O‘ZBEKISTONDA TURISTIK KORXONALAR RAQOBATBARDOSHLIGINI OSHIRISH YO‘LLARI

Teshabayeva Odina Nasridinovna

Dotsent i.f.f.d.,PhD, turizm va menejment kafedrasi

Farg‘ona davlat universiteti

E-mail: Odina_0505@mail.ru

Annotatsiya: Maqolada O‘zbekistonda turistik korxonalar raqobatbardoshligini kompleks baholash va baholash natijalarini boshqaruv qarorlariga aylantirish masalalari yoritilgan. Turizm bozorida talabning o‘sishi, xalqaro mehmonxona brendlarining kirib kelishi hamda iste’molchilar kutishlarining murakkablashuvi korxonalardan faqat narx yoki moddiy infratuzilma bilan emas, balki xizmat sifati, raqamli qulaylik, inson kapitali, marketing samaradorligi va barqarorlik ko‘rsatkichlari bilan ham raqobatlashishni talab etmoqda. Shu sababli maqolada moliyaviy-iqtisodiy, xizmat sifati, bozor-marketing, raqamli transformatsiya, kadrlar salohiyati va ekologik-ijtimoiy yo‘nalishlarni birlashtiruvchi integratsiyalashgan baholash modeli taklif etiladi. Modelning amaliy qo‘llanishi Hyatt Regency Tashkent mehmonxonasi misolida ochiq manbalarda tasdiqlangan xizmat infratuzilmasi asosida ko‘rib chiqiladi. Ochiq manbalarda e’lon qilinmagan bandlik, daromad, mijozlar qoniqishi va rentabellik kabi ichki ko‘rsatkichlar bo‘yicha raqamlar to‘qib chiqarilmaydi; ular korxona ichki ma’lumotlari bilan to‘ldirilishi lozim bo‘lgan indikatorlar sifatida belgilanadi. Natijada raqobatbardoshlikni yagona integral indeks orqali kuzatish, zaif yo‘nalishlarni aniqlash va resurslarni ustuvor vazifalarga yo‘naltirish imkonini beruvchi metodologik yondashuv asoslanadi.

Kalit so‘zlar: turizm, turistik korxona, raqobatbardoshlik, integratsiyalashgan baholash, xizmat sifati, boshqaruv metodologiyasi, raqamli transformatsiya, marketing, barqaror rivojlanish, mehmonxona.

Kirish

Turizm xizmatlari bozorida raqobatning kuchayishi korxonalar faoliyatini an’anaviy ishlab chiqarish yoki xizmat ko‘rsatish ko‘rsatkichlari bilangina baholash yetarli emasligini ko‘rsatmoqda. Turist qaroriga xizmatning ishonchliligi, xodimlarning kasbiy

kompetensiyasi, bron qilish qulayligi, narx va qiymat mutanosibligi, xavfsizlik, mahalliy madaniyat bilan uyg‘unlik hamda ekologik mas’uliyat birgalikda ta’sir ko‘rsatadi. O‘zbekiston turizmida ham bozor hajmi kengaymoqda: 2025-yilda mamlakatga turistik maqsadlarda 11,7 mln nafar xorijiy fuqaro tashrif buyurgan, bu 2024-yilga nisbatan 46,8 foiz ko‘pdir [1]. Bunday o‘sish korxonalar uchun yangi imkoniyatlar bilan birga, xizmatlar sifati va boshqaruv samaradorligiga nisbatan talabni ham oshiradi.

Tadqiqotning maqsadi turistik korxonalar raqobatbardoshligini ko‘p mezonli yondashuv asosida baholash, alohida ko‘rsatkichlar o‘rtasidagi uzviy bog‘liqlikni hisobga olish va baholash natijalarini strategik hamda operatsion boshqaruv qarorlariga integratsiya qilish bo‘yicha takliflar ishlab chiqishdan iborat.

Adabiyotlar sharhi va tadqiqot yondashuvi

Raqobatbardoshlik nazariyasida korxonaning bozordagi ustunligi resurslar, kompetensiyalar, qiymat yaratish zanjiri va mijoz uchun taklif etiladigan noyob qiymat bilan izohlanadi. Porter yondashuvida xarajatlar bo‘yicha ustunlik, differensiatsiya va fokuslash strategiyalari raqobat strategiyasining asosiy yo‘nalishlari sifatida qaraladi [2]. Turizm sohasida esa raqobatbardoshlik korxona darajasida xizmat sifati va mijoz tajribasi, destinatsiya darajasida esa resurslar, infratuzilma, boshqaruv va imij bilan chambarchas bog‘liq [3].

Xizmatlar sifatini baholashda SERVQUAL modeli iste’molchi kutgan va amalda qabul qilgan xizmat o‘rtasidagi tafovutni besh o‘lcham — moddiylik, ishonchlilik, javobchanlik, kafolat va hamdardlik — bo‘yicha tahlil qilish imkonini beradi [4]. Biroq turistik korxona raqobatbardoshligini faqat xizmat sifati bilan cheklash to‘g‘ri emas. Masalan, yuqori sifatli xizmat ko‘rsatuvchi korxona raqamli sotuv kanallari sustligi, xarajatlarning yuqoriligi yoki malakali xodimlar almashinuvi sababli bozor ulushini yo‘qotishi mumkin. Shu bois sifat ko‘rsatkichlari moliyaviy, marketing, raqamli va barqarorlik indikatorlari bilan bir tizimda ko‘rilishi zarur.

Tadqiqotda tizimli tahlil, qiyosiy tahlil, ekspert baholash, ko‘p mezonli indekslash va amaliy keys-stadi usullaridan foydalanish nazarda tutiladi. Metodologiyaning muhim tamoyili — indikatorlarni tanlashda ularning o‘lchanishi, korxona boshqaruviga

ta’sirchanligi, takrorlanmasligi va ma’lumot manbasining ishonchliligini ta’minlashdir. Har bir indikator uchun hisoblash usuli, ma’lumot egasi, davriylik va maqsadli qiymat oldindan belgilanadi.

Integratsiyalashgan baholash metodologiyasi

Taklif etilayotgan model oltita blokdan tashkil topadi: 1) moliyaviy-iqtisodiy barqarorlik; 2) xizmat sifati va mijoz tajribasi; 3) bozor va marketing pozitsiyasi; 4) raqamli transformatsiya; 5) inson kapitali va tashkiliy boshqaruv; 6) ekologik va ijtimoiy barqarorlik. Har bir blok 0 dan 100 gacha normallashtirilgan ball bilan baholanadi. Ko‘rsatkichlar turlicha birliklarda ifodalanganligi sababli dastlab ularni yagona shkala keltirish talab etiladi.

Rag‘batlantiruvchi indikatorlar uchun normallashtirish: $I_i = (X_i - Xmin) / (Xmax - Xmin) \times 100$. Xarajat yoki shikoyatlar ulushi kabi kamayishi maqsadga muvofiq indikatorlar uchun: $I_i = (Xmax - X_i) / (Xmax - Xmin) \times 100$. Bunda Xmin va Xmax tarmoq benchmarki, strategik maqsad yoki oldindan tasdiqlangan me’yor asosida belgilanadi. Benchmark mavjud bo‘lmagan holatda indikator bo‘yicha maqsadli qiymat ekspertlar va korxona strategiyasi asosida belgilanadi.

Umumiy raqobatbardoshlik indeksi quyidagicha aniqlanadi: $RKI = \Sigma(w_j \times B_j)$, bunda B_j — j-blokning o‘rtacha normallashtirilgan bali, w_j — blok vazni, $\Sigma w_j = 1$. Vaznlarni ekspert baholash yoki AHP juft taqqoslash usuli bilan aniqlash mumkin. Dastlabki amaliy model uchun vaznlar quyidagicha tavsiya etiladi: moliyaviy-iqtisodiy — 0,20; xizmat sifati — 0,25; marketing — 0,15; raqamli transformatsiya — 0,15; inson kapitali — 0,15; barqarorlik — 0,10. Bu vaznlar universal norma emas, korxona turi va strategik ustuvorliklariga qarab qayta kalibrlanadi.

Hyatt regency tashkent misolida amaliy tahlil

Metodologiyani amaliy ko‘rsatish maqsadida Toshkent shahrida faoliyat yurituvchi Hyatt Regency Tashkent mehmonxonasi keys sifatida tanlandi. Rasmiy mehmonxona sahifasida obyektning uchrashuv va tadbirlar uchun jami 2 300 kvadrat metr maydonga ega oltita konferensiya zali, alohida katta banket zali hamda kichik uchrashuvlar uchun beshta xona taklif etishi qayd etilgan [5]. Toshkent shahrining rasmiy turizm portalida

mehmonxona besh yulduzli, 300 dan ortiq xonaga ega obyekt sifatida tavsiflangan; restoranlar, SPA, yopiq basseyn, sauna, fitnes markazi, aeroport transferi va boshqa xizmatlar ham sanab o‘tilgan [6].

Mazkur xizmatlar majmuasi mehmonxonaning bir nechta bozor segmentlariga — biznes safarlari, konferensiya va tadbirlar, individual dam olish hamda gastronomik turizmga — xizmat ko‘rsatish imkoniyatini ko‘rsatadi. Ayniqsa, konferensiya infratuzilmasi biznes turizmi segmentida differensiatsiya omili bo‘lishi mumkin. Biroq xizmatlar ro‘yxatining mavjudligi ularning amaldagi samaradorligi, mijozlar qoniqishi yoki rentabelligini o‘z-o‘zidan isbotlamaydi. Shu sababli quyidagi jadvalda ochiq manbalarda tasdiqlangan faktlar va korxona ichki ma’lumotlari talab qilinadigan indikatorlar alohida ajratilgan.

1-Jadval

Hyatt regency tashkent misolida raqobatbardoshlik indikatorlari

Baholash bloki	Asosiy indikatorlar	Ochiq manbadagi dalil	Ichki ma’lumot bilan tekshiriladi
Moliyaviy-iqtisodiy	Xona bandligi; RevPAR; GOPPAR; xarajatlar ulushi	Ochiq manbada yetarli moliyaviy ma’lumot yo‘q	Ha: PMS va moliyaviy hisobot
Xizmat sifati	Shikoyatlar; onlayn reyting; takroriy tashrif; SERVQUAL	Xona, restoran, SPA va transfer xizmatlari e’lon qilingan	Ha: so‘rovnoma va CRM
Marketing	Korporativ mijozlar; kanal ulushi; konversiya; brend qamrovi	Xalqaro Hyatt brendi va biznes tadbirlar infratuzilmasi	Ha: marketing analitikasi
Raqamli	Onlayn bron ulushi; javob tezligi; raqamli to‘lovlar	Rasmiy veb-sahifa va xalqaro brend platformasi mavjud	Ha: bron va veb-analitika
Inson kapitali	Xodimlar malakasi; trening soati; almashinuv	Xizmat ko‘rsatish yo‘nalishlari keng	Ha: HR hisoboti
Barqarorlik	Energiya/suv sarfi; chiqindi; mahalliy xarid ulushi	Ochiq sahifalarda miqdoriy natijalar aniqlanmadi	Ha: ekologik monitoring

Jadvaldan ko‘rinadiki, mehmonxonaning moddiy infratuzilmasi va xizmatlar portfeli bo‘yicha ochiq dalillar mavjud, biroq raqobatbardoshlikning yakuniy indeksini hisoblash uchun moliyaviy, mijozlar va xodimlar kesimidagi birlamchi ma’lumotlar zarur. Ilmiy jihatdan to‘g‘ri yondashuv — ochiq manbadan olingan tavsifiy faktlarni korxonaning ichki KPI ko‘rsatkichlari bilan aralashtirmaslikdir.

Shu asosda Hyatt Regency Tashkent uchun baholash jarayonini uch bosqichda tashkil etish taklif qilinadi. Birinchi bosqichda har bir blok bo‘yicha 4–6 ta indikator tanlanadi va ma’lumotlar 12 oylik davr kesimida yig‘iladi. Ikkinchi bosqichda indikatorlar normallashtirilib, blok ballari hisoblanadi. Uchinchi bosqichda RKI aniqlanib, natijalar oldingi yil, raqobatchilar va korxonaning strategik maqsadlari bilan qiyoslanadi.

Natijalar va muhokama

Taklif etilayotgan metodologiyaning asosiy yangiligi raqobatbardoshlikni bir martalik reyting sifatida emas, balki doimiy boshqaruv sikli sifatida ko‘rib chiqishidir. Bunda indikatorlar strategik rejalashtirish, xizmat jarayonlarini boshqarish, marketing budjeti, xodimlarni rivojlantirish va ekologik chora-tadbirlar bilan bog‘lanadi. Masalan, mijozlar shikoyatlari ko‘payishi xizmat sifati blokida salbiy signal bo‘lib, u xodimlarni qayta tayyorlash, xizmat standartlarini qayta ko‘rib chiqish va mijozlar bilan aloqa jarayonlarini yaxshilashga olib kelishi kerak.

Modelni amaliyotga joriy etishda quyidagi boshqaruv mexanizmi tavsiya etiladi: har bir indikator uchun mas’ul bo‘linma belgilanadi; ma’lumotlar oylik yoki choraklik davrda yig‘iladi; sifat nazorati va ma’lumotlarning to‘liqligi tekshiriladi; boshqaruv panelida bloklar kesimida dinamik ko‘rsatkichlar aks ettiriladi; reja va fakt tafovutlari bo‘yicha tuzatish choralari belgilanadi. RKI pasaygan holatda faqat umumiy indeksga emas, uni shakllantirgan alohida blok va indikatorlarga e’tibor qaratiladi.

2-jadval

Raqobatbardoshlik indeksini talqin qilish uchun tavsiya etiladigan shkala

RKI qiymati	Daraja	Boshqaruv qarori
80–100	Yuqori	Ustunliklarni mustahkamlash, yangi segmentlarga chiqish
60–79,9	Yetarli	Zaif bloklar bo‘yicha manzilli takomillashtirish
40–59,9	O‘rta	Jarayonlarni qayta tashkil etish va KPIlarni kuchaytirish
0–39,9	Past	Strategik diagnostika va tezkor tuzatish dasturi

Ushbu chegaralar metodologik taklif bo‘lib, xalqaro standart yoki Hyatt Regency Tashkentning rasmiy reytingi hisoblanmaydi. Ularni amaliy qo‘llashdan oldin tarmoq

ekspertlari, taqqoslanadigan mehmonxonalar va korxonaning tarixiy ko‘rsatkichlari asosida tekshirish lozim. Bundan tashqari, yuqori umumiy indeks ayrim muhim risklarni yashirib yubormasligi uchun kritik indikatorlar bo‘yicha minimal chegaralar joriy etilishi maqsadga muvofiq. Masalan, sanitariya, xavfsizlik yoki qonunchilik talablariga rioya etish umumiy ball yuqori bo‘lsa ham alohida majburiy mezon sifatida nazorat qilinadi.

Metodologiyani takomillashtirish bo‘yicha takliflar

Birinchidan, turistik korxonalar uchun yagona indikatorlar lug‘atini ishlab chiqish zarur. Unda har bir ko‘rsatkichning mazmuni, formulasi, o‘lchov birligi, ma’lumot manbasi va hisoblash davri ko‘rsatiladi. Ikkinchidan, SERVQUAL so‘rovnomasi natijalarini bron tizimi, mijozlar murojaatlari va onlayn sharhlar tahlili bilan birlashtirish lozim. Uchinchidan, moliyaviy ko‘rsatkichlar bilan mijoz tajribasi o‘rtasidagi bog‘liqlikni korrelyatsion va regressiya tahlili orqali tekshirish mumkin. To‘rtinchidan, raqamli kanallar bo‘yicha konversiya, bronni bekor qilish, javob berish vaqti hamda mijozni jalb qilish qiymati muntazam o‘lchanishi kerak. Beshinchidan, energiya, suv va chiqindi indikatorlarini joriy etish orqali ekologik samaradorlik raqobatbardoshlikning o‘lchanadigan tarkibiy qismiga aylantiriladi.

Hyatt Regency Tashkent misolida amaliy ustuvorlik sifatida biznes-tadbirlar segmentidagi imkoniyatlarni xizmat sifati, korporativ mijozlar bilan ishlash va raqamli sotuv ko‘rsatkichlari bilan bog‘lab monitoring qilish tavsiya etiladi. Bunda 2 300 kvadrat metrlik tadbirlar maydoni resurs ko‘rsatkichi bo‘lib, uning iqtisodiy natijasi tadbirlar soni, maydon bandligi, tadbir boshiga tushum va takroriy korporativ buyurtmalar orqali o‘lchanishi kerak.

Xulosa

O‘tkazilgan tahlil turistik korxonalar raqobatbardoshligini baholashda faqat moliyaviy natijalar yoki xizmatlar ro‘yxatiga tayanish yetarli emasligini ko‘rsatadi. Raqobat ustunligi xizmat sifati, mijoz tajribasi, bozor pozitsiyasi, raqamli qulaylik, xodimlar kompetensiyasi va barqarorlik omillarining o‘zaro uyg‘unligidan shakllanadi. Shu sababli maqolada oltita blokni birlashtiruvchi integratsiyalashgan raqobatbardoshlik indeksi taklif etildi.

Hyatt Regency Tashkent misolida o‘tkazilgan keys-tahlil xalqaro brend, keng xizmatlar portfeli va konferensiya infratuzilmasi korxonaning bozor segmentlarini diversifikatsiya qilish imkoniyatini yaratishini ko‘rsatadi. Shu bilan birga, ochiq manbalarda xona bandligi, RevPAR, mijozlar qoniqishi, xodimlar almashinuvi va ekologik samaradorlik kabi ichki ko‘rsatkichlar to‘liq berilmagan. Shuning uchun maqolada mazkur indikatorlar bo‘yicha sun’iy raqamlar keltirilmadi; yakuniy indeksni hisoblash uchun korxona ma’lumotlari talab etilishi qayd etildi.

Taklif etilgan metodologiyani joriy etish turistik korxonalarga raqobatbardoshlikdagi zaif nuqtalarni erta aniqlash, investitsiya va marketing resurslarini ustuvor yo‘nalishlarga yo‘naltirish, xizmat sifatini muntazam yaxshilash hamda barqaror rivojlanish maqsadlarini boshqaruv tizimiga kiritish imkonini beradi. Keyingi tadqiqotlarda modelni Toshkent, Samarqand, Buxoro va Farg‘ona viloyatlaridagi turli toifadagi mehmonxonalar tanlanmasida sinovdan o‘tkazish, ekspert vaznlarini AHP usulida aniqlash va integral indeksning moliyaviy natijalar bilan statistik bog‘liqligini tekshirish maqsadga muvofiq.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. O‘zbekiston Respublikasi Milliy statistika qo‘mitasi. 2025-yilda O‘zbekistonga 11,7 million nafar turist tashrif buyurdi. 2026. https://stat.uz/oz/19-news/committee-news/66311-11-7-milliontourists-visited-uzbekistan-in-2025

2. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980.

3. Ritchie J. R. B., Crouch G. I. The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective. Wallingford: CABI, 2003.

4. Parasuraman A., Zeithaml V. A., Berry L. L. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. Journal of Retailing, 1988, Vol. 64(1), pp. 12–40.

5. Hyatt Regency Tashkent. Meetings & Events. Rasmiy veb-sahifa. https://www.hyatt.com/en-US/hotel/uzbekistan/hyatt-regency-tashkent/tasrt

6. Visit Tashkent. Hyatt Regency Tashkent: mehmonxona haqida ma’lumot. https://visit.tashkent.uz/en/more/hotel/29

7. O‘zbekiston Respublikasi Turizm qo‘mitasi. Growth of tourism and international investment in Uzbekistan’s hotel infrastructure. 2026. https://gov.uz/en/uzbektourism/news/view/145011