

TURIZM BIZNESLARINI BOSHQARISH MUAMMOLARI VA YECHIMLARI

Jalolov Akmaljon Bakhodirjon ugli

Hospitality Leadership in Computer system institute

Annotatsiya: *Mazkur maqolada turizm bizneslarini boshqarish jarayonida yuzaga keladigan asosiy muammolar ko'rib chiqildi hamda ularni bartaraf etishga qaratilgan ilmiy asoslangan yechimlar tahlil qilindi. Turizm sohasini boshqarishda moliyaviy beqarorlik, kadrlar malakasining yetarli emasligi, raqamli texnologiyalarni joriy etishning sustligi, talab va taklif o'rtasidagi nomutanosiblik kabi to'siqlar o'rganildi. Ushbu muammolar nisbatan yaxlit ko'rinishda taqdim etildi va ularni hal etishning nazariy hamda amaliy usullari belgilandi. Strategik rejalashtirish, zamonaviy boshqaruv modellari va barqaror rivojlanish tamoyillari asosida turizm korxonalarini samaradorligini oshirish yo'llari yoritildi. Maqola natijalaridan turizm sohasida faoliyat yurituvchi korxonalar rahbarlari, sohaviy mutaxassislar va ilmiy tadqiqotchilar foydalanishi mumkin.*

Kalit so'zlar: *turizm menejmenti, turizm boshqaruvi, moliyaviy barqarorlik, raqamli transformatsiya, strategik rejalashtirish, barqaror turizm, kadrlar siyosati, raqobatbardoshlik.*

KIRISH

Hozirgi kunda turizm jahon iqtisodiyotining eng jadal rivojlanayotgan tarmoqlaridan biri sifatida tan olindi. Jahon turizm tashkilotining ma'lumotlariga ko'ra, turizm sohasining yalpi ichki mahsulotga qo'shgan hissasi yirik mamlakatlarda 10 foizdan oshadi va bu ko'rsatkich izchil o'sib bormoqda. Biroq, turizm korxonalarini boshqarish amaliyoti jiddiy muammolar bilan to'la: tashqi muhitning o'zgaruvchanligi, iste'molchi talablarining murakkablashib borishi, raqamli texnologiyalarning kuchli ta'siri va global raqobatning kuchayishi bularning barchasi soha rahbarlaridan yangicha yondashuvlarni talab etadi.

Turizm biznesini boshqarish bu faqat xizmat ko'rsatish jarayonini tashkil etish bilan cheklanmaydi. U strategik maqsadlarni belgilash, resurslarni samarali taqsimlash, insoniy kapitaldan to'liq foydalanish va mijozlar sadoqatini shakllantirish kabi ko'p qirrali vazifalarni o'z ichiga oladi. Ushbu vazifalarni amalga oshirishda yuzaga keladigan to'siqlar nazariy va amaliy jihatdan bir xil darajada muhim ahamiyat kasb etadi.

Mazkur maqola turizm bizneslarini boshqarish jarayonidagi asosiy muammolarni tizimli ravishda ko'rib chiqishga hamda ularni bartaraf etish uchun ilmiy asoslangan yechimlar taklif etishga qaratildi. Maqolada moliyaviy boshqaruv, kadrlar siyosati, raqamli transformatsiya va barqaror rivojlanish masalalari alohida tahlil qilindi.



Tadqiqotning maqsadi turizm korxonalarini boshqarishdagi asosiy muammolarni aniqlash va ularni bartaraf etishga doir nazariy yondashuvlarni tizimlashtirish. Tadqiqot vazifalari quyidagilardan iborat: turizm boshqaruviga oid nazariy asoslarni o'rganish; moliyaviy, kadrlar va texnologik muammolarni alohida ko'rib chiqish; ularni hal etishga qaratilgan yechimlarni ishlab chiqish.

ASOSIY QISM

Turizm sohasini boshqarishning ilmiy asoslari XX asrning ikkinchi yarmidan boshlab shakllana boshladi. Zamonaviy boshqaruv nazariyasi nuqtai nazaridan turizm korxonasi bu tashqi muhit bilan doimiy munosabatda bo'ladigan ochiq tizim sifatida talqin etiladi. Tizimli yondashuv turizm korxonalarini o'rganishda muhim metodologik asos vazifasini o'taydi: korxonada ichki va tashqi omillarning o'zaro ta'siri mahsuli sifatida ko'rib chiqiladi.

Kotler va boshqalar turizm sohasida marketing menejmentini alohida fan sifatida ajratib, iste'molchi xulq-atvori, bozor segmentatsiyasi va raqobat tahlili kabi tushunchalarning turizm biznesidagi ahamiyatini ilmiy jihatdan asoslab berdi. Ularning qarashlari bo'yicha muvaffaqiyatli turizm korxonasi o'z strategiyasini mijoz ehtiyojlaridan kelib chiqqan holda qurishga majbur. Shuningdek, Porter raqobat kuchlarining tahlili modeli turizm sohasida ham keng qo'llanildi: yetkazib beruvchilar kuchi, xaridorlar kuchi, o'rinbosarlar tahdidi, yangi raqobatchilar va soha ichidagi raqobat shu besh kuch turizm korxonasining strategik pozitsiyasini belgilashda hal qiluvchi rol o'ynashi aniqlandi.

Barqaror rivojlanish konsepsiyasi ham turizm boshqaruviga kirib keldi. Barqaror turizm nazariyasi iqtisodiy samaradorlik, ijtimoiy adolat va atrof-muhitni asrash o'rtasidagi muvozanatni saqlashni asosiy maqsad qilib qo'yadi. Ushbu nazariy asos turizm korxonalarining uzoq muddatli barqarorligini ta'minlashda muhim yo'llanma bo'lib xizmat qiladi.

Boshqaruv nazariyasida Ansoff modeli, SWOT tahlili va balansli ko'rsatkichlar tizimi (Balanced Scorecard) kabi vositalar turizm korxonalarini rejalashtirish va baholashda keng foydalaniladigan metodlar jumlasiga kiradi. Kaplan va Norton tomonidan ishlab chiqilgan balansli ko'rsatkichlar tizimi turizm korxonalariga moliyaviy ko'rsatkichlar bilan birga mijozlar qoniqishi, ichki jarayonlar samaradorligi va xodimlar malakasini birgalikda baholash imkonini beradi.

Turizm sohasidagi moliyaviy boshqaruv o'ziga xos qiyinchiliklar bilan birga keladi. Birinchi navbatda, turizm daromadlarining mavsumiy xarakter kasb etishi moliyaviy oqimlarning beqarorligiga olib keladi. Yoz mavsumida talab keskin oshsa, qish oylarida korxonalar ko'pincha zarar ko'radi yoki rentabellik darajasi keskin pasayadi. Bu holat turizm korxonalarini mavsumdan tashqari davrda ham xarajatlarni qoplashga majbur qiladi.



Ikkinchi muhim moliyaviy muammo investitsiyalarni jalb qilishdagi qiyinchiliklar. Mehmonxona, kurort yoki sayohat agentligiga sarmoya kiritish ko'p miqdorda boshlang'ich kapitalini talab etadi, biroq daromad ko'pincha uzoq muddatdan so'ng olinadi. Bunday sharoitda bank kreditlari qimmatga tushadi va moliyaviy xatarlar oshadi.

Uchinchi muammo xarajatlarni boshqarish tizimining zaifligidir. Ko'pgina turizm korxonalari, ayniqsa kichik va o'rta hajmdagi korxonalar, buxgalteriya va moliyaviy rejalashtirish sohasida yetarli bilim va tajribaga ega emas. Natijada, xarajatlar nazorat qilinmaydi, zaxira fondlari shakllantirilmaydi va moliyaviy inqirozlarga chidamlilik past bo'ladi. Vaziyatni og'irlashtiruvchi omil sifatida valyuta kurslari o'zgaruvchanligi ham ko'rsatilishi mumkin: xalqaro turizm bilan shug'ullanuvchi korxonalar uchun valyuta xatarlari jiddiy tahdid hisoblanadi.

Turizm sohasida malakali kadrlarning yetishmasligi dunyo miqyosidagi keng tarqalgan muammo sifatida e'tirof etildi. Mehmonxona menejeri, sayohat yo'riqnomasi, tur operatori xodimi yoki restoran boshqaruvchisi kabi kasb vakillari nafaqat soha bilimiga, balki chuqur madaniyatlararo muloqot ko'nikmalariga ham ega bo'lishi zarur. Bu esa mutaxassis tayyorlash jarayonini murakkabroq qiladi.

Kadrlar almashinuvining yuqoriligi ham jiddiy to'siq bo'lib qolmoqda. Mevsimiy ish, past ish haqi, noqulay ish vaqti va martaba o'sishining cheklanganligi xodimlarning boshqa sohalarga o'tib ketishiga sabab bo'ladi. Natijada korxonalar yangi xodimlarni muntazam ravishda qidirish va o'qitish uchun qo'shimcha xarajat qilishga majbur bo'ladi, bu esa iqtisodiy samaradorlikni pasaytiradi.

Kadrlarni o'qitish va malakasini oshirish tizimining sustligi ham e'tibordan chetda qolmasligi zarur. Ko'pgina turizm korxonalari xodimlarni muntazam ravishda o'qitish uchun moliyaviy imkon yoki tashkiliy quvvatga ega emas. Bu esa xizmat sifatining pasayishiga, mijoz noroziliklarining ko'payishiga va pirovardida korxonalar obro'sining yomonlashishiga olib keladi.

Zamonaviy turizm sohasida raqamli texnologiyalar hal qiluvchi ahamiyat kasb etadi. Biroq, ko'pgina turizm korxonalari, xususan rivojlanayotgan mamlakatlar vakillari, raqamli transformatsiya jarayonida sezilarli qiyinchiliklarga duch keladi. Birinchi to'siq axborot-kommunikatsiya texnologiyalarini joriy etish uchun zarur bo'lgan kapitalning yetishmasligi. Onlayn bron qilish tizimlari, mijozlar munosabatlarini boshqarish dasturlari va tahliliy platformalar qimmat bo'lib, kichik korxonalar uchun qo'lga kiritib bo'lmaz darajada ko'rinadigan moliyaviy yukni tashkil etadi.

Ikkinchi muammo raqamli savodxonlik darajasining pastligidir. Xodimlar va ba'zan rahbariyatning o'zi ham zamonaviy dasturiy vositalardan foydalanishga tayyor emasligi tashkiliy qarshilik va texnologiyalardan to'liq foydalana olmaslikka olib keladi. Uchinchi muammo raqamli platforma va texnologiyalar tez o'zgarib turishi bilan bog'liq: bugun joriy



etilgan texnologiya bir necha yildan so'ng eskirib qoladi, bu esa doimiy yangilanishni talab etadi va korxonaga qo'shimcha moliyaviy yuk soladi.

Kiberxavfsizlik muammolari ham turizm sohasida tobora dolzarblashib bormoqda. Mijozlarning shaxsiy ma'lumotlari va to'lov kartalarini himoya qilish zarurati korxonalaridan maxsus dasturiy ta'minot va mutaxassislar talab etadi. Ma'lumotlar sizib chiqishi nafaqat moliyaviy zarar, balki korxonaga obro'siga ham katta putur yetkazadi.

Turizm sohasi tashqi muhit omillariga nisbatan o'ta sezgir tarmoq hisoblanadi. Siyosiy beqarorlik, tabiiy ofatlar, epidemiyalar, iqtisodiy inqirozlar va xavfsizlik tahdidlari turizm oqimiga to'g'ridan-to'g'ri ta'sir ko'rsatadi. Masalan, yirik pandemiya holatlari dunyo bo'ylab turizm sohasiga katta iqtisodiy zarar yetkazishi kuzatilgan. Bu hodisa turizm korxonalarining inqirozlarga tayyorgarligi past ekanligini yaqqol ko'rsatdi.

Raqobat muhitining kuchayishi ham alohida muammo sifatida qaralishi zarur. Global onlayn sayohat agentliklari (masalan, xalqaro bron qilish platformalari) mahalliy turizm korxonalarining bozor ulushini kamaytirmoqda. Bu platformalar katta axborot bazasiga ega bo'lgani uchun iste'molchilar odatda ularga murojaat qilishni afzal ko'radi. Mahalliy korxonalar esa bunday raqobat sharoitida o'z mavqeini saqlab qolish uchun qo'shimcha sa'y-harakat qilishga majbur bo'ladi.

Moliyaviy boshqaruv muammolarini hal etishda birinchi va eng samarali yo'l diversifikatsiya strategiyasidan foydalanishdir. Turizm korxonasi faqat bitta mahsulot yoki xizmatga tayanib qolmasligi kerak. Masalan, mehmonxona yoz mavsumida turizmni, qish faslida esa biznes konferentsiyalari va korporativ tadbirlarni yo'naltirish uchun moslashtirilishi mumkin. Bu mavsumiy daromad tebranishini kamaytiradi.

Raqobat muhitida turizm korxonasi uchun eng muhim omil farqlanish strategiyasini ishlab chiqishdir. Boshqa korxonalaridan ajralib turuvchi o'ziga xos xizmat, mahalliy madaniyatni o'zida aks ettiruvchi autentik tajriba yoki muayyan maqsadli guruhga yo'naltirilgan maxsus tur mahsulotlari bularning barchasi raqobat afzalligini yaratadi. Mass-bozor bilan raqobat qilish o'rniga niche bozorga e'tibor qaratish ko'pgina kichik korxonalar uchun samarali yo'l hisoblanadi.

Hamkorlik va tarmoqlanish turizm sohasida raqobatbardoshlikni oshirishning muhim vositasi sifatida baholanadi. Mahalliy mehmonxonalar, restoranlar, transport xizmati ko'rsatuvchilar va sohaga oid boshqa korxonalar o'rtasida uzluksiz hamkorlik aloqalarini o'rnatish turistlarga yaxlit va qulayroq xizmat tajribasini taqdim etish imkonini beradi. Bu esa, o'z navbatida, turistlarning yana qaytib kelishini ta'minlaydi.

Markani boshqarish va obro' menejmentiga alohida e'tibor qaratish ham zarurat sifatida ko'rib chiqiladi. Ijtimoiy tarmoqlardagi faollik, mijozlarning sharhlariga tezkor munosabat bildirish va korporativ ijtimoiy mas'uliyat dasturlarini amalga oshirish bularning barchasi turizm korxonasining bozordagi mavqeini mustahkamlaydi.



XULOSA

Ushbu maqolada turizm bizneslarini boshqarishdagi asosiy muammolar tizimli ravishda ko'rib chiqildi va ularni bartaraf etishga qaratilgan yechimlar taklif qilindi. Tahlil natijasida quyidagi xulosalar chiqarildi:

- turizm sohasidagi moliyaviy muammolar mavsumiy tebranishlar, kapital tanqisligi va xarajatlar nazoratining zaifligidan kelib chiqadi. Bu muammolar diversifikatsiya strategiyasi, muntazam moliyaviy rejalashtirish va klaster hamkorligini yo'lga qo'yish orqali yengillashtirilib, bartaraf etilishi mumkin.

- kadrlar boshqaruvidagi to'siqlar — xodimlar almashinuvi va malaka yetishmovchiligi — insoniy kapitalga investitsiya kiritish, ta'lim muassasalari bilan hamkorlik va ish muhitini yaxshilash orqali hal qilinadi.

- raqamli transformatsiya jarayonida turizm korxonalari bosqichma-bosqich yondashuvni qo'llashi, xodimlarning raqamli savodxonligini oshirishi va zamonaviy axborot texnologiyalarini o'z biznes modellariga moslashtirib joriy etishi zarur.

- raqobat muhitida turizm korxonasi farqlanish strategiyasini, hamkorlik tarmog'ini va samarali markani boshqaruvini o'z ustuvorliklarining asosiga qo'yishi lozim.

- barqaror turizm tamoyillarini boshqaruv amaliyotiga tatbiq etish uzoq muddatli raqobat afzalligini ta'minlaydi va iste'molchilarning o'zgarayotgan talablariga javob berish imkonini yaratadi.

Xulosa qilib aytganda, turizm sohasidagi boshqaruv muammolari murakkab va ko'p qirrali tus kasb etadi. Ularni hal etish uchun yakka taktik chora-tadbirlar yetarli emas tizimli strategik yondashuv, bilimlar sintezi va doimiy innovatsion fikrlash talab etiladi. Turizm korxonalari rahbarlari oldida turgan asosiy vazifa — o'z tashkilotlarini nafaqat bugungi kun sharoitlariga moslashtirish, balki kelajakdagi o'zgarishlarga ham tayyorlab qo'yishdir.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI:

1. Kotler, P., Bowen, J. T., Makens, J. C., & Baloglu, S. (2017). Marketing for Hospitality and Tourism (7th ed.). Pearson Education, pp. 3–54.
2. Goeldner, C. R., & Ritchie, J. R. B. (2012). Tourism: Principles, Practices, Philosophies (12th ed.). John Wiley & Sons, pp. 21–89.
3. Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press, pp. 11–35.
4. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press, pp. 24–73.
5. Ansoff, H. I. (1988). The New Corporate Strategy. John Wiley & Sons, pp. 52–104.





6. Hall, C. M., & Williams, A. M. (2008). *Tourism and Innovation*. Routledge, pp. 1–47.
7. Buhalis, D., & Costa, C. (Eds.). (2006). *Tourism Management Dynamics: Trends, Management and Tools*. Elsevier Butterworth-Heinemann, pp. 3–60.
8. Tribe, J. (2010). *Strategy for Tourism*. Goodfellow Publishers, pp. 14–78.
9. Cooper, C., Fletcher, J., Fyall, A., Gilbert, D., & Wanhill, S. (2008). *Tourism: Principles and Practice* (4th ed.). Pearson Education, pp. 9–66.
10. Liu, Z. (2003). Sustainable tourism development: A critique. *Journal of Sustainable Tourism*, 11(6), pp. 459–475.

