikka ham xizmat qiladi: kalit yo‘qolishi va qayta chiqarish xarajatlari kamayadi, xonalar va xizmat zonalariga ruxsatsiz kirish risklari boshqariladigan darajaga tushadi.

Videokuzatuv tizimlari “oddiy yozuv”dan “video-analitika”ga o‘tishi bilan tavsiflanadi: harakat anomaliyasi, taqiqlangan hududga kirish, odamlar soni keskin ko‘payishi, tashlab ketilgan buyum kabi signallar avtomatik aniqlanishi mumkin. Shu bilan birga, videokuzatuv siyosati shaxsiy hayot daxlsizligi va me’yoriy talablarga muvofiq tashkil etilishi lozim: kuzatuv zonalarini aniq belgilash, ma’lumotni saqlash muddati, kirish huquqlarini cheklash va hodisa bo‘yicha yozuvlarni olish tartibi hujjatlashtiriladi. Etik va huquqiy muvofiqlikni ta’minlash texnologiyaning legitimligini oshiradi va reputatsion risklarni kamaytiradi.

Yong‘in xavfsizligi mehmonxonada ustuvor risk toifasiga kiradi, chunki u inson hayoti bilan bevosita bog‘liq. Zamonaviy yondashuv sensorlar (tutun, issiqlik), avtomatik ogohlantirish, tutunni boshqarish, favqulodda yoritish va evakuatsiya ko‘rsatkichlarini yagona tizimda ishlatishni nazarda tutadi. BMS orqali ventilyatsiya, elektr yuklamasi va muhandislik parametrlarini monitoring qilish avariya holatlarini erta aniqlash imkonini beradi. Oshxona zonalarida yog‘ tutuvchi filtrlar, gaz xavfsizligi, issiqlik manbalarini nazorat qilish hamda yong‘in o‘chirish vositalarining doimiy tayyorgarligi alohida tartibda boshqariladi. Evakuatsiya mashg‘ulotlari esa yong‘in xavfsizligi tizimini “qog‘ozdan amaliyotga” o‘tkazadigan eng muhim instrumentlardan biridir.

Xodimlar xavfsizligi mehmon xavfsizligi bilan uzviy bog‘liq, chunki xizmat sifati xodimlarning o‘zini himoyalangan his etishi va mehnat sharoitining barqarorligiga tayanadi. Ayniqsa, tungi smenada yoki “yolg‘iz ishlovchi” rejimida ishlaydigan xodimlar uchun favqulodda signal tugmasi yechimlari amaliy ahamiyatga ega: tezkor xabar berish, joylashuvni aniqlash va navbatchi menejer bilan tez aloqani ta’minlash hodisaga javob berish vaqtini qisqartiradi. Xodimlarni konflikt vaziyatlari, zo‘ravonlik xavfi, mehmonlar bilan keskin muloqot holatlarida de-eskalatsiya ko‘nikmalariga

o‘qitish, shuningdek smena ichida yordamchi resurslarni belgilash mehnat muhofazasini kuchaytiradi.

Arxitektura va dizayn orqali xavfsizlikni kuchaytirish jinoyatning oldini olishga qaratilgan muhit dizayni (CPTED) konsepsiyasiga mos keladi. Yoritish, ko‘rinish liniyalari, resepshnning strategik joylashuvi, lift oldi zonalarining ochiqligi, “ko‘rinmas nuqta”larni kamaytirish, xizmat yo‘laklari va mehmon yo‘laklarini ajratish kabi yechimlar qo‘riqlash yuklamasini kamaytiradi hamda mehmonlarda tabiiy xavfsizlik hissini kuchaytiradi. Tashqi perimetr va parking hududlarida yoritish, videokuzatuv qamrovi, piyoda yo‘laklarining ajratilishi, taksi/transfer zonalarining belgilanishi va yuk tushirish jarayonining tartibga solinishi ko‘plab incidentlarni preventiv ravishda cheklaydi.

Sog‘liq va sanitariya xavflari bo‘yicha oziq-ovqat xavfsizligi boshqaruvi HACCP tamoyillariga asoslanishi, suv filtrlatsiyasi va laboratoriya nazorati, tozalash standartlari, havo sifati monitoringi va kontakt nuqtalarini sanitariya ishlovidan o‘tkazish jarayonlari hujjatlashtirilishi zarur. Tibbiy tayyorgarlik doirasida birinchi yordam bo‘yicha muntazam treninglar, tez yordam bilan aloqa protokoli, zarur resurslarning (masalan, AED – yurak ritmini tiklashga ko‘maklashuvchi qurilma) mavjudligi favqulodda holatlarda hayotni saqlab qolish ehtimolini oshiradi va huquqiy risklarni kamaytiradi.

Odamlar oqimi va tadbir xavflari bo‘yicha zal sig‘imi limitlari, navbat dizayni, kirish va evakuatsiya yo‘laklarining ajratilishi, oqimni boshqaruvchi yordamchi xodimlar orqali monitoring, shuningdek tadbir tashkilotchilari bilan oldindan kelishilgan xavfsizlik rejasi zarur. VIP mehmonlar yoki delegatsiyalar kelganda kam ko‘zga tashlanadigan xavfsizlik – marshrut va logistika nazorati, alohida qabul, lift rejimi servis talablarini buzmagan holda risklarni pasaytiradi. Oilaviy segmentda esa bolalar xavfsizligi (balkon va balandlik, havuz hududida nazorat, ogohlantirish belgisi, himoya panjaralari) standartlarga kiritilishi kerak. Uzoq muddatli mehmonlar uchun ruxsatlarni davriy yangilash va kirish huquqlarini qayta tekshirish risklarni boshqarishga xizmat qiladi.

Texnologik yechimlar SOP va treninglar bilan mustahkamlanmasa, barqaror natija berolmaydi. Shu bois jarayon boshqaruvida vaziyat ssenariylari bo‘yicha muntazam mashg‘ulotlar, smena uchun aniq rollar taqsimoti, tezkor aloqa ro‘yxati, hodisa blankalari va eskalatsiya zanjiri joriy

qilinadi. Mehmonxona yolg‘iz ishlamasligini inobatga olgan holda taksi/transfer hamkorlari, tadbir tashkilotchilari, yetkazib beruvchilar hamda mahalliy xizmatlar bilan aloqa kanallarini oldindan belgilash favqulodda vaziyatlarda koordinatsiyani yengillashtiradi.

Hodisalarni boshqarishning asosiy vazifasi “nima bo‘ldi?” savoliga javob topishdan ko‘ra, xavfni tez pasaytirish, inson hayotini himoyalash va operatsion jarayonlarni tiklashdir. Shu nuqtayi nazardan hodisa sikli signalni qabul qilish, ustuvorlik bo‘yicha baholash, javob choralarini ishga tushirish, tiklash va keyingi yaxshilash bosqichlaridan iborat bo‘ladi. Signal manbalari mehmon shikoyati, xodim kuzatuvi, kamera analitikasi, sensor ogohlantirishi yoki ijtimoiy tarmoqdagi xabar bo‘lishi mumkin; boshqaruvning muhim qoidasiga ko‘ra, har bir signal qayd etilishi va mas’ul shaxsga yetkazilishi shart.

Baholash bosqichida ustuvorlik darajalari oldindan hujjatlashtiriladi, hayot va sog‘liq uchun bevosita xavf tug‘diruvchi holatlar birinchi daraja sifatida darhol evakuatsiya va tibbiy yordam choralarini, mulk xavfsizligi yoki shubhali shaxs bilan bog‘liq vaziyatlar ikkinchi daraja sifatida qo‘riqlash va navbatchi menejer koordinatsiyasini, past riskli intizom buzilishlari esa profilaktika va qayd etish choralari bilan boshqarilishini talab etadi. Javob jarayonida rollar aniq belgilangan bo‘lishi lozim: kim mehmon bilan muloqot qiladi, kim hududni izolyatsiya qiladi, kim texnik tizimlarni tekshiradi, kim hujjatlashtiradi va kim rahbariyatni xabardor qiladi.

Tiklash bosqichi hodisaning takrorlanish ehtimolini kamaytiradigan tahlil va profilaktika bilan yakunlanadi. Masalan, lift avariyasidan so‘ng faqat nosozlikni bartaraf etish emas, balki texnik xizmat jadvalini, ehtiyot qismlar zaxirasini va xodimlarning harakat algoritmini qayta ko‘rib chiqish talab etiladi. Mulk yo‘qotilishi holatlarida kirish nazorati va ombor intizomi, sanitariya shikoyatlarida esa mahsulot partiyasi va oshxona jarayonlari bo‘yicha izchil tekshiruv amalga oshiriladi. Hodisalar paytida ichki va tashqi kommunikatsiya alohida boshqariladi: xodimlar aniq ko‘rsatma olishi, mehmonlarga esa ortiqcha vahima uyg‘otmasdan, aniq va haqqoniy axborot berilishi zarur; ommaviy tus olgan vaziyatlarda media bilan muloqot vakolatli shaxs orqali amalga oshiriladi.

Siklning yakuniy bosqichi “o‘rganilgan saboqlar”ni rasmiylashtirishdan iborat: SOP yangilanadi, trening ssenariylari qayta ko‘rib chiqiladi, texnik

sozlashlar to‘g‘rilanadi va mas’uliyat qayta taqsimlanadi. Quyidagi rasm hodisalarni boshqarish siklining mantiqiy ketma-ketligini ko‘rsatadi.

Integratsiyalashgan xavfsizlik ekotizimida qatlamlar bo‘yicha mas’uliyat va ma’lumot manbalari aniq belgilanishi tizimning hisobdorligini oshiradi. Har bir qatlamda profilaktika, aniqlash, javob, tiklash va doimiy yaxshilashning mas’uli bo‘lishi kerak. Bu, bir tomondan, javob berish tezligini oshirsa, ikkinchi tomondan, audit va tekshiruvlarda isbotlanadigan daliliy bazani shakllantiradi. Quyidagi jadval integratsiyalashgan xavfsizlik arxitekturasini amaliy kesimda tizimlashtiradi.

Xavfsizlikni “o‘lchash” tamoyili boshqaruvning ajralmas shartidir, chunki subyektiv taassurotlar real risk darajasini to‘g‘ri aks ettirmaydi. Amaliyotda indikatorlar ikki guruhga ajratiladi: tayyorgarlik va profilaktika ko‘rsatkichlari hamda hodisa natijasi ko‘rsatkichlari. Profilaktika ko‘rsatkichlariga xodimlar treningi qamrovi, yong‘in o‘chirish vositalari va muhandislik tizimlari tekshiruvlarining o‘z vaqtida bajarilishi, videokuzatuv va sensor tizimlarining uzluksiz ishlashi, kirish nazorati bo‘yicha audit natijalari kiradi. Hodisa natijasi ko‘rsatkichlariga esa incidentlar soni/1000 mehmon, javob vaqti, shikoyatlarning xavfsizlik bilan bog‘liq ulushi, mulk yo‘qotishlari qiymati, sanitariya shikoyatlari ulushi kabi ko‘rsatkichlar kiradi.

Indikatorlarni talqin qilishda metodik ehtiyotkorlik zarur: hodisalar sonining mutlaq nol bo‘lishi har doim ham ijobiy signal emas, chunki bu qayd etish tizimi sustligini ham anglatishi mumkin. Rivojlangan tizimda hodisalar qayd etiladi, tahlil qilinadi va vaqt o‘tishi bilan og‘ir hodisalar ulushi kamayadi. Shu maqsadda 8–12 ta asosiy indikatorlardan iborat “xavfsizlik paneli” shakllantirilib, har oy yoki har chorakda rahbariyat muhokamasiga qo‘yiladi, paneldagi “qizil zona” indikatorlari bo‘yicha maqsadli chora rejasi, mas’ul shaxs va muddat belgilanadi.

Auditlar ichki va tashqi ko‘rinishda tashkil etiladi. Ichki audit SOP bajarilishini, chek-listlar intizomini va texnik tayyorgarlikni baholaydi, tashqi audit esa mustaqil baho hamda taqqoslash imkonini beradi. Audit natijasi hisobot sifatida qolib ketmasligi uchun u harakatlar rejasiga aylantiriladi: mas’ul shaxs, muddat, resurs va qayta tekshiruv sanasi ko‘rsatiladi. Doimiy yaxshilash PDCA (rejalashtir–bajar–tekshir–takomillashtir) sikli orqali yo‘lga qo‘yilib, yirik hodisalardan so‘ng “o‘rganilgan saboqlar” bo‘yicha SOP va treninglar yangilanadi.

Operatsion uzluksizlik xavfsizlikning ajralmas qismidir. Bunda zaxira generator, muqobil aloqa kanallari, zaxira nusxa va tiklash tartibi, muhim xizmatlar uchun muqobil resurslar, evakuatsiya punktlari hamda uzluksizlik rejasi (BCP) ko‘zda tutiladi. Uzluksizlik rejasi qog‘ozda qolmasligi uchun-yil davomida ssenariy sinovlari va amaliy mashg‘ulotlar rejalashtiriladi.

Xavfsizlikni tizimli boshqarishda xalqaro standartlar metodik tayanch vazifasini bajaradi. Risklarni boshqarish bo‘yicha ISO 31000 prinsiplari xavf xaritasi, risk reyestri va monitoringni yo‘lga qo‘yishda uslubiy asos beradi. Axborot xavfsizligi bo‘yicha ISO/IEC 27001 talablari mehmon ma’lumotlarini himoyalash, kirish ruxsatlarini boshqarish, audit va incidentlarga javob berish tartibini shakllantirishda qo‘llanadi. To‘lov kartalari ma’lumotlari xavfsizligi bo‘yicha PCI DSS talablari esa to‘lov jarayonlarida “minimal zarur ma’lumot” tamoyilini, tranzaksiyalarni monitoring qilish va himoyalangan infratuzilma talablarini mustahkamlaydi. Oziq-ovqat xavfsizligi bo‘yicha HACCP yondashuvi sanitariya risklarini pasaytiradi, sog‘liq va gigiyena bo‘yicha WTTC Safe Travels doirasidagi protokollar esa mehmonlar ishonchini oshirishda amaliy yo‘riqnoma vazifasini bajaradi.

Standartlarni tanlashda asosiy maqsad sertifikat olish emas, balki boshqaruv madaniyatini takomillashtirish bo‘lishi zarur. Sertifikatlar bozor ishonchini oshirishi mumkin, biroq eng muhim natija – jarayonlar aniq, mas’uliyat taqsimlangan, audit va yaxshilash doimiy bo‘lgan tizimning shakllanishidir. Masalan, ruxsatlar rollarini to‘g‘rilash, parol siyosatini kuchaytirish, kontragentlar kirishini tartibga solish va hodisalarni hujjatlashtirishning o‘zi ham ko‘plab risklarni sezilarli darajada kamaytiradi.

Mehmonxona boshqaruvida xavfsizlikni bosqichma-bosqich joriy etish uchun quyidagi ketma-ketlik amaliy natija beradi:

− obyekt bo‘yicha xavf xaritasini tuzish va zonalar kesimida ustuvor risk nuqtalarini belgilash;

− zonalash asosida kirish nazorati siyosatini qayta sozlash (xodim, mehmon, kontragent va tadbir ishtirokchilari uchun alohida qoidalar);

− yong‘in xavfsizligi profilaktikasini rejalashtirish va tekshiruvlarni hujjatlashtirish;

− videokuzatuv va sensor qamrovini xavf xaritasiga moslashtirish hamda saqlash siyosatini belgilash;

− xodimlar uchun qisqa va muntazam trening tizimini yo‘lga qo‘yish;

− hodisa blankasi va eskalatsiya zanjirini standartlashtirish;

− tezkor aloqa roʻyxatlarini yangilash va smena rollarini aniqlashtirish;

− 8–12 indikatorli xavfsizlik panelini yaratish va davriy muhokama qilish;

− har bir muhim hodisadan soʻng “oʻrganilgan saboqlar” boʻyicha SOPni yangilash;

− ichki va tashqi auditlar asosida doimiy takomillashtirishni yoʻlga qoʻyish.

Kundalik amaliyotda xavfsizlikning barqarorligi koʻp jihatdan intizomli chek-listlarga tayanadi. Smenalar kesimida 10–15 daqiqada bajariladigan qisqa tekshiruvlar quyidagilarni qamrab olishi mumkin:

• Foye va kirish zonasi: yoritish va tartib, shubhali buyumlarning yoʻqligi, navbat oqimining boshqarilishi.

• Kirish-chiqish: xizmat kirishlarining yopiq holati, ruxsatnoma tekshiruvi, yetkazib beruvchilar roʻyxatining mosligi.

• Evakuatsiya yoʻlaklari: yoʻlning ochiqligi, belgilash koʻrinarliligi, favqulodda yoritish holati.

• Oshxona va texnik xonalar: gaz/elektr xavfsizligi, filtrlar va ventilyatsiya holati, yongʻin oʻchirgichlar tayyorgarligi.

• Parking va tashqi perimetr: yoritish, kamera koʻrish zonasi, piyoda yoʻlaklari xavfsizligi.

• Xodimlar aloqasi: tezkor aloqa roʻyxatlari yangiligi, signal vositalari ishlashi (mavjud boʻlsa).

• Incident jurnali: soʻnggi qaydlar koʻrib chiqilishi, ustuvor vazifalar belgilanishi.

Chek-listlar nazorat uchun nazorat emas, balki tizimning uzluksiz ishlashini ta’minlaydigan boshqaruv odatidir. Eng yaxshi amaliyotda chek-list natijalari raqamli shaklda yigʻilib, haftalik yoki oylik yigʻilishlarda 2–3 asosiy muammo trend sifatida muhokama qilinadi va aniq harakatlar rejasiga aylantiriladi.

Ta’kidlash lozimki, zamonaviy mehmonxonada xavfsizlik texnika va qoʻriqlashdan iborat alohida blok emas, balki servis sifati, boshqaruv intizomi va raqamli jarayonlar bilan integratsiyalashgan tizimdir. Qatlamli yondashuv (profilaktika – aniqlash – javob va tiklash), integratsiyalashgan texnologiyalar, SOP va treninglar, shuningdek indikatorlar va auditlar asosidagi doimiy yaxshilash mexanizmi mehmonlar hamda xodimlar

xavfsizligini oshiradi, hodisalarga javob berish vaqtini qisqartiradi va moliyaviy yo‘qotishlarni kamaytiradi.

12.2. Xavf -xatarlarni baholash tizimlari

Xatarlarni baholash tizimining maqsadi “hamma narsani bir xil darajada nazorat qilish” emas, balki mehmon va xodimlarning hayoti hamda salomatligi, mulk, obro‘-e’tibor, daromad barqarorligi va me’yoriy talablar nuqtayi nazaridan kritik xatarlarni aniqlash, ularni ustuvorlashtirish va dalillarga tayangan qarorlar qabul qilishdan iborat. Baholash uch asosiy savolga javob beradi: *birinchidan,* mehmonxona nimadan zarar ko‘rishi mumkin; *ikkinchidan,* bu holat qanchalik tez-tez sodir bo‘lishi va oqibati qanchalik og‘ir bo‘lishi ehtimol; *uchinchidan,* qaysi nazorat choralari eng maqbul - oldini olish, kamaytirish, sug‘urtalash/transfer qilish yoki ma’lum darajada qabul qilish.

Baholash natijasi ko‘pincha xatar reyestri ko‘rinishida rasmiylashtiriladi. Reyestr - bu faqat jadval emas, balki boshqaruvning yagona “haqiqat manbai”: unda xatarlar nomi, manba va sabab, ehtimollik va ta’sir ballari, ustuvorlik darajasi, mavjud nazorat choralarining yetarliligi, qo‘shimcha reja, mas’ul shaxs hamda kuzatuv indikatorlari qayd etiladi. Shu hujjat orqali rahbariyat resurs taqsimoti, investitsiya ustuvorligi (masalan, kirish nazoratini yangilash yoki yong‘in tizimini modernizatsiya qilish) va xizmat uzluksizligini ta’minlash bo‘yicha qarorlarni asoslaydi.

Xatarlarni baholash jarayoni xalqaro amaliyotda, jumladan ISO 31000 tavsiya etadigan yondashuvga mos ravishda, izchil bosqichlardan iborat bo‘ladi. Avvalo baholash konteksti belgilanadi: qaysi obyektlar (xona fondi, restoran, SPA, konferensiya zali, texnik xonalar, omborlar), qaysi vaqt sharoiti (pik mavsum, yirik tadbirlar davri), qaysi segmentlar (oilaviy, biznes, MICE - yirik tadbirlar segmenti, ziyorat) va qaysi me’yoriy talablar (yong‘in xavfsizligi, sanitariya, mehnat muhofazasi, shaxsiy ma’lumotlarni himoya qilish) doirasida baholash o‘tkazilishi aniqlanadi. Keyin xatarlar aniqlanadi va bu jarayon turli manbalarga tayangan holda amalga oshiriladi: hodisalar jurnali (incident log), shikoyatlar bazasi, texnik nosozliklar qaydlari, sug‘urta da’volari, ichki audit natijalari, “mystery guest” tekshiruvlari, pudratchilar hisobotlari, xodimlar fikri hamda nazorat organlari ko‘rsatmalari. Muhimi, xatarlar ro‘yxati imkon qadar faktlar va

kuzatuvlar bilan mustahkamlanadi, chunki aynan shu dalillar keyingi tahlilning aniqligini belgilaydi.

Aniqlangan xatarlar tahlil qilinadi: ehtimollik va ta’sir mezonlari belgilangan shkala bo‘yicha baholanadi. Ta’sir ko‘p yo‘nalishli bo‘lishi zarur, chunki mehmonxona xatari ko‘pincha bir vaqtning o‘zida moliyaviy zarar, operatsion uzilish, obro‘ga putur yetishi va huquqiy oqibatlarni keltirib chiqaradi. Amaliy jihatdan ta’sirni kamida quyidagi yo‘nalishlarda baholash maqsadga muvofiq:

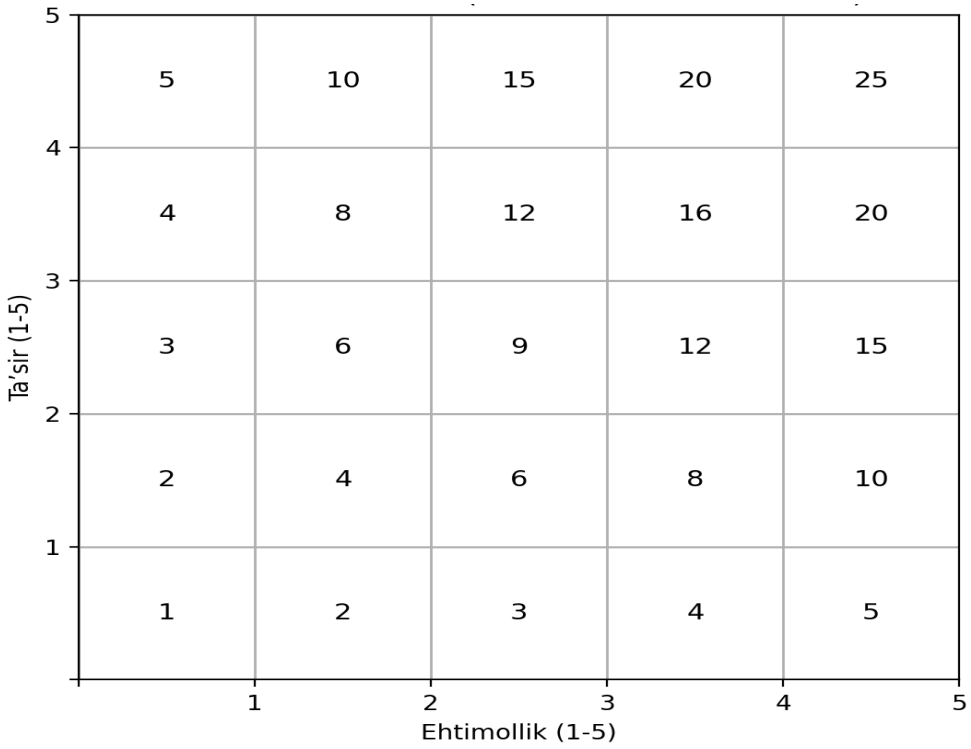
- inson xavfsizligi (jarohat va tibbiy yordam ehtiyoji)
- xizmat uzluksizligi (to‘xtab qolish va xonalar bandligiga ta’sir)
- moliyaviy yo‘qotish (to‘g‘ridan-to‘g‘ri xarajat, kompensatsiya, jarima)
- reputatsiya (reyting va ijtimoiy tarmoqlardagi salbiy signal)
- muvofiqlik/komplianse (me’yoriy tekshiruv va sud risklari).

Shundan so‘ng xatarlar baholanib ustuvorlashtiriladi: past, o‘rta va yuqori darajalar ajratiladi va yuqori xatarlar bo‘yicha chora rejasi ishlab chiqiladi.

Nazorat choralarini tanlashda to‘rtta strategiya qo‘llanadi: oldini olish, kamaytirish, transfer va qabul qilish. Tanlangan choralar ijro mexanizmiga ega bo‘lishi uchun har bir bandga muddat, mas’ul shaxs, resurs va monitoring ko‘rsatkichi biriktiriladi. Monitoring va qayta ko‘rib chiqish bosqichi tizimni “bir martalik loyiha” emas, balki doimiy boshqaruv jarayoniga aylantiradi: mavsumiylik, tadbirlar, texnik eskirish, xodimlar almashinuvi, iqtisodiy sharoit va texnologik o‘zgarishlar xatar darajasini o‘zgartirib turadi. Shu bois reyestr kamida oy yoki kvartal kesimida yangilanadi, kritik xatarlar esa zaruratga ko‘ra tez-tez (masalan, haftalik) ko‘rib chiqilishi mumkin.

Mehmonxona amaliyotida xatarlarni baholashda odatda *sifat* va *miqdor* yondashuvlar birgalikda qo‘llanadi. Sifat baholash xatarni tez aniqlash va ustuvorlashtirish uchun ekspert bahosi, chek-list, audit ballari hamda “past-o‘rta-yuqori” toifalashdan foydalanadi. Bu usul tez va arzon, biroq subyektivlik xavfi mavjud. Miqdor baholash esa xatarni raqamga bog‘laydi: kutilayotgan yo‘qotish, to‘xtab qolish soati qiymati, sug‘urta da’volari ehtimoli, mijoz yo‘qotilishi yoki daromad pasayishi kabi ko‘rsatkichlar hisoblanadi. Miqdor yondashuv ko‘proq ma’lumot talab qiladi, ammo investitsion qarorlarni dalillarga tayangan holda asoslash imkonini beradi.

Amaliyotda eng ko‘p uchraydigan soddalashtirilgan model 5x5 xatar matrisadir: ehtimollik (1-5) va ta’sir (1-5) ballari ko‘paytiriladi va natijaga ko‘ra ustuvorlik belgilanadi. Modelning kuchli tomoni - talabalarga ham, amaliyot xodimlariga ham tushunarli bo‘lishi, zaif tomoni esa ayrim murakkab xatarlar uchun qo‘shimcha izohli mezonlar talab qilinishidir. Shu sabab matrisadan “tez filtrlash” vositasi sifatida foydalanib, eng yuqori xatarlar bo‘yicha qo‘shimcha tahlil (masalan, stsenariy, stress-test yoki muhandislik tahlili) o‘tkazish maqsadga muvofiq.



12.1-rasm. 5x5 xatar matrisasi (ball = ehtimollik x ta’sir).

Tizimli baholash uchun mehmonxona turli manbalardan ma’lumot yig‘adi va uni yagona boshqaruv mantiqiga keltiradi. Bunda chek-list va auditlar, hodisalar jurnali, texnik xizmat jurnallari, ta’minot zanjiri bo‘yicha hisobotlar, IT loglari hamda vendor auditlari asosiy rol o‘ynaydi. Ayniqsa kiberxatarlar bo‘yicha loglar, zaiflik skanerlari, kirish huquqlari auditi va zaxira nusxa siyosati dalillarga asoslangan baholashni kuchaytiradi. Kiberxatarlarning chuqur texnik tomoni keyingi bo‘limda yoritiladi, biroq ularni umumiy xatar reyestriga kiritish va ustuvorlashtirish 12.2 doirasida ham prinsipial ahamiyatga ega.

12.2-jadval.

Mehmonxonada xatarlarni baholash vositalari va ularning natijalari

Vosita	Qo‘llanish sohasi	Ma’lumot manbasi	Natija
Chek-list va audit	Xonalar, oshxona, ombor, texnik zonalar, yong‘in xavfsizligi	Ichki audit, sanitariya tekshiruvlari, yong‘in inspeksiyasi	Nomuvofiqliklar ro‘yxati, chora rejasi va muddatlar
Incident log	Front Office, Housekeeping, Security, F&B va boshqa bo‘limlar	Vaziyat protokoli, shikoyatlar, video-yozuvlar, navbatchilik qaydlari	Takrorlanish sabablari, ustuvor xatarlar
Risk matriksi (5x5)	Tez baholash va ustuvorlashtirish	Ekspert bahosi va tarixiy statistika	Past/o‘rta/yuqori xatarlar xaritasi
FMEA	Texnik xizmat, lift, ventilyatsiya, yong‘in tizimlari	Texnik jurnal, servis kompaniyasi hisobotlari	Nosozlik sabablari va profilaktika choralari
Stsenariy va stress-test	Pik mavsum, yirik tadbirlar, elektr/internet uzilishi	O‘tgan mavsum tajribasi, infratuzilma ma’lumoti, operatsion ma’lumotlar	Favqulodda reja va resurslar talabi
Kiberxatar bahosi	Bron, to‘lov, mehmon ma’lumoti, Wi-Fi va IT infrastruktura	IT loglari, zaiflik skaneri, vendor audit	Zaifliklar ro‘yxati, ustuvor tuzatishlar

Xatarlarni baholash faqat metodika emas, balki rol va mas’uliyatlar aniq taqsimlangan boshqaruv tizimini talab qiladi. Xavfsizlik xizmati fizik xavfsizlik, yong‘in va favqulodda vaziyatlar bo‘yicha baholash hamda treninglarni muvofiqlashtiradi. Engineering texnik xatarlar, profilaktika rejalari va nosozlik statistikasi uchun mas’ul bo‘ladi. IT bo‘limi bron tizimi, to‘lov, ma’lumotlarni himoya qilish va raqamli xizmatlar uzluksizligi bo‘yicha xatarlarni boshqaradi. Front Office, Housekeeping va F&B bo‘limlari esa xizmat jarayonidagi xatarlar, gigiyena talablari, shikoyat signallari va mehmon tajribasiga bevosita ta’sir qiluvchi omillarni aniqlashda birlamchi manbadir. Ichki audit yoki sifat bo‘limi esa tekshiruvlar, nomuvofiqliklarni yopish intizomi va dalillarni hujjatlashtirishda tizimni mustahkamlaydi.

Baholash tizimini boshqaruvga yaqinlashtiradigan muhim vosita KRI ko‘rsatkichlaridir. KRI (Key Risk Indicator) xatar oshayotganini erta ko‘rsatadigan indikator, KPI (Key Performance Indicator) esa jarayon natijasini o‘lchaydigan samaradorlik ko‘rsatkichi. Masalan, “ruxsatsiz kirish urinishlari soni” yoki “sanitariya auditida nomuvofiqliklar ko‘payishi” KRI bo‘lishi mumkin; “xodimlar trening qamrovi foizi”, “nosozlikni bartaraf etishning o‘rtacha vaqti (MTTR - mean time to repair)” KPI sifatida ishlaydi. KRI/KPI ni haddan tashqari ko‘paytirmasdan amaliyotda 10-15 ta asosiy indikator bilan cheklanish tavsiya etiladi.

Xatarlar takrorlanmasligi uchun baholash jarayonida ildiz sababni aniqlash zarur. Bunda “5 Why” (ketma-ket besh marta “nega?” deb so‘rash) yoki Ishikawa (sabab-oqibat) tahlili kabi oddiy, lekin samarali usullar qo‘llanadi. Shuningdek, yaqin hodisalarni qayd etish madaniyati xatarlarni real zarar yuz bermasidan oldin ko‘rishga yordam beradi. Nazorat choralarini tanlashda “nazorat ierarxiyasi” mantiqi foydali: xavfni bartaraf etish yoki muhandislik yechimlari (masalan, sirpanchiq hududni qoplama bilan almashtirish) odatda faqat ma’muriy ogohlantirishlardan ko‘ra barqarorroq natija beradi.

Miqdoriy baholashni murakkab matematikasiz ham tushunarli qilib qurish mumkin. Eng sodda model kutilayotgan zarar tamoyiliga tayangan holda ishlaydi: ehtimollik (foiz yoki chastota) va oqibat qiymati ko‘paytiriladi. Xizmat sohasi sifatida mehmonxonalarda “to‘xtab qolish narxi” (downtime cost) alohida ahamiyatga ega: elektr uzilishi, internet yoki bron tizimi ishlamasligi hatto bir necha soatda ham daromad va

reputatsiyaga ta’sir qilishi mumkin. Shu bois baholashda operatsiya qancha vaqt to‘xtashi, qaysi xizmatlar bloklanishi, mehmon oqimi qanday kamayishi va qanday kompensatsiya siyosati ishga tushishi kabi omillar hisobga olinadi, natijada zaxira generatori, redundant internet kanali yoki IT xavfsizlik choralariga sarmoya kiritish iqtisodiy jihatdan asoslanadi.

Xatarlarni baholash tizimining real bo‘lib qolishi muloqot va hisobot intizomiga bog‘liq. Xodimlar voqea yoki yaqin hodisa haqida xabar berishdan qo‘rqmaydigan ayblamaslik (no blame) muhitida xatarlar erta aniqlanadi, jarayonlar esa takomillashadi. Rahbariyat uchun qisqa, qaror qabul qilishga xizmat qiladigan format samarali hisoblanadi: masalan, oy yakunida TOP-10 xatar, ularning dinamikasi, bajarilgan choralar va ochiq qolgan muammolar ko‘rsatilgan qisqa xatar paneli.

Yirik tadbirlar davrida (konferensiya va MICE segmenti) xatar profili keskin o‘zgaradi: mehmonlar oqimi, transport harakati, zallar sig‘imi va texnik yuklama ortadi. Shu sabab kontekst bosqichida kirish nazorati, evakuatsiya yo‘llari, audio-video uskunalar va elektr yuklamasi, catering xavfsizligi, VIP mehmonlar bo‘lsa shaxsiy xavfsizlik talablari hamda avtoturargoh boshqaruvi alohida ko‘rib chiqiladi. Bunday holatlarda tadbir oldidan stsenariy muhokamasi o‘tkazish, ya’ni “elektr uzilsa nima qilamiz?”, “tibbiy holat bo‘lsa qayerga yo‘naltiramiz?”, “signalizatsiya ishga tushsa evakuatsiya kim tomonidan boshqariladi?” kabi savollarga oldindan javoblarni kelishib olish, xatarni real vaqt rejimida boshqarish imkonini kuchaytiradi.

Umuman olganda, xavf va xatarlarni baholash tizimi mehmonxona xavfsizligining boshqaruv asosidir. U reaktiv javobdan proaktiv boshqaruvga o‘tishni ta’minlaydi. Sifat va miqdor baholashni uyg‘unlashtirish, xatar reyestrini muntazam yangilash, KRI/KPI orqali monitoring qilish hamda xalqaro standartlar mantiqiga tayangan holda hujjatlashtirish mehmonxona barqarorligi, reputatsiyasi va moliyaviy natijalarini mustahkamlaydi.

12.3. Mehmonxona biznesida kiberxavfsizlik choralarini kuchaytirish

Mehmonxona industriyasida raqamli xizmatlar ulushi jadal kengayib bormoqda: onlayn bron qilish, mobil check-in/check-out, elektron to‘lovlar, sodiqlik dasturlari, mehmon profillarini yuritish, “aqlli xona” yechimlari va

bulutli platformalar kundalik operatsiyaning ajralmas qismiga aylandi. Raqamlashtirish xizmat tezligi va shaffofligini oshirib, daromadlarni boshqarish (tariflar, kanal va segmentlar) imkoniyatlarini kuchaytiradi. Shu bilan birga, kiberxatarlar ham ortadi: shaxsiy ma’lumotlar ochilishi, to‘lov jarayoniga aralashish, tizimlarni bloklash yoki operatsion uzluksizlikka putur yetkazish holatlari mehmonxona uchun bevosita moliyaviy zarar, reputatsion yo‘qotish va huquqiy javobgarlikni keltirib chiqaradi.

Kiberxavfsizlikni mehmonxona biznesida alohida texnik masala sifatida emas, balki xizmat sifati va risklarni boshqarishning tarkibiy qismi sifatida ko‘rish zarur. Xavfsizlik choralarining samaradorligi “texnologiya + jarayon + inson omili” uyg‘unligiga bog‘liq. Eng yaxshi tizim ham noto‘g‘ri ruxsatlar, yangilanishlarning kechikishi yoki xodimlar intizomsizligi sababli zaiflashishi mumkin. Shuning uchun kiberxavfsizlik choralarini rejalashtirishda operatsion jarayonlar, xizmat ko‘rsatish tezligi, mehmon tajribasi va budjet cheklovlari birgalikda hisobga olinishi lozim.

Kiberxavfsizlikni amaliy boshqarishda NIST Cybersecurity Framework 2.0 mantiqiy modeli uslubiy tayanch sifatida qulaydir[66]. U boshqaruv, risklarni aniqlash, himoya, hodisani aniqlash, javob va tiklash bosqichlari orqali xavfsizlikni uzluksiz yaxshilash siklini beradi. Bu yondashuv “hamma narsani birdan mukammal qilish”dan ko‘ra, eng katta risklarni tez kamaytirish, resurslarni oqilona taqsimlash va nazorat choralarini muntazam takomillashtirishga yo‘naltirilgan. Boshqaruv, identifikatsiya, himoya, aniqlash, javob va tiklash bosqichlari bir-birini to‘ldiradigan uzluksiz siklni tashkil etadi, sikl rahbariyatga risklarni prioritetlash va nazorat choralarini rejalashtirishda metodik asos beradi.

Mehmonxona ko‘p tizimli ekotizimdir: resepsiya, rezervatsiya, tozalash xizmati (housekeeping), muhandislik, oziq-ovqat va ichimliklar (F&B), marketing, moliya va xavfsizlik bo‘linmalari bir vaqtning o‘zida turli axborot tizimlaridan foydalanadi. Shu bois kiberxatarlar odatda bitta “markaziy nuqta”dan emas, balki ko‘plab ulanish va integratsiya nuqtalaridan yuzaga keladi. Amaliyotda eng ko‘p uchraydigan xavf manbalari quyidagilar: xodim hisoblari (parol va ruxsatlar), elektron pochta va messenjerlar, mehmon Wi-Fi tarmog‘i, POS terminallar va to‘lov provayderlari, OTA va kanal menejerlari orqali integratsiyalar, shuningdek IoT va “aqlli xona” qurilmalari.

66 Рамка кибербезопасности | NIST

Hujumchilar mehmonxonalarni odatda uch sabab bilan nishonga oladi:

– to‘lov va shaxsiy ma’lumotlar orqali to‘g‘ridan-to‘g‘ri moliyaviy daromad olish;

– tizimlarni bloklab, operatsiyani to‘xtatish orqali tovlamachilik;

– brendga zarar yetkazish, raqobat yoki “tizimdan foyda ko‘rish” motivlari.

Global hisobotlar (masalan, DBIR va boshqa tahliliy materiallar) sektorlar kesimida fishing va parol o‘g‘irlashning yuqori ulushini ko‘rsatadi. Buning amaliy izohi shundaki, mehmonxonada “tezkor xizmat” talabi tufayli parol va ruxsat intizomi ko‘pincha zaiflashadi.

Risklarni baholashda “aktivlar — xatarlar — nazoratlar” zanjiri aniq yozib chiqilsa, resurslar tarqoqlashmaydi. Aktivlar himoya qilinishi kerak bo‘lgan qiymatlar: mehmon profili va shaxsiy ma’lumotlar, bron va tarif bazasi (PMS/CRS), to‘lov jarayoni (POS), xodimlar ma’lumotlari, video kuzatuv va kirish nazorati arxivi, hamda biznesning moliyaviy hujjatlari. Xatarlar esa aktivlarga zarar yetkazishi mumkin bo‘lgan hodisalar: fishing, ruxsatsiz kirish, DDoS, ichki xodim xatosi yoki vendor xatolari. Nazoratlar riskni kamaytiradigan siyosat, jarayon va texnik choralar majmui: MFA, segmentatsiya, audit log, shifrlash, zaxira nusxa, monitoring va boshqalar.

Mehmonxonalarda zaif nuqtalar ko‘pincha “qulaylik” bilan bog‘liq bo‘ladi. Masalan, resepsiyada umumiy loginlardan foydalanish, parollarni yozib qo‘yish, “parolni eslab qolish” funksiyasiga ortiqcha tayanish, yangilanishlarni kechiktirish, Wi-Fi routerini standart sozlamada qoldirish yoki POS terminalni umumiy tarmoqqa ulash kabi amaliyotlar xavfni oshiradi. Shu sababli xavfsizlik choralari xizmat ko‘rsatish tezligini pasaytirmaydigan tarzda, ya’ni operatsion dizayn bilan birga ishlab chiqilishi zarur: rol bo‘yicha shaxsiy hisoblar, tezkor tiklash mexanizmlari, aniq SOP (standart operatsion tartib), va xodimlar uchun qisqa, tushunarli yo‘riqnomalar bu muvozanatni ta’minlaydi.

12.3-jadval.

Mehmonxona aktivlari bo‘yicha tipik kiberxatarlar va nazorat choralari

Aktiv	Tipik xatar	Operatsion oqibat	Asosiy nazorat chorasi
Mehmon profili va shaxsiy ma’lumotlar	Fishing, parol o‘g‘irlash, ortiqcha ruxsat	Shikoyat, ishonch pasayishi, huquqiy risk	MFA, minimal huquqlar, ruxsat auditi
Bron va tarif ma’lumotlari (PMS/CRS)	Hisobga ruxsatsiz kirish, zararli integratsiya	Overbooking, daromad yo‘qotish, ish to‘xtashi	Audit log, integratsiya tekshiruvi, zaxira nusxa
To‘lov jarayoni (POS, karta)	Terminal malware, noto‘g‘ri segmentatsiya	To‘lov rad etilishi, chargeback, reputatsiya zarari	PCI DSS, segmentatsiya, patch, monitoring
Mehmon Wi-Fi tarmog‘i	Zaif sozlama, bir tarmoqqa hamma ulangan	Ichki tarmoqqa kirish urinishlari, DDoS xavfi	Guest Wi-Fi ajratish, firewall, cheklovlar
IoT va “aqlli xona” qurilmalari	Eski firmware, standart parol	Xona nazorati buzilishi, xizmat uzilishi	Alohida tarmoq, yangilash, vendor nazorati
Xodim qurilmalari	Zararli fayl, yo‘qotish, noxavfsiz USB	Ma’lumot sizishi, virus tarqalishi	EDR/antivirus, disk shifrlash, MDM siyosati

Kiberxavfsizlikni kuchaytirish boshqaruvdan boshlanadi. Avvalo javobgarliklar taqsimoti aniqlanadi: IT mas’ul (ichki mutaxassis yoki autsorsing provayder bilan ishlovchi koordinatsiya rahbari), operatsion bo‘limlar rahbarlari (resepsiya, buxgalteriya, F&B) va rahbariyat darajasidagi nazorat rolini belgilash muhim. Rahbariyat risklarni muntazam ko‘rib borishi lozim, kamida chorakda bir marta risk reyestri yangilanadi,

ustuvor choralar bo‘yicha qaror qabul qilinadi, va bajarilish holati KPI orqali kuzatiladi. Bu jarayon xavfsizlikni boshqariladigan tizimga aylantiradi.

Risk reyestri sodda jadval ko‘rinishida yuritilishi mumkin: risk nomi, ehtimollik, ta’sir (moliyaviy, operatsion, reputatsion), mavjud nazoratlar, qo‘shimcha chora, mas’ul shaxs, muddat va holat. Muhim talab risklarni “biznes tili”da ifodalash, masalan, PMS 6–12 soat ishlamasa check-in/out, billing va housekeeping koordinatsiyasi qanday sekinlashadi, xodimlar bandligi va navbatlar qanchaga ortadi, kunlik tushum va sharhlarga ta’sir qanday bo‘ladi. Shu tarzda risk reyestri IT hujjati emas, boshqaruv qarorlarini qo‘llab-quvvatlovchi instrumentga aylanadi.

Minimal siyosatlar to‘plami quyidagilarni qamrab olishi maqsadga muvofiq: kirish va parol siyosati (uzun parol, qayta ishlatmaslik), MFA talabi, ruxsatlarni rollar bo‘yicha taqsimlash va ortiqcha huquqlarni cheklash, ma’lumotlarni toifalash va saqlash muddatlari, zaxira nusxa va tiklash tartibi, yangilanishlar jarayoni, mehmon Wi-Fi qoidalari, uchinchi tomonlar bilan shartnomalarda xavfsizlik bandlari, hamda hodisa yuz berganda xabar berish va eskalatsiya tartibi. Siyosatlarning qiymati ularning “qog‘ozda borligi”da emas, balki operatsion jarayonga singdirilganligida; shuning uchun siyosatlar qisqa, amaliy va treninglar bilan mustahkamlangan bo‘lishi kerak.

Texnik himoya ko‘p qatlamli bo‘lishi zarur, chunki bitta nazorat buzilganda ham boshqa qatlamlar zarar tarqalishini cheklaydi. Eng yuqori samarali choralar sirasiga tarmoq segmentatsiyasi kiradi: mehmon Wi-Fi tarmog‘i ichki tizimlar (PMS, POS, kameralar, kirish nazorati, muhandislik boshqaruvi) bilan bir segmentda bo‘lmasligi kerak. Segmentatsiya professional “firewall” yoki boshqariladigan “switch” darajasida amalga oshiriladi, “guest Wi-Fi → ichki tizim” yo‘nalishiga qat’iy cheklov qo‘yiladi, va bu orqali tarmoq ichida tarqalish ehtimoli keskin kamayadi.

Identifikatsiya va kirish nazoratida asosiy prinsip minimal huquqlar berishdir: xodim faqat o‘z vazifasi uchun zarur ruxsatga ega bo‘ladi, administrator huquqlari esa cheklangan shaxslarda saqlanadi. Har bir muhim tizimda MFA yoqilishi lozim, chunki parolning o‘zi zamonaviy tahdidlarga qarshi yetarli emas. Umumiy “frontoffice” yoki “admin” loginlardan voz kechish audit va javobgarlikni kuchaytiradi: hodisa yuz bersa, kim qanday amaliyotni bajargani loglar orqali aniqlanadi va tekshiruv tezlashadi.

Elektron pochta va ofis muhiti himoyasi aldov hujumlarining oldini olishda muhim. Mehmonxonada invoice, shartnoma, bron tasdiqlari va rekvizitlar almashinuvi ko‘p bo‘lgani uchun “to‘lov rekvizitini zudlik bilan o‘zgartiring” kabi so‘rovlar albatta ikkilamchi kanal orqali tasdiqlanishi kerak. Spam filtrlari, shubhali fayllarni bloklash, havolalarni tekshiruvchi mexanizmlar va xodimlarda “shubhali xabarni darhol bildirish” odati hujumning dastlabki bosqichidayoq to‘xtashiga yordam beradi.

Yangilanishlar va zaifliklarni kamaytirish jarayoni muntazam tashkil etilmasa, tizimlar eskiradi va risk oshadi. POS terminal, printer, CCTV, Wi-Fi access point kabi qurilmalar bo‘yicha inventarizatsiya yuritilishi, kritik yangilanishlar ajratilishi, sinov va joriy etish jadvali tuzilishi hamda natija qayd etilishi lozim. Katta obyektlarda zaifliklarni skanerlash “bo’shliqlar”ni erta ko‘rsatadi, kichik obyektlarda esa kamida oyiga bir marta versiyalar va yangilanishlar holatini tekshiradigan chek-list amaliy natija beradi.

Monitoring va loglash hodisani erta aniqlashning asosi hisoblanadi. Eng kamida muvaffaqiyatsiz loginlar, administrator huquqi o‘zgarishi, g‘ayrioddiy trafik, POS yoki PMSda kutilmagan eksport/ko‘chirish amaliyotlari loglanishi va markazlashgan joyda saqlanishi kerak. SIEM joriy etilmagan sharoitda ham loglarni haftalik tahlil qilish, anomal holatlarni belgilash va tekshirish amaliyoti foyda beradi; yirik obyektlarda esa 24/7 kuzatuv (SOC) yoki tashqi monitoring xizmatlari MTTD (aniqlash vaqti)ni qisqartiradi.

To‘lov xavfsizligi mehmonxona kiberxavfsizligining eng sezgir yo‘nalishidir. PCI DSS talablarini amalda bajarish kartaga oid ma’lumotni minimal saqlash, POS segmentatsiyasi va kirishni cheklash, terminal va integratsiyalarni muntazam yangilash, terminalga begona qurilma ulashni taqiqlash va fizik ko‘rikni joriy etish orqali ta’minlanadi. To‘lov provayderi bilan shartnomalarda xavfsizlik talablari, hodisa yuz berganda xabar berish muddati va javobgarlik bandlari aniq belgilanishi, hamda audit uchun dalillar (loglar, konfiguratsiya) saqlanishi zarur.

“Ransomware” turidagi hujumlar operatsion uzluksizlikka eng katta tahdid hisoblanadi: tizimlar shifrlanib, resepsiya va rezervatsiya ishlamay qolishi, kassalar yopilishi mumkin. Bunday vaziyatda tayyorgarlik hal qiluvchi ahamiyatga ega. 3-2-1 zaxira nusxa qoidasi (3 nusxa, 2 xil muhit, 1 ta offline yoki immutable) amaliy standart bo‘lib, zaxiralar muntazam

tiklash sinovi bilan tasdiqlanishi kerak. Zaxira nusxalarning (backup) mavjudligi o‘zi yetarli shart emas, uzluksizlikni ta’minlash uchun tiklash jarayonining real ishlashi va tiklash ko‘rsatkichlari RTO va RPO talablariga muvofiqligi muntazam amaliy sinovlar orqali verifikatsiya qilinishi zarur.

Hodisaga javob berish rejasi aniq va sodda bo‘lishi lozim, kim birinchi signalni oladi, kim tizimni izolyatsiya qiladi, provayder va bank bilan kim bog‘lanadi, rahbariyat qachon xabardor qilinadi, loglar qanday saqlanadi, mehmonlarga qanday axborot beriladi.-yiliga kamida bir marta “stol usti mashqi” o‘tkazish rejani sinovdan o‘tkazadi va xodimlarda refleks hosil qiladi. Kommunikatsiya shaffof, lekin vahimani kuchaytirmaydigan bo‘lishi kerak: “texnik uzilish bor, xizmat tiklanmoqda” kabi aniq va mas’uliyatli xabarlar reputatsion riskni kamaytiradi.

Inson omili ko‘pincha eng zaif bo‘g‘in bo‘lib qoladi, shuning uchun treninglar muntazam va amaliy ko‘rinishda tashkil etiladi. Resepsiya, rezervatsiya va buxgalteriya fishingga ko‘proq duch keladi. Shu bois real misollar asosidagi qisqa treninglar, onboarding dasturi, va shubhali xabarni tez bildiradigan madaniyat muhim. Eng sodda, lekin yuqori ta’sirli qoidalar: parolni ulashmaslik, noma’lum link va fayllarni ochmaslik, “tezkor to‘lov o‘zgarishi” kabi so‘rovlarni ikkilamchi kanal bilan tekshirish, USB yoki tashqi qurilmalarni nazoratsiz ulmaslik, va ish joyini tark etganda ekran/kompyuterni bloklash. Trening natijasi KPI orqali o‘lchanadi (qamrov, test natijalari, fishing simulyatsiyasida xatolar ulushi).

Xavfsizlik yetukligini oshirishda standartlar boshqaruvni tizimlashtiradi va korporativ mijozlar oldida ishonch signalini beradi. ISO/IEC 27001 axborot xavfsizligi boshqaruv tizimini (siyosat, risk baholash, nazoratlar, ichki audit va uzluksiz yaxshilash) izchil qurishga xizmat qiladi. NIST CSF 2.0 esa risk kommunikatsiyasi va ustuvorlikni belgilashda rahbariyat uchun qulay metodik asos beradi. PCI DSS esa to‘lov ma’lumotlari bilan ishlashda amaliy minimum talablar majmuasini belgilaydi. Standartlarni “qog‘oz uchun” emas, mikro-auditlar va chek-listlar orqali operatsion intizomni ushlab turish uchun qo‘llash maqsadga muvofiq.

Uchinchi tomon provayderlari va integratsiyalar (onlayn turagentliklar, kanal menejeri, to‘lov provayderi, IT-autsorsing, marketing agentliklari, kirishni boshqarish hamda CCTV integratorlari) mehmonxona axborot infratuzilmasida “supply chain risk”ni, ya’ni ta’minot zanjiri orqali xavfning ko‘payishini kuchaytiradi. Amaliyotda hujumchi ko‘pincha obyektning

o‘ziga bevosita emas, balki provayderning hisoblari, servis kanallari yoki integratsion interfeyslari orqali kirishga urinadi. Shu bois vendorlar reyestri va integratsiyalar (ulanishlar) xaritasini yuritish, shartnomalarda ko‘p omilli autentifikatsiya (MFA), loglarni saqlash talablari, hodisa yuz berganda xabar berish muddati, xizmat darajasi kelishuvi (SLA) hamda javobgarlik bandlarini aniq belgilash zarur. Bunda provayder hisoblariga berilgan ruxsatlar “eng kam vakolat” tamoyiliga muvofiq cheklanadi va muntazam audit orqali qayta ko‘rib chiqiladi; bu yondashuv ortiqcha huquqlar, “unutilgan” hisoblar va nazoratsiz kirish kanallari kabi tizimli zaifliklarni kamaytiradi.

IoT va “aqlli mehmonxona” yechimlari (smart lock, IPTV, turli sensorlar, energiya boshqaruvi, mobil kalit) xizmat jarayonlarini qulaylashtiradi va mehmon tajribasini yaxshilaydi, biroq ular tarmoqqa ulanadigan yangi qurilmalar sifatida qo‘shimcha kirish nuqtalarini ham yuzaga keltiradi. Shu sababli birlamchi texnik prinsip IoT segmentini ichki biznes tizimlaridan (PMS, POS, CRM kabi) ajratish, standart parollarni darhol almashtirish, dasturiy ta’minot yangilanishini rejalashtirilgan tartibda boshqarish, qurilmalar ro‘yxatini doimiy yangilab borish va hodisalarni aniqlash uchun loglarni to‘plash hamda saqlashdan iborat. Shu bilan birga, mehmon maxfiyligi doirasida shaffof talablar joriy etilishi lozim: qurilma qaysi turdagi ma’lumotni yig‘ishi, ma’lumot qayerda va qancha muddat saqlanishi, kimlar bilan va qanday asosda ulashilishi aniq va tushunarli ravishda reglamentlashtiriladi; bu nafaqat ishonchni oshiradi, balki huquqiy va reputatsion xatarlarni ham cheklaydi.

Ma’lumotlar maxfiyligini boshqarishda “data minimization” tamoyili, ya’ni xizmat ko‘rsatish uchun zarur bo‘lmagan ma’lumotni yig‘maslik yoki minimal muddatda saqlash, eng samarali amaliy yechimlardan biri hisoblanadi. Mehmonxona sharoitida ma’lumotlar toifalarini (shaxsiy, to‘lov, operatsion, marketing) ajratish, ularning saqlash muddatlarini belgilash, eksport va ulashishni cheklash, shifrlash hamda zaxira nusxa siyosatini ma’lumot qiymati va risk darajasiga moslashtirish, xodimlar uchun “maxfiy ma’lumot bilan ishlash” bo‘yicha qisqa va majburiy yo‘riqnomani joriy etish maqsadga muvofiq. Natijada ruxsatsiz tarqalish ehtimoli qisqaradi, tekshiruvlarda izchillik ta’minlanadi va brend obro‘siga zarar yetkazuvchi holatlarning oldi olinadi.

Kiberxavfsizlikni boshqarishda o‘lchovlar tizimi bo‘lmasa, resurslar qayerga sarflanayotgani va risk qanchalik kamaygani haqida rahbariyat darajasida asosli xulosa qilish qiyinlashadi. Shu sababli mehmonxona uchun tushunarli va amaliy KPIlar tanlanadi: MFA qamrovi (foizda), kritik yangilanishlarning kechikish muddati (kunlarda), zaxira nusxani tiklash sinovlari muvaffaqiyati, xodimlar trening qamrovi, hodisani aniqlash o‘rtacha vaqti (MTTD) hamda tiklash o‘rtacha vaqti (MTTR). Ushbu ko‘rsatkichlar sodda dashboard ko‘rinishida taqdim etilganda kiberxavfsizlik faqat IT masalasi sifatida chetda qolmaydi, balki xizmat sifati, operatsion barqarorlik va moliyaviy natijalarga bevosita ta’sir etuvchi boshqaruv yo‘nalishiga aylanadi.

Kiberxavfsizlikka investitsiyani iqtisodiy jihatdan asoslashda risk-asosli yondashuv samarali: PMS yoki POS tizimlari bir necha soat ishlamasligi daromad yo‘qotilishi, navbat va servis sifati pasayishi, to‘lov jarayonlarida uzilishlar, shuningdek, onlayn sharhlar va qayta kelish ko‘rsatkichlariga salbiy ta’sir orqali umumiy zarar qiymatini shakllantiradi. Shu sababli birinchi bosqichda nisbatan kichik budjet talab qiladigan, ammo xavfni sezilarli kamaytiradigan “tezkor minimum” choralarini joriy etish mantiqan to‘g‘ri: MFA, tarmoq segmentatsiyasi, ruxsatlar auditi, patch management intizomi va backup tiklash sinovlari. Keyingi bosqichlarda monitoringni kuchaytirish, SIEM/SOC elementlarini bosqichma-bosqich joriy etish hamda standartlar talablari asosida boshqaruv tizimini chuqurlashtirish orqali himoya darajasi barqarorlashtiriladi.

Yakuniy xulosa shundan iboratki, mehmonxona kiberxavfsizligini kuchaytirish uchta strategik natijani beradi: mehmon ma’lumotlari va to‘lov jarayonlari ishonchli himoyalanadi, operatsion uzluksizlik ta’minlanib xizmat sifati barqarorlashadi, brend obro‘si hamda korporativ mijozlar ishonchi mustahkamlanadi. Demak, kiberxavfsizlik alohida texnik vositalar yig‘indisi emas, balki siyosatlar va rollar, xodimlar intizomi, tarmoq arxitekturasi va monitoring, zaxira nusxa hamda hodisaga javob jarayonlari o‘zaro uyg‘unlashgan holda ishlaganda real va o‘lchanadigan natija beradigan integratsiyalashgan boshqaruv tizimidir.

Mavzuni mustahkamlash uchun savollar:

1. Mehmonxonada xavfsizlik tushunchasi nimani anglatadi va u servis sifati bilan qanday bog‘liq?

2. Fizik xavfsizlikning asosiy yo‘nalishlarini sanab bering.

3. Mehmonxona xavfsizligini ta’minlashda xodimlarning roli va mas’uliyati qanday tashkil etiladi?

4. Xavf va xatar tushunchalarini mehmonxona misolida izoh bering.

5. Xavf va xatarlarni baholash tizimining bosqichlarini tushuntiring.

6. Xavf ehtimoli va ta’siri matritsasi qanday tuziladi va undan boshqaruv qarorida qanday foydalaniladi?

7. Mehmonxonada favqulodda vaziyatlarga tayyorgarlik qanday yo‘lga qo‘yiladi?

8. Kiberxavfsizlik nima va mehmonxonada qaysi axborot aktivlari eng muhim hisoblanadi?

9. To‘lov tizimlari, bron tizimlari va mehmon ma’lumotlari bilan ishlashda asosiy kiberxatarlar nimalar?

10. Mehmonxona kiberxavfsizligini kuchaytirish bo‘yicha minimal amaliy paket bayon qiling.

XALQARO MEHMONXONALAR BIZNESI FANIDAN GLOSSARIY

Daromadlarni boshqarish(Revenue Management, yield management), talabni prognozlashga asoslangan va savdo samaradorligini va xona inventarizatsiyasidan foydalanishni yaxshilashga qaratilgan mehmonxona sanoati amaliyotidir. Daromadlarni boshqarishning klassik ta'rifi ko'proq daromad olish uchun to'g'ri xonani to'g'ri mehmonga to'g'ri vaqtda, to'g'ri narxda, to'g'ri savdo kanali orqali sotishdir.

RMS – Daromadlarni boshqarish tizimi – murakkab analitik, statistik, ekonometrik, matematik va boshqa algoritmlar va modellarga asoslangan ixtisoslashgan mehmonxona mahsulotidir. Ushbu vosita mehmonxona egalariga bozor talabining o'zgarishini kuzatib borish va prognoz qilish hamda mehmonxona xonalari savdosi uchun narx bo'yicha tavsiyalar berish imkonini beradi.

Kanallarni boshqarish(Channel Management) - bu mehmonxona daromadlarini boshqarishda qo'llaniladigan amaliyot bo'lib, u ko'proq daromad olish uchun barcha mehmonxona savdo kanallaridan optimal foydalanishni aniqlashga qaratilgan. U veb-sayt va telefon kabi turli kanallar orqali mehmonxona savdosi uchun qoidalarni belgilashga va talab va buyurtmalarni vaqt o'tishi bilan mehmonxona uchun arzonroq bo'lgan samarali savdo kanallariga yo'naltirishga asoslangan.

GDS (Global Distribution Systems) - bu butun dunyo bo'ylab sayyohlik agentliklari tomonidan aviachiptalar, mehmonxonalar va avtomobillarni bron qilish uchun ishlatiladigan global bronlash tizimlari. Ulardan faqat agentliklar foydalanishi mumkin va ularning o'ziga xos interfeysi va ishlash qoidalari tufayli ulardan foydalanishlari mumkin. Hatto bugungi kunda ham ishlash tamoyillari 1990-yillarga nisbatan deyarli o'zgarmadi. Eng yirik GDSlar qatoriga Amadeus, Galileo, Sabre va Worldspan kiradi.

IDS/ADS – Internet Tarqatish Tizimlari/Muqobil Tarqatish Tizimlari – 1990-yillarning boshlarida global bronlash tizimlaridan paydo bo'lgan bronlash tizimlaridir. GDSlardan asosiy farqi shundaki, ular oddiy internet foydalanuvchilariga bron qilish imkonini berdi. Aslida, hozirda ma'lum bo'lgan Expedia, Travelocity, Orbitz va boshqalar kabi bronlash saytlarining aksariyati GDSlarga asoslangan edi. Keyinchalik, GDS bronlash narxi

oshgani sayin, ular o'zlarining ekstranetlariga ega alohida OTA saytlariga ajralishdi .

OTA (Onlayn sayohat agentliklari) o'z xizmatlarini onlayn taklif qiluvchi sayyohlik agentliklaridir. Dastlab, bular onlayn bozorni o'rganishni boshlagan an'anaviy agentliklar edi. Ushbu segment rivojlanib borishi bilan, bugungi kunda deyarli barcha taniqli bronlash tizimlari - hrs.com, expedia.com, hotels.com, Travelocity.com, orbitz.com va boshqalar - OTAlarga aylandi. Booking.com bugungi kunda eng mashhur veb-sayt bo'lib, dastlab OTA sifatida rivojlangan kompaniyalardan biri hisoblanadi. Endi biz bularning barchasini agentliklar deb tasniflaymiz, chunki har bir kompaniya komissiya asosida ishlaydi, GDS o'rniga o'zining ekstranetini taqdim etadi va asosan yetkazib beruvchilar va iste'molchilar (mehmonlar) o'rtasida vositachi vazifasini bajaradi.

CRS (Markaziy bronlash tizimi) - bu GDS va IDS bilan markazlashtirilgan mehmonxona operatsiyalari uchun mo'ljallangan vositadir. Tizim mehmonxona tavsiflari, narxlari va tarif rejalarini GDSga uzatadi va barcha kiruvchi rezervatsiyalarni ushbu kanallar orqali umumlashtiradi. Kanal menejerlarining paydo bo'lishi bilan, ayniqsa tarmoq bo'lmagan mehmonxonalar uchun, bu tizim ikkinchi darajali bo'lib, faqat GDSga kirishni ta'minlaydi, chunki kanal menejeri kanallar bo'ylab narxlar va savdo ustidan nazoratni o'z zimmasiga oladi.

Kanal menejeri(Channel manager) – turli OTA, IDS, GDS, CRS va mehmonxona veb-saytidagi savdolarni boshqarish imkonini beruvchi vosita. U sotuvga qo'yilgan xonalar sonini, narxlarni va mehmonxona ishlaydigan tarif rejalarini nazorat qiladi. Bu barcha kiruvchi rezervatsiyalarni va ularga kiritilgan har qanday o'zgarishlarni kuzatish imkonini beradi. Texnik imkoniyatlarga qarab, u mehmonxona tizimi bilan rezervatsiyalar va mavjudliklarning ikki tomonlama almashinuvini ham qo'llab-quvvatlaydi. Bu shuni anglatadiki, barcha kiruvchi rezervatsiyalar avtomatik ravishda mehmonxona tizimiga kiritiladi va mavjudlik avtomatik ravishda almashinadi.

Narxlarni sotib olish vositasi(Rate Shopping Tool) - bu mehmonxona egalariga raqobatchilarning OTA va GDSdagi ommaviy narxlarining o'zgarishini, ularning savdo strategiyalarini, turli kanallar bo'yicha paritetga rioya qilinishini va boshqa ko'p narsalarni kuzatish imkonini beruvchi elektron vositadir. Ko'pgina zamonaviy RMS tizimlari

allaqachon o'rnatilgan narxni sotib olish vositasiga ega va narxlarni taqqoslash va zarur hisobotlarni yaratish uchun asosiy funksiyalarni taqdim etadi.

PMS – Mulkni boshqarish tizimi – bu mehmonxona boshqaruv tizimi yoki Rossiyada ACS atamasi ko'proq qo'llaniladi – xonalarni inventarizatsiya qilish, bron qilish, mehmonlarni boshqarish, uy-joy ishlari bilan shug'ullanadigan va barcha statistik va operatsion ma'lumotlarni saqlaydigan avtomatlashtirilgan boshqaruv tizimi.

Narxlarni boshqarish(Price Management) - bu har bir vaqt oralig'ida mehmonxona narxlaridan optimal foydalanishni aniqlash uchun mo'ljallangan daromadlarni boshqarish sohasidagi yanada aniqroq amaliyotdir.

Dinamik narxlash konsepsiyasi(Dynamic Pricing Concept) – dinamik narxlar konsepsiyasi – uning mohiyati talab o'sib borayotgan davrlarda tariflarni oshirish va xonaning o'rtacha sotish narxini optimallashtirish, shuningdek, mehmonxonalarning bandlik darajasini oshirish maqsadida talab past bo'lgan davrlarda tariflarni pasaytirishdan iborat.

Cheklanmagan talab(Unconstrained demand) - “cheksiz, tabiiy” - mehmonxona 95% bandlikka yetgan sanalardagi talabning intensivligini aks ettiradi, ya'ni bu kunlardagi talab mehmonxonaning maksimal bandlikka erishishiga imkon bermaydi.

Cheklangan talab(Constrained demand) - “cheklangan, cheklangan” (mehmonxona sig‘imi bo‘yicha) bandlik >95%; bu turdagi talab mehmonxona 95% dan 100% gacha to‘lgan sanalar yoki davrlarni tavsiflaydi; ammo, bu kunlarda talab mehmonxona sig‘imidan ancha yuqori bo‘lishi mumkin, ammo mehmonxona jismonan ko‘proq xonalarni sig‘dira olmaydi.

Inventarizatsiya – mehmonxona xonalari zaxirasi, turar joy uchun mavjud bo'lgan barcha mehmonxona xonalari.

Tarif rejasi(Rate plan) – mehmonxonada qo'llaniladigan tariflar bilan deyarli bir xil nom. Masalan, BAR, qaytarib berilmaydigan tarif, erta bron qilish tarifi va boshqalar. Bu terminologiya odatda daromadlarni boshqarishda qo'llaniladi.

Xona turi(Room type) – xona turi – xona toifasining belgilanishi.

BAR – Eng yaxshi mavjud narx – bu mehmonxonalar tomonidan dinamik narxlashga o'tish bilan bog'liq atama. Bu har qanday mehmonga bron qilish bo'limi, onlayn savdo kanallari, mehmonxona veb-sayti yoki mehmonxona qabulxonasi orqali sotish mumkin bo'lgan ochiq narxni anglatadi. Bu narx ko'pincha moslashuvchan bekor qilish/o'zgartirish siyosatiga ega va kelish kafolati talab qilinmaydi.

NFR – qaytarilmaydigan stavka – bron qilish vaqtida turar joyning to'liq qiymatini to'lashni talab qiladigan tarif rejasi. Ushbu tarifni turar joyning to'liq qiymatiga teng jarima to'lanmasdan bekor qilish, o'zgartirish yoki qayta rejalashtirish mumkin emas. Bu tarif ko'pincha moslashuvchan bron qilish va bekor qilish siyosatiga ega tarifga qaraganda arzonroq. Qaytarilmaydigan tarif BARning ma'lum foiziga asoslangan.

Faqat xona(Room only) narxi - faqat xonada yashash uchun narx; nonushta kiritilmagan. Mehmonxona siyosatiga qarab, bu narxga mahalliy soliqlar va to'lovlar ham kiritilmagan bo'lishi mumkin.

LAR – Eng past mavjud narx – mehmonxonaning eng past mavjud narxini bildirish uchun ishlatiladigan qisqartma.

Bron qilish oynasi(Booking window) – mehmonxona ma'lum bir sana uchun bronlarni qabul qila boshlaydigan vaqt davri.

LOS – Qolish davomiyligi – bu mehmonning mehmonxonada qolish davomiyligi. Bu ularning mehmonxonada o'tkazgan tunlar sonini ifodalaydi; odatda mehmonlarning oylik, choraklik, yarim-yillik yoki-yillik qolishlarini baholash uchun ishlatiladi. U ma'lum bir davrda band qilingan xonalar sonining o'sha davrda kelgan mehmonlar soniga nisbati sifatida hisoblanadi.

CTA (kelish vaqtiga yaqin) - bu mehmonlarning kelishi va qolish vaqtlarini boshqarish, ma'lum bir sana yoki davrni cheklash vositasidir. Masalan, mehmonxona egasi yuqori talab tufayli ma'lum bir raqam yoki sanalar uchun rezervasyon qilishni xohlamasligi mumkin, lekin kelishga bir necha kun oldin va keyin ruxsat berishni xohlaydi.

CTD (departamentga yaqin) - bu jo'nash uchun ma'lum bir sana yoki davrni cheklaydigan mehmonlarning turar joyini boshqarish vositasi. Masalan, mehmonxona egasi yuqori talab tufayli ma'lum bir jo'nash sanasi yoki sanasi bilan buyurtmalarni qabul qilishni istamasligi mumkin, ammo baribir jo'nashdan oldin va keyin boshqa kunlarda jo'nashga ruxsat berishi mumkin.

MLOS (minimal qolish muddati) - bu mehmonlar uchun belgilangan kelish sanalari uchun minimal qolish muddatini belgilash imkonini beruvchi mehmonlar davomiyligini boshqarish vositasi. Masalan, may bayramlarida mehmonxona egasi bir yoki ikki kecha emas, balki barcha kunlarni qamrab oladigan bronlashlarga ko'proq qiziqadi. Shuning uchun ular minimal qolish muddatini 29 yoki 30 aprelga belgilashlari mumkin, shuning uchun mehmonlar o'sha sanalarda faqat shu qolish muddati uchun xonalarni bron qilishlari mumkin.

Yopilish(Close out) – bron qilish uchun yopilgan sanani belgilash.

PU (Olib ketish) – o'tmishdagi ma'lum bir sanaga nisbatan samaradorlik ko'rsatkichlarining o'zgarishini tavsiflash uchun ishlatiladigan atama. Odatda mehmonxona bandligi yoki daromadidagi o'zgarishlarni baholash uchun ishlatiladi. Agar indikator oshsa, u ijobiy, agar pasaygan bo'lsa, salbiy bo'lishi mumkin.

Bronlash egri chizig'i(Booking curve) - bu sizga bronlash tendentsiyalarini, mehmonxona bandligidagi o'zgarishlarni va ma'lum bir sanada bandlik darajasi/intensivligini vizualizatsiya qilish imkonini beruvchi vositadir. Ushbu vosita joriy savdo siyosatini sozlash va statistik ma'lumotlar asosida bandlikni prognoz qilish uchun foydalidir. Barcha kundalik o'zgarishlarni tahlil qilish va tendentsiyalarni qo'lda aniqlash qiyin bo'lsa-da, bu har qanday RMSda kelajakdagi mehmonxona faoliyatini prognoz qilish uchun juda muhimdir.

Boshqaruv hisobi - bu tashkilot faoliyati bo'yicha qaror qabul qilish uchun muhim bo'lgan ma'lumotlar va ko'rsatkichlarni aniqlash, o'lchash, to'plash, qayd etish, talqin qilish, umumlashtirish, tayyorlash va rahbariyatga (ichki foydalanuvchilar - rahbarlar) taqdim etish uchun tuzilgan tizim. Boshqaruv hisobining asosiy maqsadi tashkilotning hozirgi holatini va operatsion samaradorlikni oshirish uchun mavjud resurslarni qanday taqsimlashni aniqlashdir.

USALI (Turar joy sanoati uchun yagona hisob tizimi) – yagona tizim hisoblar Uchun mehmonxona korxonalar . Asosiy vazifa mehmonxona biznesiga operatsion hisobotlarni taqdim etish bo'lib, egalari, operatorlari va boshqa manfaatdor tomonlarga mehmonxona sanoatining noyob operatsion muhitiga tegishli zarur ma'lumotlar va ma'lumotlarni taqdim etish uchun tuzilgan.

KPI (Key Performance Indicators) - bu mehmonxona faoliyatini baholash uchun ishlatiladigan ob'ektiv ravishda o'lchanadigan parametrlarning maxsus to'plami. Bu ko'rsatkichlar ko'pincha ADR, OR, RevPar va GOP ni o'z ichiga oladi. KPIlar mehmonlarga xizmat ko'rsatish, uy-ro'zg'or ishlari va boshqa sohalarda ham aniqlanishi mumkin.

Xona daromadi - bu xonalar sotilgan barcha to'lovlar/stavkalar yig'indisi. Erta ro'yxatdan o'tish, kech chiqib ketish, xonani yangilash, qo'shimcha shaxs to'lovlari va qo'shimcha yotoq to'lovlari xona daromadiga kiritilgan. Bekor qilish to'lovlari va kelmaslik to'lovlari (ham individual, ham guruhli) xona daromadiga kiritilmagan. Boshqaruv hisobidagi daromad naqd pul usulida emas, balki hisoblash usulida hisoblanadi.

ADR/ARR – O‘rtacha kunlik narx/O‘rtacha xona narxi – bir kechaga sotilgan xonaning o‘rtacha narxi; oldingi kecha uchun xona zaxirasidan tushgan daromadni sotilgan kechalar soniga bo‘lish orqali hisoblanadi.

OR/ OCC – Bandlik nisbati – Mehmonxona bandlik darajasi yoki xonalarning bandlik darajasi. Sotilgan xonalar sonining sotuvga qo'yilgan xonalar soniga nisbati sifatida hisoblanadi.

RevPAR – Har bir xona uchun daromad – bu har bir xona uchun daromad; mehmonxona xonalari savdosining asosiy ko'rsatkichlaridan biri bo'lib, xonalardan foydalanish samaradorligini aks ettiradi. U xonalar savdosidan tushgan daromadni sotish uchun mavjud xonalarning umumiy soniga bo'lish yoki xonaning o'rtacha narxini bandlik darajasiga ko'paytirish orqali hisoblanadi.

TRevPar - Mavjud xonalar uchun umumiy daromad - umumiy daromad yoqilgan mavjud raqam . Bu ko'rsatkich barcha mehmonxona bo'limlarining daromadlarini hisobga olgan holda har bir mehmonxona xonasi tomonidan olingan umumiy daromadni aks ettiradi. U mehmonxonaning umumiy kunlik daromadini sotuvga qo'yilgan xonalarning umumiy soniga bo'lish yo'li bilan hisoblanadi.

AdjRevPAR – Mavjud xona uchun tuzatilgan daromad – bu xarajatlar va xona uchun qo'shimcha daromadni hisobga oladigan ko'rsatkich: u xonaning o'rtacha narxidan band bo'lgan xona uchun xarajatlar va xona uchun qo'shimcha daromadni chiqarib tashlab, mehmonxonaning bandlik darajasiga ko'paytiriladi.

Yalpi operatsion foyda – bu umumiy daromad (xona ombori, oziq-ovqat va ichimliklar, boshqa bo'limlar) dan operatsion bo'limlarning to'g'ridan-to'g'ri xarajatlari va taqsimlanmagan xarajatlar ayiriladi.

Benchmarking - bu taktik va strategik savdo harakatlarining yo'nalishini aniqlash uchun maxfiy almashinuv orqali mehmonxonaning operatsion ko'rsatkichlarini (bandlik, ADR va REVPAR) raqobatchilar bilan taqqoslash .

Hotel Market Analytics - bu mehmonxonalarni taqqoslash vositasi, mehmonxonalarning faoliyat ko'rsatkichlarini raqobatchilar bilan taqqoslash va kelajakdagi davrlar uchun mehmonxonalarning bandligini baholash uchun onlayn platforma.

MPI – Bozorga kirish indeksi – indeks yuklab olishlar mehmonxona . Mehmonxona bandligining raqobatchi mehmonxonalarning o'rtacha bandligiga nisbati (% da), bizning mehmonxonamiz bundan mustasno. Baholash: agar ko'rsatkich 100% dan yuqori bo'lsa, unda sizning mehmonxonangizning bandligi raqobatchilarimizning o'rtacha ko'rsatkichidan yaxshiroq. Agar ko'rsatkich 100% dan past bo'lsa, unda sizning bandligingiz raqobatchilar guruhidan yomonroq.

ARI – O'rtacha narx indeksi – bu mehmonxonamizning o'rtacha xona narxining (ADR) raqobatchilarimizning o'rtacha xona narxiga nisbatini aks ettiruvchi ko'rsatkichdir. U mehmonxonangiz bundan mustasno, mehmonxonangizning o'rtacha narxining raqobatchilarimizning o'rtacha narxiga nisbati sifatida hisoblanadi. Baholash: agar ko'rsatkich 100% dan yuqori bo'lsa, mehmonxonangizning o'rtacha narxi raqobatchilaringizning o'rtacha ko'rsatkichidan yuqori. Agar ko'rsatkich 100% dan past bo'lsa, sizning ADR raqobatchilaringizning o'rtacha ko'rsatkichidan yomonroq.

RGI – Daromad yaratish indeksi – mehmonxonaning raqobatchilariga nisbatan har bir bo'sh xona uchun daromadini o'lchaydi. U mehmonxonaning RevPAR koeffitsientining raqobatchilarining har bir bo'sh xona uchun o'rtacha daromadiga nisbati sifatida hisoblanadi. Agar RGI 100% dan yuqori bo'lsa, mehmonxonangizning RevPAR ko'rsatkichi raqobatchilarining o'rtacha ko'rsatkichidan yuqori bo'ladi. Agar RGI 100% dan past bo'lsa, mehmonxonangizning RevPAR ko'rsatkichi raqobatchilarining o'rtacha ko'rsatkichidan yomonroq bo'ladi.

TRGI (Umumiy daromad yaratish indeksi) - bu mehmonxonaning raqobatchilariga nisbatan har bir mavjud xona uchun umumiy daromadini

tavsiflovchi indeks. U mehmonxonaning TRevPar ko'rsatkichining raqobatchilarining har bir mavjud xona uchun o'rtacha umumiy daromadiga nisbati sifatida hisoblanadi. Agar indeks 100% dan yuqori bo'lsa, mehmonxona raqobatchilariga qaraganda yaxshiroq ishlaydi va har bir mavjud xona uchun umumiy daromad yuqoriroq bo'ladi. Ushbu ko'rsatkich egalari va investorlar uchun biznesni baholashning ustuvor mezonlaridan biridir, chunki u har bir mavjud xona uchun umumiy daromadni aks ettiradi. Ushbu ko'rsatkich xona daromadidan tashqari, boshqa daromad oqimlarini (spa, restoranlar, banket zallari, konferensiya xonalari va boshqalar) yaratadigan mehmonxonalar uchun qo'llaniladi.

Tabiiy bozor ulushi (Fair Share) - bu mehmonxonadagi umumiy xonalar sonining raqobatdosh mehmonxonalardagi, shu jumladan bizning mehmonxonamizdagi umumiy xonalar soniga nisbati.

Bu ko'rsatkich mehmonxonamiz barcha ishtirokchilar o'rtasida biznesni teng taqsimlash yoki boshqacha qilib aytganda, har bir mehmonxona 100% band bo'lganda olishi mumkin bo'lgan maksimal bozor ulushini ko'rsatadi.

Bozor ulushi(Market Share) savdo ko'rsatkichlarining asosiy ko'rsatkichidir. U ma'lum bir sana yoki davrda mehmonxonamizda sotilgan xonalar sonining raqobatdosh mehmonxonalarda (shu jumladan, mehmonxonamizda) sotilgan xonalarning umumiy soniga nisbati sifatida hisoblanadi.

EBITDA (Foizlar, soliqlar, amortizatsiya va amortizatsiyadan oldingi daromad) - bu foizlar, soliqlar va amortizatsiyadan oldingi foyda.

ROI - Investitsiyalarning daromadliligi - investitsiyalarning rentabelligini tavsiflovchi moliyaviy ko'rsatkich.

Konversiya - bu buyurtma so'rovlari kabi so'rovlar sonining qilingan buyurtmalar soniga nisbatini tavsiflovchi metrika. Masalan, veb-saytingiz yoki buyurtma modulingiz uchun muhim samaradorlik ko'rsatkichi konversiya darajasi - modul orqali qabul qilingan buyurtmalar sonining ko'rishlar soniga nisbatan ko'rsatkichidir.

FIT – tez-tez yakka sayohat qiluvchi – oldindan rejalashtirilgan marshrut bo'yicha harakatlanadigan va ko'pincha to'xtash joylarida mehmonxona rezervasyonlari, shuningdek, to'xtash joylari orasidagi transport chiptalari bo'lgan yakka sayohatchi bo'lib, ular ko'p hollarda allaqachon bron qilingan. Bu sayohatchilar guruh tarkibida emas, balki mustaqil ravishda sayohat qilishadi.

CORP – korporativ tarif – korporativ mehmonlar uchun tarif rejasining an'anaviy belgisi.

Yagona narx(Flat rate) – mavsumiy o'zgarishlarsiz doimiy bron qilish va bekor qilish shartlari bilan yagona qat'iy narx

Sotish narxi(Sell rate) – oxirgi iste'molchi/mehmon uchun sotishga ochiq narxni tavsiflash uchun ishlatiladigan atama. Bu ko'pincha agentliklar yoki zal sotuvchilari bilan muzokaralar olib borishda qo'llaniladi, ularga maxfiy, komissiyasiz narx beriladi, bu narxdan past narx mehmonlarga xona taklif qila olmaydi yoki sheriklarga qayta sotishda qo'llaniladi.

Sof stavka - bu B2B bozorida faoliyat yurituvchi sayyohlik kompaniyalari va zal sotuvchilariga taklif qilinadigan maxfiy, komissiyasiz tarif.

LRA shartnomaviy band bo'lib, ko'pincha global va GDS orqali bron qilish uchun mo'ljallangan bo'lib, mehmonxona barcha kanallar orqali bron qilish uchun ochiq bo'lgan taqdirda, mehmonxonani turar joy uchun shartnomaviy narxni taklif qilishga majbur qiladi. Yirik xalqaro korporatsiyalar yuqori talab va mehmonxonaning ochiq narxlari oshishi davrida mehmonxona bron qilish imkoniyatini saqlab qolish, shuningdek, quyi xona toifalarini bron qilish uchun yopish uchun ushbu bandni o'z shartnomalariga kiritishga intiladilar.

Yangilash(Upgrade) – mehmon uchun xona toifasini oshirish, ko'pincha qo'shimcha to'lovsiz.

Mehmonxona xonalariga nisbatan qo'shimcha sotish - bu mehmonni ro'yxatdan o'tish paytida yoki ular kelishidan oldin bron qilgan xonasidan yuqori toifadagi xonaga qo'shimcha sotish harakati. Boshqa xizmatlarga nisbatan, bu mehmon dastlab bron qilgan xizmatdan qimmatroq xizmatni qo'shimcha sotish harakati.

Pastga tushirish(Downgrade) – xona toifasini pasaytirish.

Ulgurji sotuvchilar - bu B2B bozorida kichikroq agentliklar va biznes agentliklari bilan ishlaydigan, mehmonxona xizmatlarini qayta sotadigan turoperatorlar va yirik sayyohlik kompaniyalari. Mehmonxonalar uchun katta miqdordagi mehmonlarni to'plash orqali ular ko'pincha juda foydali shartnomalarni tuzadilar.

ROH (Run of the House) - bu ro'yxatdan o'tish vaqtida mavjud bo'lgan har qanday xonani taqdim etadigan turar joy turi. Rossiya amaliyotida bu turdagi turar joy ko'pincha individual buyurtmalar o'rniga guruhli

buyurtmalar uchun ishlatiladi. Bu mehmonxonaga guruhga kelishilgan narxda mavjud bo'lgan har qanday xonani taqdim etish imkonini beradi. Biroq, xalqaro amaliyotda ROH alohida xona toifasi bo'lishi mumkin, bu maxsus ehtiyojlari bo'lmagan mehmonlar uchun standart xonalarni o'z ichiga olishi mumkin. Eng sodda shaklda, bu ro'yxatdan o'tish paytida mavjud bo'lgan har qanday xona toifasi.

Mustaqil tur guruhi deb ham ataladigan maxsus tur guruhi ma'lum bir mamlakat yoki shaharga tashrif buyurish uchun birgalikda sayohat qiladigan odamlar guruhini anglatadi. Guruh a'zolari bir-birlarini bilishmaydi va ma'lum joylarga tashrif buyurish maqsadi bilan birlashgan holda birgalikda sayohat qilishadi.

Incentive -Rag'batlantirish korporativ turizmning bir turi hisoblanadi. Rag'batlantirish turlarining eng mashhur turlari qatoriga ko'pincha kompaniya xodimlariga beriladigan individual turlar, shuningdek, joyidan tashqari seminarlar, konferensiyalar va treninglar kiradi.

Walk-in-Oldindan buyurtma bermasdan mehmonxonaga kelgan va kelishi bilan darhol joylashtirilgan mehmon **.**

No show – kelmaslik, mehmonning mehmonxonaga kelmasligi.

WTD – haftadan sanagacha – indikatorning hafta boshidan joriy sanagacha bo'lgan qiymati.

MDT – oydan sanagacha – indikatorning oy boshidan joriy sanagacha bo'lgan qiymati.

YTD –-yildan-yilga – indikatorning-yil boshidan joriy sanagacha bo'lgan qiymati.

YOY –-yildan-yilga – bu ko'rsatkichning-yildan-yilga taqqoslanishi. Masalan, 2021 va 2020-yillar uchun bandlik ko'rsatkichi qiymatlari.

LY – o'tgan-yil .

TY – bu-yil – joriy-yil .

XALQARO MEHMONXONALAR BIZNESI FANIDAN TEST SAVOLLARI

1. Mehmonxona sanoati tushunchasi eng to‘g‘ri qaysi ta’rifga mos keladi?

A) turpaket sotish bilan shug‘ullanuvchi soha

B) faqat xonalarni ijaraga berish faoliyati

C) faqat transport xizmatlarini ko‘rsatuvchi tarmoq

D) mehmonlarni vaqtincha joylashtirish, ovqatlantirish va qo‘shimcha servislar orqali xizmat ko‘rsatish tizimi

To‘g‘ri javob: D

2. “Xalqaro mehmonxona tarmog‘i” deganda nimani tushunamiz?

A) Faqat davlatga tegishli mehmonxonalar birlashmasi

B) Franchayzing orqali ishlaydigan bitta mehmonxona

C) Bir brend ostida bir nechta mamlakatlarda standartlar asosida boshqariladigan mehmonxonalar tizimi

D) Bir shaharda joylashgan kichik mehmonxonalar guruhi

To‘g‘ri javob: C

3. Mehmon tajribasi konsepsiyasining markazida nima turadi?

A) xizmat jarayonini bir xil va barqaror bajarishni ta’minlaydigan talablar va me’yorlar majmui

B) xodimlar sonini oshirish

C) reklama kampaniyasi

D) mehmonning butun safar davomida olgan hissiy va funksional taassurotlarini boshqarish

To‘g‘ri javob: D

4. Servis sifati bo‘yicha “standart” atamasining eng to‘g‘ri mazmuni qaysi?

A) dizayn talablari

B) bosh direktor ko‘rsatmalari

C) xizmat jarayonini bir xil va barqaror bajarishni ta’minlaydigan talablar va me’yorlar majmui

D) mehmonning butun safar davomida olgan hissiy va funksional taassurotlarini boshqarish

To‘g‘ri javob: C

5. SOP (Standard Operating Procedure) mehmonxonada nimaga xizmat qiladi?

A) faqat marketing postlarini yozadi
B) buxgalteriya hisobotini tuzadi
C) yuridik hujjatlarni tayyorlaydi
D) jarayonlarni bosqichma-bosqich tartibga solib, xatolarni kamaytiradi va tezlikni oshiradi
To‘g‘ri javob: D

6. “Asset-light” strategiyasi nimani anglatadi?
A) Barcha mehmonxonalarni sotib olish
B) Xonalar sonini kamaytirish
C) Faqat bitta mehmonxonada ishlash
D) Brend va boshqaruvni rivojlantirib, ko‘proq obyektlarni egalik qilmasdan kengaytirish
To‘g‘ri javob: D

7. “Yield management”ning asosiy g‘oyasi qaysi?
A) Faqat guruh bronlarini qabul qilish
B) Har doim eng past narx qo‘yish
C) Talab va segmentlarga ko‘ra narx va inventarni boshqarib, daromadni maksimal qilish
D) Faqat to‘g‘ridan-to‘g‘ri sotish
To‘g‘ri javob: C

8. “Brand standards” mehmonxona tarmog‘ida nimani ta’minlaydi?
A) bronlashdan post-stay fikr-mulohazagacha bo‘lgan barcha aloqa nuqtalari
B) reklama shiorlarini
C) turli lokatsiyalarda xizmat darajasining bir xil bo‘lishi va brend va’dasining bajarilishi
D) uniforma dizaynini
To‘g‘ri javob: C

9. “Guest journey” tushunchasi ko‘proq qaysi bosqichlarni qamrab oladi?
A) bronlashdan post-stay fikr-mulohazagacha bo‘lgan barcha aloqa nuqtalari
B) xona maydoni va kategoriyasi
C) faqat check-in jarayoni
D) mehmon nima uchun aynan shu mehmonxonani tanlashi kerakligini asoslaydigan qiymat taklifi

To‘g‘ri javob: A

10. Mehmonxona xizmatlarida “value proposition” nimani bildiradi?

A) xona maydoni va kategoriyasi

B) joylashuv manzili va qulayligi

C) mehmon nima uchun aynan shu mehmonxonani tanlashi kerakligini asoslaydigan qiymat taklifi

D) mehmonxonadagi chegirma foizi

To‘g‘ri javob: C

11. Mehmonxona bozorida segmentatsiya nima uchun zarur?

A) xodimlarni qisqartirish uchun

B) soliqlarni kamaytirish uchun

C) yangi binolar qurish uchun

D) turli ehtiyojlarga mos mahsulot va servis paketlarini ishlab chiqish uchun

To‘g‘ri javob: D

12. Ehtiyoj segmentatsiyasi eng ko‘p qaysi savolga javob beradi?

A) Mehmonning telefoni qaysi?

B) Mehmon qaysi brendni yoqtiradi?

C) Mehmonning familiyasi nima?

D) Mehmon nima sababdan kelmoqda va unga nima muhim?

To‘g‘ri javob: D

13. Biznes segmenti uchun eng tipik ustuvorlik qaysi?

A) Ekskursiya paketlari

B) Bolalar animatsiyasi

C) Tezkorlik va ishonchlilik (Wi-Fi, express check-out, sokin xona)

D) All inclusive bufet

To‘g‘ri javob: C

14. MICE segmenti uchun eng muhim resurs nima?

A) Faqat muzeyga yaqinlik

B) Minimal servis va self-service

C) All inclusive bufet

D) Aniq vaqt boshqaruvi va texnik ishonchlilik (AV, internet, catering)

To‘g‘ri javob: D

15. Premium leisure segmenti uchun ko‘proq qiymat yaratuvchi xizmat qaysi?

A) Personalizatsiya va concierge orqali tajriba yaratish

B) Minimal servis va self-service
C) Uzoq muddatli ijara
D) Faqat eng arzon tarif
To‘g‘ri javob: A

16. “Length of stay” (LOS) ko‘rsatkichi mehmonxona uchun nimani bildiradi?

A) Restoranning o‘rni
B) Mehmonning o‘rtacha qolish davomiyligi, daromad va inventar boshqaruviga ta’sir qiladi
C) Uzoq muddatli ijara
D) Xonalar balandligi
To‘g‘ri javob: B

17. Ichki turizmda “weekend” segmenti uchun amaliy taklif qaysi bo‘lishi mumkin?

A) Uzoq muddatli ijara
B) Faqat yotoqxona format
C) Korporativ tarif
D) Promo paket + kech check-out + tez bronlash imkoniyati
To‘g‘ri javob: D

18. “Customer Lifetime Value” (CLV) nimani anglatadi?

A) Bir kechalik narx
B) Shikoyatlar soni
C) Mijozning uzoq muddatda keltiradigan umumiy qiymati
D) Bir martalik reklama xarajati
To‘g‘ri javob: C

19. Segmentlar bo‘yicha narx farqlashning asosiy maqsadi?

A) naqd to‘lovni qabul qilish
B) komissiyani ko‘paytirish
C) hamma uchun bir xil narx qo‘yish
D) har bir segmentning to‘lash tayyorligiga mos narx bilan daromadni oshirish
To‘g‘ri javob: D

20. “Channel mix” tushunchasi nimani ifodalaydi?

A) Sotuv kanallari ulushi (OTA, direct, GDS, korporativ) va ularning balansini
B) Standartlarga muvofiqlikni tekshirish va tuzatish choralarini

C) Infratuzilma va minimal xizmat talablari darajasini
D) Faqat xonalar turini
To‘g‘ri javob: A

21. Mehmonxona yulduz tizimiasosan nimani baholaydi?
A) Infratuzilma va minimal xizmat talablari darajasini
B) Reklama budjetini
C) Lokatsiya qulayligini
D) Mehmon kayfiyatini
To‘g‘ri javob: A

22. Servis sifatini ichki nazorat qilishda “audit”ning vazifasi qaysi?
A) Standartlarga muvofiqlikni tekshirish va tuzatish choralarini belgilash
B) Xodimlarni almashtirish
C) Xizmat sifatini real sharoitda, xolis baholashga
D) Sifat menejmenti tizimi va jarayonlarga asoslangan boshqaruv
To‘g‘ri javob: A

23. ISO 9001 kabi standartlar mehmonxonada ko‘proq qaysi yo‘nalishni kuchaytiradi?
A) Dizayn trendlarini
B) Reklama bannerini
C) Mehmonxona nomini
D) Sifat menejmenti tizimi va jarayonlarga asoslangan boshqaruv
To‘g‘ri javob: D

24. “Mystery guest” usuli nimaga xizmat qiladi?
A) Mehmonlar oqimi avtomatik ortishi
B) Xodimlarni yollashga
C) Xizmat sifatini real sharoitda, xolis baholashga
D) Faqat moliyaviy auditga
To‘g‘ri javob: C

25. Servis standartlari buzilishining eng tipik natijasi qaysi?
A) Lobbining kattalashishi
B) Mamnunlik pasayishi, shikoyatlar ko‘payishi va reputatsion zarar
C) Elektr sarfi kamayishi
D) Mehmonlar oqimi avtomatik ortishi
To‘g‘ri javob: B

26. Servisni tiklash nimani anglatadi?
A) Ichki chatni boshqarish

B) Sotuvni oshirish va nazorat

C) Muammo yuz berganda tezkor yechim va kompensatsiya orqali mamnunlikni qayta tiklash

D) Reklamani to‘xtatish

To‘g‘ri javob: C

27. “Compliance” tushunchasi mehmonxonada nimani bildiradi?

A)Ichki chatni boshqarish

B) Qayta kelish va to‘g‘ridan-to‘g‘ri sotuv ulushini oshirish

C) Sotuvni oshirish va nazorat

D) Qonun, reglament va standartlarga rioya qilish

To‘g‘ri javob: D

28. SOPlar qaysi holatda eng ko‘p foyda beradi?

A) Qayta kelish va to‘g‘ridan-to‘g‘ri sotuv ulushini oshirishda

B) natijani o‘lchash va qarorlarni dalillarga asoslashda

C) Xizmatlar ko‘p va xodimlar almashinuvi bo‘ladigan operatsion muhitda

D) Faqat onlayn kursda

To‘g‘ri javob: C

29. “KPI”ning mehmonxona boshqaruvidagi roli qaysi?

A) reklama matnini tekshirish

B) dizaynni baholash

C) natijani o‘lchash va qarorlarni dalillarga asoslash

D) mehmon takliflarini yozish

To‘g‘ri javob: C

30. “Benchmarking” deganda nimani tushunamiz?

A) Ko‘rsatkichlarni raqobatchilar yoki bozor standartlari bilan solishtirish

B) Qayta kelish va to‘g‘ridan-to‘g‘ri sotuv ulushini oshirish

C) Natijani o‘lchash va qarorlarni dalillarga asoslash

D) Turli segmentlar (luxury, midscale, economy) uchun alohida qiymat taklifini yaratish

To‘g‘ri javob: A

31. Xalqaro tarmoqlarda brend portfelining maqsadi nima?

A) Qayta kelish va to‘g‘ridan-to‘g‘ri sotuv ulushini oshirish

B) Turli segmentlar (luxury, midscale, economy) uchun alohida qiymat taklifini yaratish

C) Faqat bitta mamlakatda ishlash

D) Komissiyani ko‘paytirish

To‘g‘ri javob: B

32. Mehmonxona tarmog‘ining loyallik dasturi nimaga xizmat qiladi?

A) Qayta kelish va to‘g‘ridan-to‘g‘ri sotuv ulushini oshirishga

B) guruhlarni cheklashga

C) naqdsiz to‘lovni qilishga

D) komissiyani ko‘paytirishga

To‘g‘ri javob: A

33. “Brand promise” tushunchasi nimani anglatadi?

A) Mehmon kutayotgan barqaror tajriba va brend va’dasi

B) PR va reklama roligi

C) Logotip va kontent

D) Mehmonlar operatorni tanlaydi

To‘g‘ri javob: A

34. Management contract modeli qaysi holatda ko‘proq uchraydi?

A) Operator bino egasi bo‘ladi va sotadi

B) Davlat har oy operatorni almashtiradi

C) Egasi obyektga egalik qiladi, operator esa boshqaruvni amalga oshiradi

D) Mehmonlar operatorni tanlaydi

To‘g‘ri javob: C

35. Franchayzing modelining asosiy afzalligi qaysi?

A) Brend barcha xarajatni to‘laydi

B) Har xil bozor segmentlarini qamrab olinadi

C) Brend va tizimdan foydalanib, lokal egaga operatsion mustaqillik bilan ishlash imkonini beradi

D) Standartlar talab qilinmaydi

To‘g‘ri javob: C

36. “Central Reservation System” (CRS) tarmoq uchun nima beradi?

A) Operator bino egasi bo‘ladi va sotadi

B) Komissiya bo‘lmaydi

C) Har xil bozor segmentlarini qamrab olinadi

D) Bronlarni markazlashgan boshqarish va kanallar bo‘yicha inventarni sinxronlash

To‘g‘ri javob: D

37. Tarmoqda standartlashtirishning asosiy iqtisodiy foydasi qaysi?

A) Har doim narxni oshirish

B) Takrorlanuvchi jarayonlar, o‘qitish va nazorat xarajatlarini kamaytirish

C) Bronlarni markazlashgan boshqarish va kanallar bo‘yicha inventarni sinxronlash

D) Har xil bozor segmentlarini qamrab olish

To‘g‘ri javob: B

38. “Flag” (brend bayrog‘i ostida ishlash) mehmonxona uchun nimani anglatadi?

A) Muayyan brend standartlari va distribyutsiya tizimiga ulanish

B) Har xil bozor segmentlarini qamrab olish

C) Yirik shaharlar bilan ishlash

D) bitta kanalda sotish

To‘g‘ri javob: A

39. Ko‘p brendli operatorlar (multi-brand operators) nimaga erishadi?

A) Bitta segmentga kiradi

B) Har xil bozor segmentlarini qamrab olib, riskni diversifikatsiya qiladi

C) Yirik shaharlar bilan cheklanadi

D) Faqat bitta kanalda sotadi

To‘g‘ri javob: B

40. Tarmoqning “global distribution” ustunligi nimada ko‘rinadi?

A) Reklamani kuchaytirish

B) Blogerlar bilan hamkorlikda

C) Korporativ shartnomalar

D) Keng sotuv kanallari, korporativ shartnomalar va bron oqimini oshirish

To‘g‘ri javob: D

41. Management fee odatda nimaga bog‘liq bo‘ladi?

A) Bronlar ulushiga

B) Faqat xodimlar yoshi va malakasiga

C) Daromad va/yoki operatsion foyda ko‘rsatkichlariga

D) Reklama va PR mazmuniga

To‘g‘ri javob: C

42. Franchise fee odatda nimani o‘z ichiga oladi?

A) oshxona mahsuloti sifatini

B) elektr to‘lovi nazoratini

C) brenddan foydalanish, standartlar, trening va tizimlardan foydalanish to‘lovlarini

D) PR va reklamagi content mazmunini

To‘g‘ri javob: C

43. SLA (Service Level Agreement) shartnomada nimani belgilaydi?

A) Mehmonxona xona maydoni

B) PR talablari va nazoratini

C) reklama Shiori va logotipini

D) xizmat ko‘rsatish darajasi, vaqt ko‘rsatkichlari va javob berish majburiyatlarini

To‘g‘ri javob: D

44. Shartnomadagi “Termination clause” (bekor qilish bandi) nima uchun muhim?

A) Faqat taomnomani qisqartirish uchun

B) Shartnoma buzilganda tomonlarning huquq va majburiyatlarini aniqlashtiradi

C) Xodimlar malakasini nazorat qilish uchun

D) Mehmonxona logotipini almashtirish uchun

To‘g‘ri javob: B

45. “Performance test” shartnomada ko‘proq nimaga xizmat qiladi?

A) xodimlar malakasi va yoshi

B) Operator natijasi talabga mos bo‘lmasa, choralar ko‘rish yoki bekor qilish mexanizmini belgilaydi

C) gid-kuzatuvchilar malakasini aniqlaydi

D) reklama postlari soni nazorat qiladi

To‘g‘ri javob: B

46. Boshqaruvda egalik ustuvorligi odatda qaysi masalada ko‘rinadi?

A) Menyu assortimentida

B) CAPEX (kapital xarajatlar) va strategik qarorlarda egani roli

C) Lift tezligida va texnik sozligida

D) Mehmonlarning pasportida

To‘g‘ri javob: B

47. “Brand audit” tarmoq tomonidan nimani tekshiradi?

A) transfer xizmatlari tartibini

B) daromad solig‘ini

C) oshxona retseptini va mahsulotlarni

D) Standartlarga rioya, servis sifati va brend talablari bajarilishini

To‘g‘ri javob: D

48. Shartnomadagi javobgarlik/zararni qoplash bandi nimani anglatadi?

A) chegirma foizini va muddatini

B) xonalar sonini va kategoriyasini

C) zarar yuz bersa, kim va qanday tartibda kompensatsiya qilishini belgilaydi

D) reklama byudjetini

To‘g‘ri javob: C

49. “MFA talabi” shartnomaga kiritilishi nimaga xizmat qiladi?

A) Uniformani almashtirishga

B) Provayder hisoblarini kuchli autentifikatsiya bilan himoyalashga

C) Xonalarni tozalashga

D) Restoran menyusini yangilashga

To‘g‘ri javob: B

50. “Log saqlash” talabi nimani ta’minlaydi?

A) Faqat reklamani ko‘paytirishni

B) Faqat xonani kengaytirishni

C) Faqat bandlikni avtomatik oshirishni

D) Hodisani tekshirish va isbot bazasini shakllantirish imkonini

To‘g‘ri javob: D

51. ADR (Average Daily Rate) eng to‘g‘ri qaysi formulaga mos?

A) ADR = foyda / xarajat

B) ADR = sotilgan xonalar / mavjud xonalar

C) ADR = umumiy daromad / mehmonlar soni

D) ADR = xona daromadi / sotilgan xonalar

To‘g‘ri javob: D

52. RevPAR ko‘rsatkichi nimani o‘lchaydi?

A) Bir mehmonning sarfini

B) Xodimlar samaradorligini

C) Restoran foydasini va taklifini

D) Mavjud xonaga to‘g‘ri keladigan xona daromadini

To‘g‘ri javob: D

53. Bandlik ko‘rsatkichi qaysi?

A) Sotilgan xonalar / mavjud xonalar x 100%

B) Shikoyatlar / mehmonlar
C) Foyda / mavjud xonalar
D) Xona daromadi / sotilgan xonalar
To‘g‘ri javob: A

54. GOPPAR qaysi ma’noda foydali?
A) Bandlik va xarajat boshqaruvini birga aks ettirib, operatsion foydani baholaydi
B) Elektr sarfini va narxini aniqlashda
C) Kir yuvish hajmini hisoblashda
D) Reklama samaradorligini baholashda
To‘g‘ri javob: A

55. NPS ko‘rsatkichi nimani bildiradi?
A) Xodimlar yoshi o‘rtachasini
B) Mehmonlarning tavsiya qilishga tayyorlik darajasini
C) Xona maydonini va kategoriyasini
D) Elektr sarfini va narxini
To‘g‘ri javob: B

56. RevPAR oshishi doimo foydani anglatadimi?
A) Yo‘q, u bandlik yoki tarif oshishi hisobidan bo‘lishi mumkin
B) Ha, shikoyatlar yo‘qoladi
C) Ha, foyda har doim oshadi
D) Ha, xarajat har doim kamayadi
To‘g‘ri javob: A

57. “Contribution margin” amaliyotda nimaga yordam beradi?
A) Qaysi xizmat turi foydaga ko‘proq hissa qo‘shishini aniqlashga
B) mehmon pasporti va vizasini tekshirishga
C) Faqat lift ta’miriga
D) Logotip tanlashga va PR
To‘g‘ri javob: A

58. Prognoz revenue managementda nima uchun kerak?
A) menyu dizaynini tanlash uchun
B) xonalar sonini ko‘paytirish uchun
C) taklifni barqarorlashtirish uchun
D) Talabni oldindan baholab, narx va inventar qarorlarini optimallashtirish uchun
To‘g‘ri javob: D

59. “Overbooking” siyosati nimaga tayanadi?

A) restoran menyusiga

B) CCTV ko‘rsatkichlariga

C) mehmonlarni nazorat qilishga

D) No-show va cancellation ehtimolini hisobga olib, bandlikni maksimal qilishga

To‘g‘ri javob: D

60. “Rate parity” talabi ko‘proq qaysi masalaga ta’sir qiladi?

A) Basseyn haroratiga

B) Kanallar bo‘yicha narx izchilligi va brendning to‘g‘ridan-to‘g‘ri sotuv strategiyasiga

C) Xodimlarning smenasiga

D) Xonani tozalash jadvaliga

To‘g‘ri javob: B

61. OTA orqali sotuvning asosiy kamchiligi qaysi?

A) Bandlik oshishi

B) Global ko‘rinish

C) Yangi bozorlar

D) Komissiya xarajatlari va brend bilan bevosita aloqa cheklanishi

To‘g‘ri javob: D

62. Channel manager nima qiladi?

A) Oshxonani boshqaradi

B) Kamerani nazorat qiladi

C) Bir nechta kanalda narx va mavjudlikni sinxron boshqaradi

D) Xonani tozalaydi

To‘g‘ri javob: C

63. GDS (Global Distribution System) ko‘proq qaysi segmentda muhim?

A) backpackerlar

B) yosh bolali oilalarga

C) korporativ va agentlik bronlari (biznes safarlar) uchun

D) faqat mahalliy bozorga

To‘g‘ri javob: C

64. Direct booking (to‘g‘ridan-to‘g‘ri bron)ning asosiy ustunligi nima?

A) Komissiya kamayadi va mijoz ma’lumotlari ustidan nazorat kuchayadi

B) bandlik kamayadi

C) xizmat sifati yomonlashadi
D) narx tushadi va sotuv oshadi
To‘g‘ri javob: A

65. CRS-PMS integratsiyasi nimani ta’minlaydi?
A) chiptani oldi-sotdi jarayonini
B) Bron ma’lumotlari va inventarning real vaqt sinxronligini
C) videokuzatuv sifatini
D) Faqat restoran buyurtmasini
To‘g‘ri javob: B

66. “Meta-search” ning roli ko‘proq nimada?
A) Xodimlarni yollaydi
B) Xonani bandligini nazorat qiladi
C) Narxlarni solishtirishni tezlashtirib, trafikni direct yoki OTAga yo‘naltiradi
D) Kamerani o’rnatadi va nazorat qiladi
To‘g‘ri javob: C

67. “Cancellation policy”ni qat’iylashtirish odatda nimaga olib kelishi mumkin?
A) Har doim bandlikni oshiradi
B) Har doim narxni pasaytiradi
C) No-show riskini kamaytiradi, lekin talab sezgir segmentlarda konversiyani pasaytirishi mumkin
D) Har doim shikoyatni tahlil qiladi
To‘g‘ri javob: C

68. “Booking engine” mehmonxona saytida nima uchun kerak?
A) Xonani bo‘yash uchun
B) CCTVni boshqarish uchun
C) Kir yuvishni hisoblash uchun
D) To‘g‘ridan-to‘g‘ri bronni qulay va tez qilish uchun
To‘g‘ri javob: D

69. Komissiya xarajatini pasaytirishning amaliy yo‘li qaysi?
A) Loyallik dasturi va bonuslar orqali direct ulushni oshirish
B) Reklamasiz ishlash
C) OTA narxini kuzatish va tahlil
D) Faqat telefon orqali murojaatlar
To‘g‘ri javob: A

70. “Inventory control” nima?

A) Xonadagi mebel soni

B) Qaysi kanalda qancha xona ochilishini va cheklovlarni boshqarish

C) Xodimlar malakasi va mutaxassisligi

D) Restoran stol soni

To‘g‘ri javob: B

71. CRM (Customer Relationship Management) tizimi mehmonxonada nimaga xizmat qiladi?

A) suv sarfini o‘lchashga

B) liftni boshqarishga

C) parkovkani nazorat qilishga

D) mijoz ma’lumotlari va aloqa tarixini yig‘ib, personalizatsiya va sodiqlikni oshirishga

To‘g‘ri javob: D

72. Remarketing kampaniyasi nimani anglatadi?

A) oflayn banner osish

B) broshyura tarqatish

C) Oldin qiziqqan foydalanuvchilarga qayta reklama ko‘rsatish orqali konversiyani oshirish

D) radioda reklama

To‘g‘ri javob: C

73. SEO ning mehmonxona uchun maqsadi?

A) Xodimlarni yollash va malakasini oshirish

B) Xonani tozalash va ta’mirlash

C) Qidiruvda ko‘rinishni oshirib, direct trafik va bronni ko‘paytirish

D) Kamerani o‘rnatish va nazorat

To‘g‘ri javob: C

74. SMM da kontentning asosiy vazifasi?

A) Shikoyatni tahlil qilish va bronni ko‘paytirish

B) Ishonch va qiziqishni oshirib, brend xabardorligini va leadlarni ko‘paytirish

C) Audit tekshiruvlarni to‘xtatish

D) narxni solishtirish va tahlil

To‘g‘ri javob: B

75. E-mail marketingning kuchli tomoni qaysi?

A) Faqat TV reklama

B) Segmentlash va shaxsiylashtirish orqali past xarajat bilan konversiya olish
C) Qog‘oz xat yuborish
D) Telefon qo‘ng‘irog‘I va takliflar
To‘g‘ri javob: B

76. Konversiya nima?
A) Xona maydoni va holati
B) Xodimlar soni va yoshi
C) Bandlik darajasi
D) Saytga kirganlardan bron qilganlar ulushi
To‘g‘ri javob: D

77. “A/B test”ning maqsadi nima?
A) Xonani bo‘yash rangini tanlash
B) CCTV joyini o‘zgartirish
C) Kir yuvish jadvalini tuzish va nazorat
D) Ikki variantni solishtirib, qaysi biri yaxshiroq natija berishini aniqlash
To‘g‘ri javob: D

78. “UTM” belgilari amaliyotda nimaga kerak?
A) Xonani tozalashga
B) Mehmon fikri va kayfiyatiga
C) Restoran retseptiga va muhitiga
D) Reklama trafik manbalarini aniq o‘lchash va analitikani yaxshilashga
To‘g‘ri javob: D

79. Onlayn sharhlar (reviews) boshqaruvi nimaga bevosita ta’sir qiladi?
A) Reputatsiya, konversiya va narx premiumini shakllantirishga
B) Menyu assortimentiga
C) Elektr sarfiga va muddatga
D) Bino balandligi va texnik holatiga
To‘g‘ri javob: A

80. “Digital funnel” (raqamli voronka) nimani ifodalaydi?
A) Faqat housekeeping rejasini
B) Xabardorlikdan bron va sodiqlikkacha bo‘lgan bosqichlarni
C) Restorandagi menyu dizaynini
D) Check-in vaqtini va tezligini
To‘g‘ri javob: B

81. PRning asosiy maqsadi qaysi?

A) Malakasiz xodimlarni qisqartirish
B) Brend obro‘si va ishonchini shakllantirish hamda saqlash
C) Faqat to‘lovni nazorat qilish
D) Faqat chegirma berish
To‘g‘ri javob: B

82. Reklama va PRning asosiy farqi nimada?
A) Reklama pullik joylashtirish, PR esa obro‘ va axborot aloqalari orqali ishonch yaratadi
B) PR faqat narxni belgilaydi
C) reklama asosan TV da beriladi
D) Reklama faqat audit qiladi
To‘g‘ri javob: A

83. “Media kit” mehmonxona uchun nima?
A) Brend, xizmatlar va pressa uchun tayyor ma’lumotlar to‘plami
B) Texnik chizmalar va loyihalar
C) Kir yuvish ro‘yxati va muddati
D) Xonadagi inventarlar soni va holati
To‘g‘ri javob: A

84. Krizis PRda birinchi prinsip qaysi?
A) Barcha savollarni bloklash
B) Mijozlarni saralash
C) Tezkor, aniq va faktlarga asoslangan kommunikatsiya
D) Yangi kontentlarni chiqarish
To‘g‘ri javob: C

85. Influencer marketingda riskni kamaytiruvchi amaliy qadam qaysi?
A) Faqat bitta post talab qilish
B) Hech qanday shartnoma qilmaslik
C) Brendga moslik va shaffof shartlarni belgilash
D) Tasodifiy tanlash va kuzatuv
To‘g‘ri javob: C

86. Advertising ROI nimani bildiradi?
A) Xona maydoni va holatini
B) Bino kadastri va texnik sozligini
C) Reklamaga sarflangan xarajatga nisbatan qaytgan natijani baholash
D) Xodimlar Yoshi va malakasini
To‘g‘ri javob: C

87. “Call to action” (CTA) nimaga xizmat qiladi?

A) Kamerani o‘chirishga

B) Mijozni aniq harakatga (bron qilish, qo‘ng‘iroq, yozish) undashga

C) Xonani tozalash va topshirishga

D) Menyuni qisqartirishga

To‘g‘ri javob: B

88. Xabardorlikni oshirish uchun eng mos indikator qaysi?

A) Kir yuvish hajmi

B) HK audit balli

C) Lift nosozligi

D) Ko‘rishlar, reach va brend qidiruvlari o‘sishi

To‘g‘ri javob: D

89. Tadbir (event) orqali PRning kuchli tomoni qaysi?

A) Bandlikni kamaytirish

B) Inventarni sonini nazorat qilish

C) Emotsional tajriba va media yoritilishi orqali ishonchni oshirish

D) Komissiyani oshirish

To‘g‘ri javob: C

90. Reklama kampaniyasida “targeting” nimani anglatadi?

A) SOP yozish

B) Reklamani kerakli auditoriyaga aniq yo‘naltirish

C) CCTV o‘rnatish

D) Xonani bron qilish

To‘g‘ri javob: B

91. Check-in jarayonini tezlashtirishning eng amaliy yo‘li qaysi?

A) xodim sonini oshirish

B) Oldindan ma’lumot yig‘ish va standartlashtirilgan skript/SOP

C) onlayn platformalarni kuzatish

D) Jarayonni murakkablashtirish

To‘g‘ri javob: B

92. Housekeeping auditining maqsadi?

A) reklama postlarini kuzatish

B) buxgalteriyani to’g’ri yuritish

C) marketingni boshqarish

D) Tozalik, tayyorgarlik va standartlarga moslikni baholash

To‘g‘ri javob: D

93. “Room status” PMSda nimani bildiradi?

A) Restoran menyusi va narxi
B) Xona narxi tarixi va holati
C) Xonaning holati: bo‘sh, band, tozalanmoqda, tayyor va hokazo
D) Mehmonning yoshi va jinsi
To‘g‘ri javob: C

94. “Upselling”ning eng to‘g‘ri mazmuni qaysi?

A) Mehmonga yuqoriroq toifa yoki qo‘shimcha xizmatni taklif qilib, daromadni oshirish
B) Xizmatni kamaytirish
C) Bronni bekor qilish
D) Narxni pasaytirish va reklama
To‘g‘ri javob: A

95. Shikoyat boshqaruvida muhim bosqich qaysi?

A) Muammoni tinglash, kechirim, yechim va qayta aloqa
B) Faqat jarima qo‘yish
C) E’tiborsiz qoldirish
D) Mehmonni ayblash
To‘g‘ri javob: A

96. “Queue management” (navbat boshqaruvi) nima uchun muhim?

A) Wi-Fi uchun
B) Pik soatlarda xizmat tezligi va mamnunlikni saqlash uchun
C) Mijozlarga savolnoma jo’natish uchun
D) PR va reklama uchun
To‘g‘ri javob: B

97. “Service blueprint” nima?

A) Menyu dizayni va narxi
B) Uniforma katalogi
C) Bino chizmasi va kadastri
D) Xizmat jarayonining front/back bosqichlarini xaritalash
To‘g‘ri javob: D

98. “Standard room” tushunchasi nimani bildiradi?

A) Eng qimmat suite
B) Xodimlar xonasi
C) Konferensiya zali
D) Mehmonxonaning bazaviy toifa xonasi

To‘g‘ri javob: D

99. “Late check-out” siyosatini boshqarishda qaysi bo‘limlar muvofiqlashadi?

A) marketing va PR

B) F&B va oshxona

C) Front office va housekeeping, zarur bo‘lsa revenue management

D) xavfsizlik va HR

To‘g‘ri javob: C

100. “Guest satisfaction survey” (so‘rov)ning asosiy vazifasi?

A) reklamani to‘xtatish

B) narxni oshirish va taklifni boshqarish

C) xonani tozalash va ta’mirlash

D) mamnunlik omillarini o‘lchash va servisni yaxshilash uchun dalil yig‘ish

To‘g‘ri javob: D

101. Mehmonxona xavfsizligida “risk assessment” nimani anglatadi?

A) menyuni yangilash

B) kamerani ko‘paytirish va nazorat

C) Xavf-xatarlarni aniqlash, ehtimol va ta’sirini baholab, choralar belgilash

D) navbatni kamaytirish

To‘g‘ri javob: C

102. Evakuatsiya rejasi nima uchun zarur?

A) kuchli reklama kontenti uchun

B) Favqulodda vaziyatda odamlarni tez va xavfsiz chiqarish uchun

C) dizayn uchun

D) bronni oshirish uchun

To‘g‘ri javob: B

103. CCTV tizimi asosiy funksiyasi qaysi?

A) Xonani tozalash va ta’mirlash

B) Kuzatuv va hodisani aniqlash/tergov uchun dalil bazasini yaratish

C) Mijozga e-mail yuborish

D) Narx belgilash stratigiyasi

To‘g‘ri javob: B

104. Access control (kirishni boshqarish) nimani ta’minlaydi?

A) Bandlikni nazorat qilish

B) Zonalar bo‘yicha ruxsatlarni cheklash va kirishni nazorat qilish
C) Reklama postini kuzatish
D) Restoran menyusini qayta tuzish
To‘g‘ri javob: B

105. Xavfsizlik madaniyati nimani bildiradi?
A) kamera sonini oshirish
B) ma]lumotlarni qog‘ozda nusxalash
C) jarima qo‘yish
D) xodim va mehmonlar uchun xavfsizlikni kundalik odat va qadriyatga aylantirish
To‘g‘ri javob: D

106. “Incident reporting” tizimi nimaga xizmat qiladi?
A) Oshxonani tartibga solish
B) Hodisalarni qayd etish, tahlil qilish va profilaktika choralarini kuchaytirish
C) Ijtimoiy tarmoqlarga reklama berish
D) Faqat bronni bekor qilish
To‘g‘ri javob: B

107. Mehmonxona yong‘in xavfsizligida eng muhim amaliy choralar qaysi?
A) internet tezligi va xafvsizligi
B) reklama bannerlari va mazmuni
C) signalizatsiya, evakuatsiya yo‘llari, o‘quv mashg‘ulotlari va texnik tekshiruv
D) menyu tarkibi va assortimenti
To‘g‘ri javob: C

108. “Business continuity” (uzluksizlik) nimani anglatadi?
A) Brend missiyasi
B) Favqulodda holatda asosiy xizmatlarni davom ettirish rejalari va resurslari
C) dekoratsiya va dizayn
D) suvenirlarni sotish
To‘g‘ri javob: B

109. “RTO” ko‘rsatkichi nimani bildiradi?
A) Xonalar soni va kategoriyasini

B) Maksimal ma’lumot yo‘qotish davri
C) Bandlik foizi
D) Tizim/servis qancha vaqt ichida qayta ishga tushishi kerakligi
To‘g‘ri javob: D

110. “RPO” ko‘rsatkichi nimani bildiradi?
A) Tizimni qayta ishga tushirish vaqti
B) Xodimlar soni va malakasini
C) Tiklashda yo‘qotilishi mumkin bo‘lgan maksimal ma’lumot davri
D) Reklama xarajati
To‘g‘ri javob: C

111. Supply chain risk mehmonxonada qachon ortadi?
A) Parkovka kengayganda
B) Xonalar soni kamayganda
C) Uchinchi tomon provayderlari va integratsiyalar soni ko‘payganda
D) Menyuda taomlar ko‘payganda
To‘g‘ri javob: C

112. MFA (Multi-Factor Authentication)ning maqsadi?
A) Parol o‘g‘irlangan taqdirda ham hisobni himoya qilish
B) F&B menyusini yangilash
C) HK auditini o‘tkazish
D) Wi-Fi tezligini oshirish
To‘g‘ri javob: A

113. “Least privilege” tamoyili nimani talab qiladi?
A) Barcha xodimga admin huquqi berish
B) Har bir hisobga faqat kerakli minimal ruxsatni berish
C) Hech kimga kirish huquqini bermaslik
D) Faqat mehmonlarga ruxsat berish
To‘g‘ri javob: B

114. Patch managementning maqsadi?
A) Reklama postini yozish
B) Liftni bo‘yash
C) Restoran menyusini qisqartirish
D) Zaifliklarni yopish uchun yangilanishlarni o‘z vaqtida o‘rnatish
To‘g‘ri javob: D

115. Backup mavjudligi nima uchun yetarli emas?
A) Backup faqat bir martalik bo‘ladi

B) Backup faqat marketing uchun
C) Backup hech qachon kerak bo‘lmaydi
D) Tiklash jarayoni amaliy sinovlarda RTO/RPOga muvofiq ishlashi tekshirilishi kerak
To‘g‘ri javob: D

116. IoT qurilmalarida birinchi xavfsizlik qadamlaridan biri qaysi?
A) Parolni hammaga aytish
B) Yangilanishni taqiqlash
C) Standart parollarni darhol almashtirish va tarmoq segmentatsiyasi
D) Loglarni o‘chirib tashlash
To‘g‘ri javob: C

117. “Data minimization” prinsipi nimani anglatadi?
A) Ma’lumotni shifrlamaslik
B) Zarur bo‘lmagan ma’lumotni yig‘maslik yoki qisqa muddat saqlash
C) Hamma ma’lumotni abadiy saqlash
D) Ma’lumotni internetga joylash
To‘g‘ri javob: B

118. Log saqlash muddati nima uchun muhim?
A) Elektr sarfini kamaytirish uchun
B) Xonani kattalashtirish uchun
C) Hodisani tergov qilish va sababni aniqlash uchun
D) Menyu dizayni uchun
To‘g‘ri javob: C

119. “Incident notification” bandi shartnomada nimani belgilaydi?
A) Restoran stol sonini
B) Uniforma rangini va dizaynini
C) Xona narxini va kategoriyasini
D) Hodisa yuz bersa, provayder qachon va qanday xabar berishini
To‘g‘ri javob: D

120. SIEM/SOC elementlari nimaga xizmat qiladi?
A) Muzeyga bilet sotish
B) Bronni qabul qilish va boshqarish
C) Xavfsizlik hodisalarini monitoring qilish, korrelyatsiya va tezkor javobni kuchaytirish
D) Xonani tozalash va ta’mirlash
To‘g‘ri javob: C

121. Barqaror turizm tamoyilining mohiyati?

A) reclama va PR

B) Iqtisodiy foyda, ijtimoiy mas’uliyat va ekologik ta’sir muvozanati

C) dizayn va logotip

D) foyda va zararni hisoblash

To‘g‘ri javob: B

122. Energiya boshqaruvi tizimlari mehmonxonada nimaga yordam beradi?

A) Elektr sarfini optimallashtirib, xarajat va ekologik izni kamaytirishga

B) CCTVni oshirish

C) Menyu assortimentini tanlash

D) Bandlikni avtomatik oshirish

To‘g‘ri javob: A

123. “Linen reuse” (sochiq/choyshabni qayta ishlatish) dasturi nimani beradi?

A) Bandlikni 2 baravar oshiradi

B) Suv va energiya sarfini kamaytiradi, xarajatni optimallashtiradi

C) Xona maydonini kengaytiradi

D) Lift tezligini oshiradi

To‘g‘ri javob: B

124. Oziq-ovqat chiqindisini kamaytirishning amaliy yo‘li qaysi?

A) Menyu assortimentini oshirish

B) Reklama va PR qilish

C) Prognoz va porsiya nazorati, buffet optimallashtirish

D) Tannarxni oshirish

To‘g‘ri javob: C

125. “Green procurement” nimani anglatadi?

A) Faqat import mahsulot etishtirish

B) Eng arzon mahsulotlarni olish

C) Ekologik talablarga mos yetkazib beruvchilar va mahsulotlarni tanlash

D) Faqat bir martalik plastikka o‘tish

To‘g‘ri javob: C

126. Suv tejamkor uskunalarning (aerator, low-flow) foydasi?

A) Reklama ko’rinuvchanligini oshiradi

B) MICE daromadini oshiradi avtomatik

C) Suv sarfini kamaytirib, qulaylikni saqlaydi
D) Wi-Fi tezligini oshiradi
To‘g‘ri javob: C

127. Uglerod izi mehmonxonada nimani bildiradi?
A) Xodimlar yoshi va maklakasini
B) Energiya, transport va resurslar orqali hosil bo‘ladigan CO2e ta’siri
C) Xona maydoni va tozaligini
D) Menyu assortimentini
To‘g‘ri javob: B

128. ESG doirasida “S” komponenti nimaga yaqin?
A) PR va dizayn
B) sifatli xizmat
C) Xodimlar, mehmonlar va mahalliy hamjamiyatga ijtimoiy ta’sir
D) moliyaviy ko’rsatkich
To‘g‘ri javob: C

129. “Yashil” sertifikatning biznes foydasi qaysi bo‘lishi mumkin?
A) Ishonch signali, korporativ talablarni qondirish va reputatsiya
B) Loglarni o‘chirish
C) Komissiyani oshirish va brend
D) SOPni bekor qilish
To‘g‘ri javob: A

130. Barqarorlik KPIlariga misol qaysi?
A) Uniforma turi
B) Lift soni va tezligi
C) Xona devori rangi, o’lchami
D) kWh/room-night, litr/guest-night, waste % kabi ko‘rsatkichlar
To‘g‘ri javob: D

131. Kadrlar almashinuvi yuqori bo‘lsa, odatda nimaga olib keladi?
A) Trening xarajati ortadi va servis sifati beqarorlashadi
B) Bandlik avtomatik oshadi
C) Xarajat har doim kamayadi
D) Shikoyatlar yo‘qoladi
To‘g‘ri javob: A

132. Front office xodimlari uchun muhim kompetensiya qaysi?
A) Oliy ma’lumotlilik
B) Oshpazlik sertifikati mavjudligi

C) Dizayn chizish va PR
D) Kommunikatsiya, tezkor muammo yechish va standartlarga rioya
To‘g‘ri javob: D

133. Trening qamrovi KPI sifatida nimani bildiradi?
A) Xodimlarning qanchasi belgilangan o‘quvdan o‘tganini
B) Talab prognozi va xizmat hajmini
C) Bandlik darajasini
D) Band xonalar sonini
To‘g‘ri javob: A

134. Servis madaniyati nimaga ta’sir qiladi?
A) valyuta ayriboshlash jarayoniga
B) binoning tozaligiga
C) Talab prognozi va xizmat hajmiga
D) Mehmon mamnunliki va brend tajribasining barqarorligiga
To‘g‘ri javob: D

135. Vakolat berishning foydasi qaysi?
A) Frontline xodim muammoni tez hal qilib, mamnunlikni oshiradi
B) Hodisalarni tahlil qiladi
C) Mijozni kuzatadi va kutib oladi
D) SOPni rivojlantiradi
To‘g‘ri javob: A

136. Shift rejalashtirish (scheduling) nimaga tayanishi kerak?
A) Faqat xodim xohishiga
B) Talab prognozi va xizmat hajmiga
C) Faqat chegirmaga
D) Faqat reklama postiga
To‘g‘ri javob: B

137. “Internal communication”ning maqsadi?
A) logotip va shior tanlash
B) bo‘limlararo muvofiqlik va xizmat uzluksizligini ta’minlash
C) banner chizish
D) jarima qo‘yish va penyani hisoblash
To‘g‘ri javob: B

138. “Performance appraisal” (baholash) nima uchun muhim?
A) menyu tuzish va assortimentni oshirish uchun
B) jarima qo‘yish va penyani hisoblash

C) Kompetensiya va natijani baholab, rivojlanish rejasini belgilash uchun

D) PR va reklama qilish

To‘g‘ri javob: C

139. Mehmonxona HRida “onboarding” nimani anglatadi?

A) Xonani bronlashtirish

B) CCTVni o‘rnatish

C) Bronni bekor qilish va sharhlarni tahlil qilish

D) Yangi xodimni standartlar, tizim va madaniyatga tez moslashtirish jarayoni

To‘g‘ri javob: D

140. Xodim motivatsiyasining amaliy elementi qaysi?

A) chegirma va jarimalar

B) KPIga bog‘langan bonus, tan olish va o‘sish imkoniyati

C) tahlil va tanqid

D) nazorat va monitoring

To‘g‘ri javob: B

141. PMS (Property Management System)ning asosiy vazifasi qaysi?

A) Rezervatsiya, check-in/out, billing va xonalar holatini boshqarish

B) Video montaj va nazorat

C) Transport jadvali, evakuatsiya jarayoni

D) Taom pishirish, sanitariya me’yorlari

To‘g‘ri javob: A

142. POS (Point of Sale) tizimi mehmonxonada qayerda ko‘p ishlatiladi?

A) Marketing briefda

B) Xonani tozalashda buyurtma boshqaruvida

C) Evakuatsiya jarayonida

D) Restoran, bar, spa kabi sotuv nuqtalarida to‘lov va buyurtma boshqaruvida

To‘g‘ri javob: D

143. RMS (Revenue Management System) nimaga xizmat qiladi?

A) Talab prognozi va narx/inventar optimallashtirish orqali daromadni oshirishga

B) Kamerani boshqarish va nazorat

C) Xodimlarni yollashni tashkil etish

D) Kir yuvishni nazorat qilish

To‘g‘ri javob: A

144. CRM bilan PMS integratsiyasi nimani beradi?

A) Mehmon profili va tarixini operatsiyada ishlatib, personalizatsiyani kuchaytiradi

B) Bandlikni avtomatik 100% qiladi

C) Lift tezligini oshiradi

D) Xonani kattalashtiradi

To‘g‘ri javob: A

145. BI (Business Intelligence) mehmonxonada nimaga kerak?

A) Qo‘riqlash va xavfsizlik uchun

B) kir yuvish va kimyoviy tozalash

C) Ma’lumotlarni tahlil qilib, boshqaruv qarorlarini dalillash uchun

D) reklama bannerini tayyorlash

To‘g‘ri javob: C

146. “API integratsiya” deganda nimani tushunamiz?

A) USB kabel

B) Tizimlar o‘rtasida ma’lumot almashish interfeysi orqali ulanadigan yechim

C) printer bilan ishlash

D) Wi-Fi parolini uzatish

To‘g‘ri javob: B

147. Tizimlar integratsiyasida eng katta risklardan biri qaysi?

A) Parkovka chizig‘i

B) Ma’lumot oqimi nazorati va ruxsatlar noto‘g‘ri sozlanishi

C) Xona pardasi

D) Menyu rangi

To‘g‘ri javob: B

148. “Single sign-on” (SSO) nimani beradi?

A) CCTV o‘rnatish

B) Bitta autentifikatsiya bilan bir nechta tizimga kirish, boshqaruvni soddalashtiradi

C) Xonani tozalash

D) Taom pishirish

To‘g‘ri javob: B

149. “Data backup” siyosati qaysi savolga javob beradi?

A) Nima zaxiralanadi, qayerda, qanchalik tez-tez va qanday tiklanadi
B) Xona dizayni qanday
C) Menyu nechta
D) Uniforma rangi qanday
To‘g‘ri javob: A

150. Loglarni markazlashgan to‘plashning foydasi?
A) Hodisalarni tez aniqlash va tahlil qilish imkonini beradi
B) Faqat narxni oshiradi
C) Faqat elektrni tejaydi
D) Faqat shikoyatni yashiradi
To‘g‘ri javob: A

XALQARO MEHMONXONALAR BIZNESI FANIDAN KEYSLAR

1-KEYS. Brendni qayta joylashtirish (4 yulduzli shahar mehmonxonasi)

Vaziyat: Oxirgi 3 oyda mehmonlar sharhlarida “narx qimmat, qiymat past” degan fikrlar ko‘paydi. Raqobatchi yangi mehmonxona “mahalliy tajriba” konsepti bilan mijozlarni jalb qilmoqda.

Topshiriqlar:

- Mehmonxonaning hozirgi va kerakli bozor o‘rnini 1 jumlada ifodalang (maqsadli segment + asosiy ustunlik).
- 3 ta variantni solishtiring: biznes, dam olish, “madaniy-meros tajribasi”.
- 4 ta asosiy ko‘rsatkich (mijoz mamnunliki indeksi, to‘g‘ridan-to‘g‘ri bron ulushi, o‘rtacha xona narxi, onlayn reyting) va 30 kunlik reja tuzing.
- Xatarlar: qayta brendlash xarajati va xodimlar qarshiligi. Boshqaruv choralarini yozing.

2-KEYS. Franshiza tanlovi va shartnoma bandlari (butik mehmonxona)

Vaziyat: Butik mehmonxona xalqaro brend ostiga kirishni rejalashtirmoqda. Biroq brend to‘lovlari va standartlarni joriy qilish xarajatlari bo‘yicha xavotir bor.

Topshiriqlar:

- Franshizaga kirishning 5 ta foydasi va 5 ta xatarini yozing.
- Shartnomaga kiritiladigan 8 ta muhim bandni sanang (standartlar, yangilash rejasi, audit, chiqish sharti va boshqalar).
- Soddalashtirilgan “o‘zini oqlash” mantiqini asoslang: qo‘shimcha tushum va brend to‘lovlari taqqoslanadi.
- Ko‘rsatkichlar: bandlikdan tushum samaradorligi, operatsion foyda, brend orqali kelgan bron ulushi, shikoyatlar ulushi.

3-KEYS. Onlayn turagentlik komissiyasini kamaytirish (kanallar tarkibi)

Vaziyat: Bronlarning 70% i onlayn turagentliklar (OTA) orqali kelmoqda; komissiya oshib bormoqda. To‘g‘ridan-to‘g‘ri bron kanali zaif, qo‘ng‘iroqlar markazi yo‘q.

Topshiriqlar:

•3 oyda bron kanallari tarkibini o‘zgartirish bo‘yicha yo‘l xaritasini yozing.

•To‘g‘ridan-to‘g‘ri bronni oshiradigan 6 ta amaliy chora taklif qiling (sayt qulayligi, promo-kod, qayta marketing, mijozlar bazasi bilan ishlash va boshqalar).

•OTA bilan muzokara strategiyasini yozing: qaysi shartlar evaziga komissiyani kamaytirish mumkin?

•Ko‘rsatkichlar: direct ulushi, mijoz jalb qilish narxi, konversiya, komissiya xarajatlari.

4-KEYS. Ortiqcha bron va muqobil joylashtirish (daromad va obro‘ muvozanati)

Vaziyat: Festival haftasida 110% ortiqcha bron qilingan. 12 nafar mehmon uchun xona yetishmaydi, ijtimoiy tarmoqlarda salbiy shov-shuv chiqishi mumkin.

Topshiriqlar:

•“Muqobil joylashtirish” qoidasi bo‘yicha 7 qadamli protokol tuzing (mehmonni boshqa mehmonxonaga joylash).

•Ortiqcha bronni qanday chegaralaysiz: kelmaslik ehtimoli prognozi, segment, oldindan to‘lov?

•Kompensatsiya paketlarini segment bo‘yicha belgilang (transfer, yuqori toifa xonaga ko‘chirish, vaucher).

•Ko‘rsatkichlar: kelmaslik ulushi, ko‘chirish xarajati, onlayn reyting, muammoni hal qilish vaqti.

5-KEYS. Narxni moslashuvchan belgilash (asosiy narx siyosati)

Vaziyat: Bandlik 72%, o‘rtacha xona narxi 56 dollar, bir xona uchun tushum 40 dollar atrofida. Raqobatchi keskin chegirma aksiyasini boshladi.

Topshiriqlar:

•2 ta ssenariy tuzing: (A) chegirma bilan hajm, (B) paket bilan qiymatni oshirish.

•Segmentlarga mos narx qoidalarini yozing (biznes, dam olish, guruh).

•Narx tengligi va “narxni haddan tashqari tushirish” xatarini boshqarish rejasini tuzing.

•Ko‘rsatkichlar: bandlik, o‘rtacha narx, bir xona uchun tushum, sof tushum (komissiyadan keyin).

6-KEYS. Bir xona uchun tushum pasayishi: sababni topish (tahlil)

Vaziyat: 6 haftada bir xona uchun tushum 12% pasaydi. Bandlik o‘zgarmagan, o‘rtacha narx tushgan.

Topshiriqlar:

- 5 ta ehtimoliy sababni yozing va har biri uchun tekshirish usulini ko‘rsating (segment siljishi, kanallar, tariflar, sharhlar, chegirmalar).
- 10 kunlik tezkor choralar va 60 kunlik tizimli choralar paketini tuzing.
- Hafta ichi/hafta oxiri uchun tarif panjarasini va shartli tarif (qoidali) variantlarini taklif qiling.
- Ko‘rsatkichlar: o‘rtacha narx tiklanishi, konversiya, onlayn reyting, bekor qilish ulushi.

7-KEYS. Guruh bronlari: oldindan to‘lov siyosati

Vaziyat: 60 xonali guruh kelishi kutilmoqda. Tashkilotchi oldindan to‘lov bermoqchi emas. Kelmaslik holatida zarar katta bo‘lishi mumkin.

Topshiriqlar:

- Oldindan to‘lov va “so‘nggi tasdiqlash sanasi” siyosatini yozing (foizlar va muddat).
- Shartnoma bandlari: qisqartirish chegarasi, bekor qilish sharti, to‘lov jadvali.
- Guruh uchun qo‘shimcha qiymat paketi (ovqatlanish, uchrashuv xonasi)ni asoslang.
- Ko‘rsatkichlar: guruh kelishi ulushi, qisqartirish foizi, guruhdan sof foyda.

8-KEYS. Katta tadbir (konferensiya)da logistika xatosi

Vaziyat: Konferensiya kuni ovoz tizimi ishlamadi, tanaffus (kofe-breyk) kechikdi. Mijoz rasmiy shikoyat berishga tayyor.

Topshiriqlar:

- Xizmatni tiklash rejasini 5 qadamda tuzing (0–24 soat).
- Yetkazib beruvchilar bilan xizmat darajasi kelishuvi (SLA) va jarima bandlarini taklif qiling.
- Keyingi tadbirlar uchun tekshiruv ro‘yxati (texnika, vaqt jadvali, mas’ullar) ishlab chiqing.

•Ko‘rsatkichlar: shikoyatni yopish vaqti, tadbir mamnunliki, qayta buyurtma ehtimoli.

9-KEYS. Ovqatlanish bo‘limida foydalilikni oshirish (menyu tahlili)

Vaziyat: Banketlar ko‘paydi, lekin ovqatlanish bo‘limi foydasi past. Ombor va kassadagi hisob-kitob mos kelmayapti.

Topshiriqlar:

•Menyu bo‘yicha 12 ta pozitsiyani “eng ko‘p sotiladigan / foydali / kam sotiladigan” tahlili asosida qayta ko‘rib chiqing.

•Chiqindini kamaytirish uchun 6 ta chora taklif qiling.

•Ombor va savdo tizimi nazorati: inventar jadvali, ruxsatlar, audit tartibini yozing.

•Ko‘rsatkichlar: xomashyo xarajati ulushi, chiqindi ulushi, foyda marjasi, allergiya bo‘yicha shikoyatlar.

10-KEYS. Nonushta zalida navbat va sifat muammosi

Vaziyat: Nonushta vaqtida navbat 20 daqiqagacha cho‘ziladi, taomlar sovib qolishi bo‘yicha shikoyatlar bor.

Topshiriqlar:

•Jarayon xaritasini chizing: kirish–o‘tirish–bufet–chiqish.

•3 ta variantni solishtiring: zonalash, tayyor to‘plam (set), qo‘shimcha xizmat nuqtasi.

•Eng yuqori yuklama vaqtiga mos xodim jadvali va minimal xizmat standarti (SOP) yozing.

•Ko‘rsatkichlar: kutish vaqti, nonushta mamnunliki, chiqindi, mehnat xarajati.

11-KEYS. Xonani tayyorlash kechikishi (housekeeping)

Vaziyat: Chiqish 12:00, kirish 14:00. Ammo xonalar 16:00 gacha tayyor bo‘lmayapti.

Topshiriqlar:

•Kechikish sababi bo‘lishi mumkin bo‘lgan 3–5 “tiqilinch nuqta”ni aniqlang (kir yuvish, lift, tekshiruv, choyshab ta’minoti).

•Xona holatini tizimda real vaqt yangilash tartibini yozing.

•2 haftalik sinov: zonalash va “ustuvor xonalar” rejimini qo‘llang.

•Ko‘rsatkichlar: xona tayyor bo‘lish vaqti, kech kirish shikoyati, xodim unumdorligi.

12-KEYS. Qabul bo‘limida (resepshnda) navbatlar

Vaziyat: 18:00–20:00 oralig‘ida navbat 25–30 kishiga yetadi. Mehmonlar noroziligi oshmoqda.

Topshiriqlar:

•Navbat sabablarini 3 guruhga ajrating: jarayon, texnologiya, kadr.

•Oldindan ro‘yxatdan o‘tish, tezkor stol (express) va mobil yechim variantlarini solishtiring.

•1 oylik xizmat standarti: maksimal kutish vaqti va eskalatsiya qoidalarini yozing.

•Ko‘rsatkichlar: o‘rtacha ro‘yxatdan o‘tish vaqti, navbat uzunligi, qo‘shimcha savdo daromadi, mamnunlik.

13-KEYS. Kadrlar almashinuvi va servis sifati

Vaziyat: Qabul bo‘limi va xonalarni tozalashda xodimlar tez ketadi, xatolar va shikoyatlar ko‘paydi.

Topshiriqlar:

•Kadrlar ketishining sabablarini tahlil qiling: ish haqi, jadval, rahbarlik, o‘qitish.

•30 kunlik moslashtirish va murabbiylik (mentor) dasturini tuzing.

•Motivatsiya tizimi: natijaga bog‘liq mukofot, e’tirof, o‘sish yo‘li.

•Ko‘rsatkichlar: kadrlar almashinuvi foizi, trening qamrovi, xatolar ulushi, mijoz mamnunliki.

14-KEYS. Xizmat standartlarini amalda ishlatish (SOP)

Vaziyat: Standartlar hujjatda bor, lekin amalda har kim o‘zicha ishlaydi. Ichki auditda 40% mos kelmaslik aniqlangan.

Topshiriqlar:

•Eng muhim 10 ta standartni tanlab, ularni “1 sahifalik” sodda formatga keltiring.

•Standartlarga rioya nazorati uchun mas’ul rollar va haftalik/daily jadval tuzing.

•10 daqiqalik qisqa o‘quv (qisqa trening) formatini ishlab chiqing.

•Ko‘rsatkichlar: moslik foizi, audit balli, shikoyatlar, qayta ishlash vaqti.

15-KEYS. Onlayn baho va izohlar inqirozi

Vaziyat: 1 haftada 5 ta salbiy izoh tushdi: tozalik, shovqin, xodim muomalasi. Reyting 4.3 dan 3.9 ga tushdi.

Topshiriqlar:

•Muammolarni kategoriyalash va ildiz sabab tahlilini qiling.

•Har kategoriya bo‘yicha 48 soatlik tezkor va 30 kunlik tizimli chora rejasini yozing.

•Izohlarga javob berish uchun professional shablon ishlab chiqing.

•Ko‘rsatkichlar: reyting tiklanishi, javob berish tezligi, takroriy shikoyatlar, tavsiya indeksi.

16-KEYS. Ijtimoiy tarmoq reklamasida natijani hisoblash (reklama samaradorligi)

Vaziyat: Instagram va Telegram reklamasiga 800 dollar sarflandi. Bronlar ko‘paygandek, lekin foyda aniq emas.

Topshiriqlar:

•Natijani o‘lchash tizimini tuzing: maxsus belgilangan havolalar (UTM), promo-kod, qo‘ng‘iroq hisobini yuritish.

•Hisob-kitob: tushum – reklama xarajati – komissiya – chegirma (soddalashtirilgan).

•3 ta kontent g‘oyasi: oilaviy, biznes, ziyorat segmentlari uchun.

•Ko‘rsatkichlar: bitta mijoz narxi, konversiya, o‘rtacha bron qiymati, bekor qilish ulushi.

17-KEYS. Sayt orqali bronni oshirish (sayt ko‘rinishi va qulayligi)

Vaziyat: Saytga tashrif bor, lekin bron konversiyasi 0.6%. Qidiruv tizimlarida raqobatchi yuqoriroq ko‘rinadi.

Topshiriqlar:

•Sayt qulayligini 7 band bo‘yicha baholang (tezlik, to‘lov, til, mobil moslik, ishonch elementlari).

•Qidiruv tizimi optimallashtiruvi va meta qidiruv bo‘yicha strategiya yozing: narx tengligi, ma’lumot sifati, reklama byudjeti.

•30 kunlik A/B sinov rejasini tuzing.

•Ko‘rsatkichlar: konversiya, to‘g‘ridan-to‘g‘ri tushum, saytdan tez chiqish ulushi, bron jarayonida to‘xtashlar.

18-KEYS. Blogger bilan hamkorlik: obro‘ xatari

Vaziyat: Blogger bilan kelishuv qilindi, ammo uning oldingi postlarida bahsli kontent bor. Brend obro‘si xavf ostida.

Topshiriqlar:

•Blogger tanlash mezonlari: auditoriya mosligi, faol ishtirok, reputatsiya xatari.

•Shartnoma bandlari: kontent nazorati, joylash vaqti, taqiqlangan kontent bandi.

•3 ta kampaniya formati: shahar ichida dam olish, gastronomiya, tadbir.

•Ko‘rsatkichlar: ko‘rishlar, jalb bo‘lish, promo orqali bronlar, ijobiy/salbiy munosabat.

19-KEYS. PR inqirozi: “video tarqaldi”

Vaziyat: Mehmon bilan nizoli holat videosi tarqaldi. OAV savol bermoqda, ijtimoiy tarmoqlarda salbiy munosabat kuchaymoqda.

Topshiriqlar:

•0–2 soat, 2–24 soat va 1–7 kunlik krizis kommunikatsiya rejasini tuzing.

•Ichki tekshiruv tartibi: faktlar, xodimlar bilan suhbat, videokuzatuv protokoli.

•Kompensatsiya chegarasi va qoidalarini yozing (qachon va nima beriladi).

•Ko‘rsatkichlar: ommaviy axborotda ohang, reytinglar dinamikasi, shikoyatlar soni, standartlarga rioya.

20-KEYS. “Yashil mehmonxona” tashabbusi: iqtisodiy asos

Vaziyat: Investor ekologik yondashuvni xohlaydi, ammo xarajatlar oshishidan qo‘rqadi.

Topshiriqlar:

•Tez qaytadigan 5 ta tashabbus taklif qiling (LED, sensor, choyshabni qayta ishlatish dasturi va boshqalar).

•1-yillik soddalashtirilgan iqtisodiy asos: investitsiya–tejash–qaytish muddati.

•Mehmon bilan kommunikatsiya: ekologiyani majburlamasdan tushuntirish uslubini yozing.

•Ko‘rsatkichlar: band xona boshiga elektr sarfi, suv sarfi, chiqindi miqdori, izohlarda “eko” eslatilishi.

21-KEYS. Energiya xarajatlari oshishi: isitish va sovitish

Vaziyat: Qishda energiya xarajati keskin oshadi, xonalarda harorat notekis, texnik chaqiruvlar ko‘paygan.

Topshiriqlar:

•3 ta texnik sabab bo‘yicha tekshiruv rejasini tuzing (izolyatsiya, tizim sozlamasi, datchiklar).

•Xodimlar uchun energiya bo‘yicha qisqa standart (nimalarni o‘chirib-yoqish, minimal rejimlar).

•2 ta investitsion variant: arzon va o‘rtacha; kutiladigan tejamni yozing.

•Ko‘rsatkichlar: energiya ulushi, qulaylik bahosi, texnik chaqiruvlar soni.

22-KEYS. Suv resurslari va kir yuvish xarajatlari

Vaziyat: Kir yuvish xarajati o‘sdi, suv bosimi past, mehmon shikoyatlari bor.

Topshiriqlar:

•Choyshabni qayta ishlatish dasturini servisga zarar bermasdan joriy etish modelini yozing.

•Suv tizimi audit reja: oqish, bosim, o‘lchagichlar, texnik xizmat.

•Mehmonlar uchun tushuntiruvchi e’lon matni konseptini yozing.

•Ko‘rsatkichlar: band xona boshiga litr, kir yuvish xarajati/ xona, shikoyatlar ulushi.

23-KEYS. Chiqindini boshqarish (oshxona va operatsiya)

Vaziyat: Oshxonadan chiqindi ko‘p, plastik ishlatilishi yuqori. Mahalliy hamkorlar norozilik bildirgan.

Topshiriqlar:

•Chiqindini 4 turga ajrating: oziq-ovqat, plastik, qog‘oz, xavfli chiqindi.

•Saralash va yig‘ish logistikasi (zonalash)ni yozing.

•Yetkazib beruvchilar bilan qayta ishlatiladigan qadoq bo‘yicha kelishuv taklif qiling.

•Ko‘rsatkichlar: mehmon boshiga chiqindi, qayta ishlash ulushi, tejam, obro‘ ko‘rsatkichi.

24-KEYS. Narx tengligi buzilishi (onlayn kanallar bilan muammo)

Vaziyat: Onlayn turagentlikda mehmonxona narxi o‘z saytiga qaraganda arzonroq ko‘rinib qoldi.

Topshiriqlar:

•Sabablarni toping: kanal boshqaruvi tizimi, aksiyalar, ulgurji sotuvchi, valyuta.

•24 soat ichida tuzatish rejasini yozing (tezkor qayta sozlash va doimiy kuzatuv).

•Shartnoma bandlarini yangilash taklifi: kim narxni qanday e’lon qiladi?

•Ko‘rsatkichlar: tenglik buzilishi soni, yo‘qotilgan bronlar, o‘rtacha narx ta’siri, kuzatuv chastotasi.

25-KEYS. Mehmon ma’lumotlari maxfiyligi (data privacy)

Vaziyat: Xodimlar mehmonlar ro‘yxatini messenjerda yuborib turadi. Bu maxfiylikka tahdid.

Topshiriqlar:

•Minimal maxfiylik siyosatini yozing: kim ko‘radi, qancha saqlanadi, qayerga yuborilmaydi.

•Rollar bo‘yicha ruxsatlar va himoya talablari (kuchli parol, ikki bosqichli tasdiq)ni belgilang.

•1 soatlik trening rejasi va qisqa test savollarini tuzing.

•Ko‘rsatkichlar: hodisalar soni, siyosatga rioya, kirish jurnali tekshiruvi.

26-KEYS. Kartadan to‘lov bo‘yicha e’tiroz ko‘payishi

Vaziyat: So‘nggi oyda 9 ta to‘lov e’tirozi qaytdi. Bank risk darajasini oshirdi.

Topshiriqlar:

•E’tiroz sabablari bo‘yicha tahlil qiling (firibgarlik, kelmaslik, nizo).

•Oldindan to‘lov/kelmaslik siyosatini shaffof va tushunarli qilib qayta yozing.

•Isbot hujjatlari ro‘yxati: hisob-faktura, rozilik, xizmat ko‘rsatilgani dalillari.

•Ko‘rsatkichlar: e’tiroz ulushi, to‘lov tasdiqlanishi, qaytarish muddati, shikoyatlar.

27-KEYS. Restoran hisobini xonaga yozishda xato (tizimlar bog‘lanishi muammosi)

Vaziyat: Restorandagi sarf-xarajatlar xonaga to‘g‘ri yozilmayapti. Hisob-kitobda janjal chiqdi.

Topshiriqlar:

•Jarayonni tekshiruv ro‘yxati bilan standartlashtiring (hisob varaqasi (folio), xona raqami, imzo tasdiqi).

•Tizim sinov ssenariylari: 5 ta turli holat (bekor qilish, bo‘lib to‘lash, chegirma, minibar va hokazo).

•Mas’uliyat va ikki bosqichli tekshiruv qoidalarini yozing.

•Ko‘rsatkichlar: hisob-kitob xatolari, qaytarilgan mablag‘, chiqish jarayoni vaqti, mamnunlik.

28-KEYS. Inklyuziv servis va qulayliklar (kirish imkoniyati) auditi

Vaziyat: Nogironligi bor mehmon uchun kirish yo‘laklari va hammom mos emas. Jarima va obro‘ xatari bor.

Topshiriqlar:

•Minimal moslashuv ro‘yxatini tuzing: kirish, lift, hammom, belgilar, xabar berish.

•2 bosqichli reja: 30 kunlik tezkor va 6 oylik kapital o‘zgarishlar.

•Xodimlar uchun inklyuziv muloqot qoidalarini yozing.

•Ko‘rsatkichlar: shikoyatlar ulushi, audit balli, mos xonalar bandligi.

29-KEYS. Sog‘lomlashtirish markazi xizmatlarining rentabelligi va paketlash (SPA)

Vaziyat: Sog‘lomlashtirish markazi mavjud, lekin bandlik past, xarajat yuqori. Mehmonlar tashqi xizmatlarga ketmoqda.

Topshiriqlar:

•Xizmatlarni segment bo‘yicha paketlang (xona + sog‘lomlashtirish, juftlik, biznes).

•Narx va vaqt siyosati: yuqori/past yuklama, a’zolik taklifi.

•Boshqa bo‘limlar bilan o‘zaro sotuv: qabul bo‘limi va restoran orqali taklif qilish.

•Ko‘rsatkichlar: sog‘lomlashtirish tushumi, bandlik foizi, paket ulushi, foyda marjasi.

30-KEYS. Yangi raqobatchi mehmonxona ochilishi: qarshi strategiya

Vaziyat: Markazda 120 xonali yangi 4 yulduzli mehmonxona ochildi. Agressiv reklama va past narx bilan bozorga chiqdi.

Topshiriqlar:

•Raqobatchi tahlili: narx, xizmat, kanallar, izohlar, asosiy ustunlik (1 sahifa).

•Qarshi strategiya: (A) servis ustunligi, (B) mahsulot/paketlar, (C) korporativ shartnomalar.

•90 kunlik bozor targ‘iboti (marketing) va daromad boshqaruvi rejasi: vazifalar va mas’ullar.

•Ko‘rsatkichlar: bozordagi ko‘rinish (reytingdagi o‘rin), narx indeksi, bandlik indeksi, reyting indeksi.

FOYDALANILGAN MANBALAR RO‘YXATI

1. O‘zbekiston Respublikasining “Turizm to‘g‘risida”gi O‘RQ-549-sonli Qonuni 18.07.2019-yil.
2. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2026-yil 30 apreldagi “Hududlarda turizm infratuzilmasini jadal rivojlantirish va sohada loyiha boshqaruvi tizimini joriy etish chora-tadbirlari to‘g‘risida” PQ-161-son Qarori.
3. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2025-yil 15-maydagi “2025-2026-yillarda sayyohlar oqimini tubdan ko‘paytirish va turistik xizmatlar hajmini jadal kengaytirish orqali turizmning iqtisodiyotdagi o‘rni va ahamiyatini oshirish chora-tadbirlari to‘g‘risida"gi PQ-87-son Qarori.
4. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “O‘zbekiston Respublikasida ekologik turizmni jadal rivojlantirish chora-tadbirlari to‘g‘risida” 2024-yil 12-yanvardagi PF-21-son Farmoni.
5. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining "Turizm sohasida kadrlar tayyorlash tizimini takomillashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risida" 2024-yil 18-iyuldagi PF-269-son Farmoni.
6. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining "O‘zbekiston Respublikasida to‘siqsiz turizm infratuzilmasini rivojlantirish va uni rag‘batlantirish chora-tadbirlari to‘g‘risida" 2024-yil 12-yanvardagi PF-20-son Farmoni.
7. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2024-yil 12-yanvardagi "Respublikaga xorijiy turistlar oqimini sezilarli darajada oshirish va ichki turizmni yanada faollashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risida"gi PQ-9-son Qarori.
8. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023-yil 27-iyuldagi "Turizm sohasida islohotlarni yanada jadallashtirish va davlat boshqaruvi tizimini samarali tashkil etish chora-tadbirlari to‘g‘risida"gi PF-238-son Farmoni.
9. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 30-apreldagi "Ichki turizm xizmatlarini diversifikatsiya qilishga doir qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida"gi PF-232-son Farmoni.
10. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 19.06.2020-yildagi "Turizm sohasini sanitariya-epidemiologik xavfsizlikning kuchaytirilgan rejimi talablariga qat’iy rioya qilgan holda rivojlantirishga doir qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida"gi PF-4755-son Farmoni.

11. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 13-avgustdagi "O‘zbekiston Respublikasida turizm sohasini yanada rivojlantirish chora-tadbirlari to‘g‘risida"gi PQ-5781-son Qarori.

12. Абдуллаев А. А. Сервисная деятельность: учебник. — М.: Юнити-Дана, 2020. — 288 с.

13. Amriddinova R.S. va boshq. Mehmonxonalarda xodimlar faoliyatini boshqarish. Toshkent-2018.-293 b.

14. Amriddinova R.S. Mehmonxona xo‘jaligida korporativ madaniyat. O‘quv qo‘llanma." Stap -Sell" nashriyoti, Samarqand, 2023.-174b.

15. Amriddinova R.S. Digital transformation of hospitality demand in Uzbekistan. LAP LAMBERT academic publishing ISBN: 978-620-7-81069-7 www.ingimage.com (Buyuk Britaniya), 2025.

16. Amriddinova R.S. Hotel Branding: Building Customer Loyalty and Differentiation in the Modern Hospitality Market. American Journal of Alternative EducationISSN:2997-3953(Online)Vol. 2, No. 9, Sep2025, Available onlineat: https://scientificbulletin.com/index.php/AJAE.

17. Амриддинова Р.С. Современные методы организации и автоматизации процессов в службе Front Office: Монография / Самаркандский институт экономики и сервиса - Самарканд.: Издательство ООО «STAP-SEL», 2025 – 190 стр.

18. Амриддинова Р.С. Ребрендинг как стратегический инструмент повышения конкурентоспособности гостиничных предприятий. Сервис илмий-амалий журнал 2025 йил, 3-сон.

19. Amriddinova R.S. Сатуллаев АД. Возможности применения искусственного интеллекта в международных гостиницах. Инновационная Экономика. Научно-практический электронный журнал. Published Online: November 1, 2025.

20. Амриддинова Р.С. , Бердимуродов А.Ш. Международный гостиничный бизнес. Учебник. Самаркандский институт экономики и сервиса - Самарканд.: Издательство ООО «STAP-SEL», 2026 – 545 стр.

21. Азар В. А. Менеджмент качества услуг в индустрии гостеприимства. — СПб.: Питер, 2019. — 304 с.

22. Багиев Г. Л., Тарасевич В. М., Анн Х. Маркетинг: учебник. — СПб.: Питер, 2021. — 736 с.

23. Bardi J. A. Hotel Front Office Management/ J. A. Bardi. - 5th ed. - Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2011. - 512 b.

24. Bhakta A. Professional Hotel Front Office Management/ A. Bhakta. - New Delhi: Tata McGraw-Hill Education Private Limited, 2011. - 332 b.

25. Биржаков М.Б. Введение в туризм: учебник. — СПб.: Герда, 2016. — 416 с.

26. Binns C. A., Kempf R. J. Mehmonxona va uy almashishda xavfsizlik. Cham: Springer Nature Switzerland AG, 2021.

27. Вакуленко Р., Кочкурова Е. Управление гостиничным предприятием. – М.: Университетская книга; Логос, 2008.

28. Cook R. A., Hsu C. H. C., Taylor L. L. Turizm: mehmondo‘stlik va sayohat biznesi. - 6th ed. - Boston: Pearson, 2018.

29. Глазьев С.Ю. и др. Евразийская экономическая интеграция: учебное пособие. — Москва: Проспект, 2023. — 648 с.

30. Ермакова М. А. Управление качеством гостиничных услуг. — М.: Академия, 2019. — 208 с.

31. Yoqubova S.R. Raqobatbardoshlikni oshirishda xodimlar malakasining roli (mehmonxona misolida) // Yosh olimlar forumi materiallari. - 2022. - No 5. - S. 75-78.

32. Jo‘rayev A. N. Hududiy mehmonxonalar faoliyatini takomillashtirishda servis xizmatlarining o‘rni // Materialы nauch.-prakt. konf. "Turizmda strategik boshqaruv." - Dushanbe, 2022. - S. 89-94.

33. Изадор Шарп, Алан Филлипс.Философия гостеприимства Four Seasons. Качество, сервис, культура и бренд. 2009 год. ISBN: 9785961426472

34. Introduction to Tourism and Hotel Industry: Student’s Handbook. XI sinf / O‘rta ta’lim markaziy kengashi. Delhi: CBSE, 2014. - 195 b.

35. Introduction to Hospitality Industry: unit for "Customer Service Executive - Class XI" - 47 p.

36. Колесникова К. С. Повышение конкурентоспособности гостиничного предприятия на основе совершенствования сервиса // Вестник туризма. — 2022. — № 3. — С. 55–61.

37. Kotler Ph., Bowen J., Makens J. Marketing for Hospitality and Tourism. - T.: Fan, 2020. - 928 b.

38. Краснова И.В. Инновационные технологии в гостиничном сервисе // Сервис в России и за рубежом. — 2023. — № 2 (101). — С. 75–84.

39. Nahas N., Mendiolea J., Sinh Y., Cattouf N. The Rise of Luxury Hospitality: Trends & Differentiators for Luxury Hotel Operators: Viewpoint / N. Nahas, J. Mendiolea, Y. Sinh, N. Cattouf.: Arthur D. Little, 2024. - 12 b.

40. Negi K. S., Agarval M. Mehmonxona menejmenti bo‘yicha darslik / K. S. Negi, M. Agarval. - New Delhi: Wisdom Press, 2022. - 95 b.

41. Normurodova M.B. Turizm va mehmonxona sohasida xizmatlar sifatini boshqarish muammolari // Materialы nauch.-prakt. konf. - Dushanbe, 2022. - S. 134-139.

42. Mamarasulov Z.E. Mehmondo‘stlik industriyasi: o‘quv qo‘llanma / Samarqand iqtisodiyot va servis instituti - Samarqand.: "STAP-SEL" MCHJ nashriyoti, 2024 - 320 bet.

43. Майкл Райли. Управление персоналом в гостеприимстве. 2017 год. 978-5-238-00873-2. ЮНИТИ-ДАНА.

44. Magnini V. P., Simon C. J. A Hotel Manager’s Handbook: 189 Techniques for Achieving Exceptional Guest Satisfaction/ V. P. Magnini, C. J. Simon. - Boca Raton: CRC Press; Oakville: Apple Academic Press, 2016-yil. - 258 b.

45. OECD. Tourism Trends and Policies 2022. — Paris: OECD Publishing, 2022. — 254 p.

46. Печёнкина Е. С. Культура сервиса в гостиничном бизнесе. — СПб.: Речь, 2021. — 198 с.

47. Po‘latov M.E., Amriddinova R.S., Norqulova D.Z., Talibova A.Yu. Mehmonxonalarda kasbiy etiket. O‘quv qo‘llanma. "STAP -Sell" nashriyoti, Samarqand, 2022.-214 b.

48. Rasulova B. R. The role of service quality in increasing competitiveness in the hotel industry of Uzbekistan // Journal of Tourism Studies. — 2022. — № 1. — P. 45–50.

49. Третьякова Т. Н. Международные гостиничные цепи: учеб. пособие. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2020. – 107 с.

50. Tuxliyev I.S. va boshq. Turizm: nazariya va amaliyot: Darslik / Samarqand iqtisodiyot va servis instituti - Samarqand.: "STAP-SEL" MCHJ nashriyoti, 2021 - 332 bet.

51. Tuxliyev I. S. Turizm xizmatlarini rivojlantirish strategiyasi // Ijtimoiy-iqtisodiy innovatsiyalar. - 2022. - No 3. - S. 17-23.
52. Turayev B.X, X.I.Turdibekov., V.Berdiqulov., K.M. Ibodov Mehmonxona xo‘jaligida xizmatlar sifatini boshqarish: o‘quv qo‘llanma/"IQTISOD-MOLIYA," 2020-368 b.
53. UNWTO. Global Report on Innovation in Tourism and Hospitality. - Madrid: World Tourism Organization, 2022. - 80 b.
54. Хейфец, В. Л. Международная интеграция: учеб. пособие / В. Л. Хейфец.– СПб.: ГУАП, 2022. – 159 с.
55. Хорст Шульце. Ritz-Carlton: правила бизнеса от основателя сети отелей высшего класса. 2019 год. 978-5-17-118337-0. Издательство АСТ.
56. Чудновский А. Д. Гостеприимство как стратегия: управление впечатлениями гостей. — М.: Проспект, 2022. — 190 с.
57. ISO 22483:2020. Tourism and related services — Hotels — Service requirements. — Geneva: International Organization for Standardization, 2020.
58. O‘z DSt 22483:2022 (ISO 22483:2020, MOD). Turizm va unga tegishli xizmatlar. Mehmonxonalar Xizmatlarga talablar
59. O‘zMSt 125:2024. Turistik xizmatlar. Joylashtirish vositalari. Tasniflashning balli tizimi.
60. O‘zDSt. O‘zbekiston Respublikasining mehmonxona xizmatlari sohasidagi davlat standarti.
61. Hotel Management and Operations / edited by D. G. Rutherford, M. J. O‘Fallon. - 4th ed. - Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2007. - 498 b.

Internet resurslari:

62. https://frontdesk.ru/
63. https://bnovo.ru/
64. https://www.ama.org.
65. https://brandfinance.com
66. https://uzdaily.uz
67. https://str.com.
68. https://www.forbestravelguide.com.
69. https://www.tripadvisor.com/Insights
70. https://www.ihgplc.com.

71. https://about.hyatt.com
72. https://www.hilton.com
73. https://group.accor.com.
74. https://www.marriott.com.
75. https://partner.booking.com
76. https://hilton.com/tashkent.
77. https://www.lottehotel.com.
78. https://www.unwto.org/tourism-data/world-tourism-barometer
79. https://wttc.org/research/economic-impact

AMRIDDINOVA RAYXONA SADRIDDINOVNA

XALQARO MEHMONXONALAR BIZNESI

Darslik

Muharrir: Z.N. Bobodustov
Musahhih: M.O. Mardiyeva
Texnik muharrir: N. Ergashev

Darslik institut Kengashining 2026-yil 27-fevraldagi majlisida muhokama qilingan va nashrga tavsiya etilgan. (4-sonli majlis bayoni, Ro‘xatga olish raqami 357-27/02).

“BUNYODKOR AVLOD MATBUOTI” MChJ nashriyoti,
Samarqand - 2026

7175

ISBN: 978-9910-5268-0-0

Tasdiqnoma № 3278 (13.12.2021)
Nashrga ruxsat etildi: 26.05. 2026 y.
© “BUNYODKOR AVLOD MATBUOTI” MChJ nashriyoti.

2026-yilda chop etildi.
Qog‘oz bichimi A5, 60x84 1/16, Ofset qog‘ozi.
“Times New Roman” garniturasi.
Nashr bosma tabog`i 21.87
Buyurtma № 0086A/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.