



## ТУРИЗМ СОҲАСИДАГИ ТАДБИРКОРЛИК КОРХОНАЛАРИ РАҚОБАТБАРДОШЛИГИНИ ОШИРИШНИНГ НАЗАРИЙ ВА УСЛУБИЙ АСОСЛАРИ

**Тешабаева Одина Насридиновна-**

*Фарғона давлат университети иқтисодиёт ва сервис кафедраси ўқитувчиси.* [odina\\_0505@mail.ru](mailto:odina_0505@mail.ru)

ORCID – 0000-0001-6629-9509

**DOI:** [https://doi.org/10.55439/EIT/vol11\\_iss3/i21](https://doi.org/10.55439/EIT/vol11_iss3/i21)

### **Аннотация**

Мақолада жаҳон туристик хизматлари бозорида корхоналарнинг рақобатбардошлиги муаммоси кўриб чиқилади. Туризм саноатининг ўзига хос хусусиятлари аниқланди. Туризм бозорларда фаолият юритувчи сайёҳлик компанияларининг рақобатбардошлигини бошқаришнинг универсал механизми ишлаб чиқилди. Туристик корхонанинг бошқарув тизимига ахборот-таҳлилий тизимларнинг интеграциялашувини туристик хизматларнинг жаҳон бозорини ривожлантириш учун замонавий имкониятлар билан боғлиқ шароитларда рақобатбардошликни ошириш таклиф этилди ва рақамли технологияларнинг жадал ривожланиши сабабли бизнес жараёнларидаги ўзгаришлар таҳлил қилинди.

**Калит сўзлар:** рақобатбардошлик, туризм, туристик хизматлар, халқаро иқтисодиёт, жойлашишни аниқлаш стратегияси.

### **Кириш**

Ҳозирги вақтда туризм глобал иқтисодий ўсишнинг асосий омилларидан бири ҳисобланади-бу нафақат кўплаб рақобатбардош иш ўринларини таъминлайди, балки баъзи ривожланаётган мамлакатлар учун ўсиш манбаи ҳисобланади [2]. Туризм жаҳон иқтисодиётининг эллиқдан ортиқ тармоқларини ривожлантиришга бевосита ёки билвосита таъсир кўрсатадиган мултипликатор таъсирини таъминлайди [1]. Замонавий рус туроператорлари жаҳон сайёҳлик хизматлари бозорида рақобатбардошлигини ошириш учун янги технологияларни фаол жорий этмоқда. Шундай қилиб, туризмни рақамлаштириш соҳадаги бизнес жараёнларини сезиларли даражада ўзгартиради ва ишлаб чиқариш харажатларини камайтиради орқали фойдани максимал даражада оширишга имкон беради, шунинг учун бу узоқ муддатли истиқболда саноатнинг рақобатбардошлиги учун жуда муҳимдир.

Тадқиқотимиз доирасида биз Р. А. Фатхуддинов томонидан ишлаб чиқилган рақобатбардошликнинг асосий таърифини кўриб чиқамиз, у рақобатбардошликни "объектнинг маълум бир бозордаги ўхшаш объектларга нисбатан рақобатга бардош бериш қобилияти. Эътибор беринг, биз таърифини асос қилиб олган муаллиф "маҳсулот ёки хизмат маълум бир бозорда рақобатбардош ёки рақобатбардош эмас" деб ҳисоблайди [5].

Тадқиқот объекти жаҳон ва миллий туристик хизматлар бозорида туризм саноати корхоналарининг ишлаб чиқариш жараёнлари ҳисобланади.

### **Мавзуга оид адабиётларнинг таҳлили**

Корхонанинг рақобатбардошлик даражасини баҳолаш назарияси ва методологияси миллий ва хорижий илмий мактабларда етарлича ўрганилган. Батафсил таҳлил қилиш учун "рақобатбардошлик" таърифига хорижий ва русча ёндашувларни ўрганиш ва умумлаштириш мақсадга мувофиқдир. XIX ва XX-асрларда Э. Чемберлин и Дж. Робинсон ўз асарларида рақобатбардошлик нафақат рақобатчилар билан курашиш, балки табақалаштирилган маҳсулотлар учун янги бозорларни ишлаб чиқиш орқали улар билан қарама-қаршилиқни четлаб ўтиш қобилияти эканлигини таъкидладилар [5].

Й. Шумпейтер и П. Ромер корхонанинг рақобатбардошлигини янги технологиялар, бозорлар ва ғояларни яратиш қобилияти сифатида аниқлаш мумкин деб ҳисоблашган. Г. Хамел и К. Прахад рақобатбардошлик-бу тажриба, кўникма ва интеллектуал етакчиликка асосланган келажакдаги бозор конъюктурасини олдиндан билиш қобилияти деган фикрда эдилар [6].

Туристик фаолиятини ривожлантириш ва бошқаришнинг оптимал стратегиясини шакллантириш, унинг ташқи бозорлардаги рақобатбардошлигини ошириш борасида хорижий давлатларда бир қатор илмий тадқиқот ишлари амалга оширилган. Жумладан, хорижий олимлардан К.Райан, Д.Ландберг, М.Мескон, М.Альберт, Э.Шухарт, Э.Деминг, М.Портер, Г.Чесбро, И.А.Киселова, А.М.Трамова, Ф.Тейлор, П.Друкер [8] каби олимларнинг илмий ишлари алоҳида аҳамият касб этади. Ушбу олимларнинг тадқиқотларида туристик фаолияти ривожланиши, фаолиятни бошқариш ва рақобатбардошлик жараёнлари ривожланишининг назарий жиҳатлари ҳамда ундан фойдаланиш самарадорлигини ошириш механизмлари муайян даражада назарий ва услубий жиҳатдан ўрганилган.

Ушбу олимларни тадқиқотларини ўрганиш жараёнида туристик хизматлари рақобатбардошлигини баҳолашни шакллантириш методологияси негизида туристик корхоналарининг рақобатбардошлигини таъминлаш механизми такомиллаштирилди ҳамда соҳа корхоналари рақобатбардошлигини баҳолаш жараёни қўлланилишини тавсия этамиз.

### **Тадқиқот методологияси**

Ўзбекистон ҳудудларида туризм соҳасини ривожлантириш яқин ҳудудлардаги бошқа мамлакатларга нисбатан айрим устунликларга эга бўлиб, улардан фойдаланиш асосида қисқа вақт ичида туризм соҳасини ривожлантириш имкониятлари мавжуд. Бугунги кунга қадар туризм индустриясида ва туристик корхоналар рақобатбардошлигини бошқаришни ривожлантириш масаласи маълум даражада ўрганилган бўлиб, бу борада кенг қамровли комплекс ёндашувлар мавжуд эмас.

Туризмни ривожлантиришга багишланган норматив ҳужжатларда: Ўзбекистон Республикаси Президенти Ш. М.Мирзиёевнинг "Ўзбекистон Республикасида туризмни ривожлантиришни жадаллаштиришга доир қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида"ги 05.01.2019-йилдаги №УП-5611 фармони ва "2019-2025-йилларда Ўзбекистон Республикасида туризмни ривожлантириш концепцияси"да катта маълумот берди туризмни ривожлантиришнинг мақсадли ва прогноз параметрлари ва кўрсаткичларига, шунингдек туризм соҳаси тизимини соддалаштириш ва такомиллаштириш чора-тадбирларига эътибор. 2018 йил 7 февралдаги ПҚ-3514-сон «Ички туризмни жадал ривожлантиришни таъминлаш чора-тадбирлари тўғрисида»ги

Қарори ҳамда мазкур соҳага тегишли бошқа меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатларда белгиланган вазифаларни амалга оширишда мазкур тадқиқот иши муайян даражада хизмат қилади.

### **Таҳлил ва натижалар**

Ҳозирги кунда туризм соҳасини ривожлантириш орқали минтақалар иқтисодийетини кўтариш муҳим аҳамиятга эга. Шунинг учун туристик корхоналар рақобатбардошлигини бошқаришни ривожлантиришда кўпгина ишлар амалга ошириш, соҳадаги ислохотларнинг тегишли иқтисодий ва ҳуқуқий асослари яратилди. Аммо шунга қарамасдан кўплаб туристик корхоналарда рақобатбардош туристик маҳсулотни яратишга у даражада муҳим деб қаралмаяпти шунинг натижасида Ўзбекистонда кўплаб туристик корхоналар эркин бозор шароитига мос рақобатбардошлиги юқори турситик маҳсулотларни яратишда етарли даражада ишлар амалга оширилмаган [7].

Туризм соҳасида сервис сифатини яхшилаш ва бозорда туристик маҳсулотларга бўлган талабни ошириш ҳамда ижтимоий-иқтисодий имкониятлардан тўла фойдаланишнинг туристик асослари ишлаб чиқилмаган. Бугунги кунда туристик корхоналарни рақобатбардошлигини оширишнинг ташкилий механизмларини ишлаб чиқиш, уни тўғри имплиментация қилиш ва бу жараёнларни бошқариш услубийетини ишлаб чиқиш ҳамда амалиётга қўллаш мавзунинг долзарблигини ифодалайди.

Туристик маҳсулот дам олишда ва саёҳатда мижозларга хизмат кўрсатадиган корхоналар томонидан хизматлар таклифидан шаклланади. Булар ҳаво транспорти хизматлари, яшаш жойига бошқа ўтказмалар, шунингдек тўғридан-тўғри турар жой, овқатланиш, тадбирларни ташкил этиш (спорт, маданий ва бошқалар), суғурта.

Шундай қилиб, туристик маҳсулот-бу мижозга сотиш учун мўлжалланган экскурсия ҳуқуқи (туристларни жойлаштириш, ташиш, овқатлантириш, диққатга сазовор жойлар хизматлари, шунингдек, гид-таржимонлар хизматлари ва саёҳат мақсадига қараб кўрсатиладиган бошқа хизматлар тўплами) ва туроператор фарқ қилади мижозларнинг эҳтиёжлари ва талабларига мувофиқ хизматларнинг таркибий қисмларидан туристик маҳсулотлар. Туристик маҳсулотни шакллантириш туристик маҳсулотга киритилган индивидуал хизматларни кўрсатувчи учинчи шахслар билан шартномалар тузиш ва бажариш учун туроператорнинг фаолияти деб тан олинади. Туроператорларнинг асосий функциялари 1-расмда келтирилган.

Ўз навбатида, сайёҳлик агентлиги (туристик маҳсулотни илгари суриш ва сотиш билан шуғулланадиган шахс) туроператор томонидан шакллантирилган туристик маҳсулотни мижозга мураккаб тур ёки хизматлар тўплами шаклида сотади. Шундай қилиб, сайёҳлик агенти туристик ва туроператор ўртасида воситачи деб ҳисобланади, турагент туристик маҳсулотни шакллантириш билан шуғулланмайди, яъни отеллар ва меҳмонхоналарни бронлаштирмайди, туристларга хизмат кўрсатувчи транспорт хизматлари, экскурсаводлар, гидлар ва бошқа ташкилотлар билан шартнома мажбуриятларига эга эмас. Шу билан бирга, операторнинг минтақаларда тегишли турларини тарғиб қилиш зарур бўлган ҳолларда агентларга эҳтиёж бор (чунки ҳар бир сайёҳлик оператори ҳар бир истиқболли минтақада ўз ваколатхонасини очиш имкониятига эга эмас) ёки оператор экскурсияларга юборадиган барча мижозларга мустақил равишда хизмат кўрсатиш имкониятига эга бўлмаса. Агентлик тармоғининг мавжудлиги туроператор харажатларининг пасайишига олиб келади. У ўз-ўзидан

қанча одам хизмат қилса, шунча кўп харажат қилади (биринчи навбатда, ходимларнинг катта штабини сақлаш зарурати) ва аксинча.



**1-расм. Туроператорлар вазифалари**

Манба: Манба:Муаллиф ишланмаси

Туризм соҳаси уни миллий иқтисодиётнинг бошқа тармоқларидан сезиларли даражада ажратиб турадиган ва рақобатбардошликка сезиларли таъсир кўрсатадиган омиллар бўлган бир қатор ўзига хос хусусиятларга эга. Муаллифлар томонидан таъкидланган туризм саноатининг асосий хусусиятлари 1-жадвалда келтирилган.

**1-жадвал**

**Туризм саноатининг хусусиятлари**

Хусусиятлари	Таърифи
Асосий воситаларга инвестицияларнинг этишмаслиги	Хизматлар кўрсатиш учун қимматбаҳо ускуналар (машиналар, иншоотлар ва ишлаб чиқаришнинг бошқа омиллари) сотиб олиш учун капитал қўйилмаларга эҳтиёж қолмайди.
Хом ашё ва материаллар учун харажатлар йўқ	Ўзгарувчан харажатлар (материаллар, хом ашё учун) бошқа ҳар қандай ишлаб чиқаришга қараганда анча паст
Мижозларнинг аванс тўлови тўғрисида фаолиятнинг бир қисмини молиялаштириш имконияти	Туризм мижозлар томонидан хизматларни олдиндан тўлаш билан тавсифланади ва шунинг учун сайёҳлик компанияларига кредит юки камаяди
Нақд пул айланмасининг қисқа муддати	Туризм мижозлар томонидан хизматларни олдиндан тўлаш билан тавсифланади ва шунинг учун сайёҳлик компанияларига кредит юки камаяди
Пул оқимларининг хилма-хиллиги	Туристтик хизматни баҳолашда кирувчи ва чиқувчи пул оқимларини (парвоз, турар жой, визаларни расмийлаштириш, ўтказмалар) ҳисобга олиш керак.

Манба: муаллиф ишланмаси

Салбий хусусиятларга рақобат, паст рентабеллик ва вазиятдаги ўзгаришларга юқори сезувчанлик киради. 2-расмда туризм соҳаси корхонасининг рақобатбардошлигига таъсир қилувчи асосий омиллар кўрсатилган.



2-расм. Туроператорларнинг рақобатбардошлигини белгиловчи асосий омиллар

Манба: муаллиф томонидан тузилган.

Аниқланган рақобатбардошлик омиллари қуйидаги механизмлар ёрдамида амалга оширилиши керак:

- энг яхши нархни олиш учун чипталарни ўз вақтида олдиндан тўлаш;
- компанияни рақобатчилардан "ажратиш" ва истеъмолчи учун маҳсулот қийматини ошириш доирасида индивидуаллаштириш;
- шунингдек, компанияга ўз портфелидаги қайси маҳсулотлар энг рақобатбардош еканлигини тушунишга имкон берадиган халқаро бизнесни диверсификация қилиш;
- харажатларни камайтириш ва фойдани кўпайтириш мақсадида инновацияларни жорий этиш ва жараёнларни оптималлаштириш;
- таклиф этилаётган маҳсулотни сотиб олиш эҳтимоли юқори бўлган асосий мижозларни жалб қилиш учун тегишли маркетинг сиёсатини шакллантириш;
- ишлаб чиқарилган хизматларни ишлаб чиқариш ва маркетингнинг энг самарали жараёни учун ташкил этилган шериклар тармоғи;
- истеъмолчиларнинг табақалаштирилган даромад даражаси билан қамраб олинишини ошириш учун туристик хизматларни сегментация қилиш.

Ўзбекистондаги халқаро туроператорларнинг рақобатбардошлигига салбий таъсир кўрсатадиган омиллар икки турга бўлинади: ички ва ташқи. Улар 2-жадвалда келтирилган.

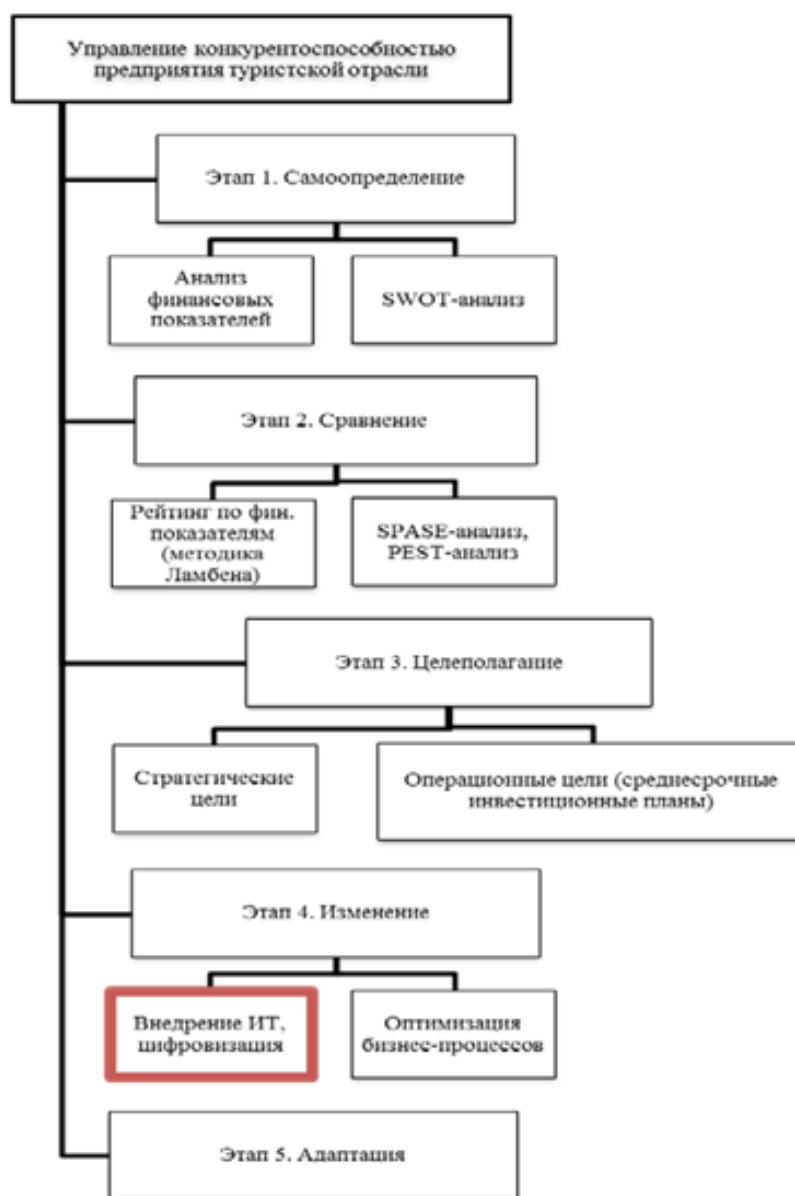
2-жадвал

Халқаро туроператорларнинг рақобатбардошлигига салбий таъсир кўрсатадиган омиллар

Ички омиллар	Ташқи омиллар
Кадрлар малакаси:	Саноатнинг жадал ўсиши, бу молиявий беқарорликка олиб келади
Чет тилларни билмаслиги	
туристик хизматларнинг ўзига хос хусусиятларини ва жойлашни аниқлаш хизматларининг ўзига хос йўналишини ёмон тушуниш;	
мижозларга йўналтиришнинг паст даражаси	
Сайёҳлик компаниясининг камтарона молиявий имкониятлари	Сўмнинг долларга нисбатан курси
Компаниянинг технологик самарадорлигининг	Террористик ҳаракатлар

паст даражаси, бизнес жараёнларини автоматлаштириш	
Корхонанинг стратегик мақсадларининг йўқлиги	Геосиёсий кескинликларнинг кучайиши, шу муносабат билан муайян ҳудудларга тақиқ қўйилиши мумкин
	Кредитлар бўйича юқори фоиз ставкалари, натижада бозорда кўплаб йирик ўйинчиларнинг банкротлиги

Рақобатбардошликни бошқаришнинг назарий асосларини тизимлаштиришга асосланиб, биз бешта босқични аниқлашни таклиф қиламиз, уларнинг мавжудлиги бизга самарали стратегик бошқарув ва узоқ муддатли туристик хизматларнинг жаҳон бозорида корхоналарнинг рақобатбардошлигини ошириш учун зарур ва етарли шарт бўлиб туюлади (3-расм).



**3-расм. Жаҳон туристик хизматлари бозорида корхоналарнинг рақобатбардошлигини бошқариш алгоритми**

Манба: муаллиф томонидан тuzилган.

Биз туристик корхонанинг бошқарув тизимига ахборот-таҳлилий тизимларнинг интеграциялашувини туристик хизматларнинг жаҳон бозорини ривожлантириш учун замонавий қийинчиликлар ва имкониятлар билан боғлиқ шароитларда рақобатбардошликни ошириш омили сифатида асосий элемент деб ҳисоблаймиз.

1-босқичнинг бир қисми сифатида ўз тақдирини ўзи белгилаш (корхонанинг молиявий барқарорлигини таҳлил қилиш, SWOT таҳлили. Бизнинг фикримизча, туристик компания фаолиятининг атроф-муҳитини таҳлил қилиш (2-босқич "таққослаш" доирасида) бошқарув стратегиясининг муҳим таркибий қисмидир. Рақобатбардошлик даражасини бошқариш назарияси ва амалиётига асосланиб, рақобатчиларни сегментлар бўйича ажратиш керак, хусусан, туризм учун қуйидаги сегментация мумкин [1, 2]:

Тур йўналишлари бўйича ажратиш.

- Нархга асосланган индивидуализация.
- Туризм турлари бўйича (спорт туризми, курорт, VIP туризм).
- Таклиф етилаётган маҳсулотларнинг хилма-хиллиги, хизматлар тўплами.
- Мавсумийлик бўйича (ёзги, қишки туризм).
- Гуруҳларнинг тури ва таркиби бўйича (спорт, ёшлар, болалар) бошқалар.

Ушбу ажратиш рақобатчиларни аниқлашга ва рақобат муҳитида компания учун энг яхши позицияни топишга ёрдам беради.

Мақсадларни белгилаш босқичида, 1 ва 2-босқичлар натижаларига кўра, туристик хизматларнинг жаҳон бозорида корхонанинг рақобатбардошлигини оширишнинг стратегик йўналишлари ва операцияларнинг режаларини аниқлаш керак, шундан сўнг мақсадли бизнес жараёнларига назорат таъсирини амалга ошириш керак (масалан, ИТ тизимларини жорий этиш, рақамлаштириш, оптималлаштириш).

Янги ёки такомиллаштирилган воситаларни жорий этиш ва мослаштириш натижаларига кўра, стратегик ва ўрта муддатли мақсадларни шакллантириш ва қайта кўриб чиқиш цикли узлуксиз бўлиши ва мос равишда 1-босқичдан бошлаб алгоритмга мувофиқ амалга оширилиши керак.

Рақобатбардошликни бошқаришнинг таклиф етилаётган алгоритми туристик корхоналарнинг бозордаги ўрнини аниқлашга ва натижада рақобатдош устунлик ва камчиликларни таҳлил қилишга, ривожланиш стратегиясини шакллантиришда ва ушбу корхона етакчи бўлиш мақсадларини белгилайдиган бозор сегментини танлашда ҳисобга олинандиган имкониятлар ва таҳдидларни аниқлашга имкон беради. Бу сизга маҳсулотни тўғри қайта қуришни амалга ошириш, белгиланган соҳаларда бизнес жараёнларини оптималлаштиришни режалаштириш имконини беради. Технологияларнинг, шу жумладан рақамли технологияларнинг жадал ривожланиши бизнес жараёнларидаги ўзгаришлар тезлигини оширади, бу эса ўз навбатида ўзгаришларга жавобни шакллантириш вақтини қисқартиради.

### **Хулоса**

Ҳудудларни уларда мавжуд рақобат устунликлари асосида ривожлантириш стратегиясини интеграцияланган концепция асосида ишлаб чиқиш бозор жараёнларини чуқур тушуниш ва рақобатбардош устунликларни аниқ белгилашга асосланган бўлиши зарур. Аслида стратегик бошқарув нафақат узоқ муддатли ривожланишни аниқлайдиган стратегик бошқарув қарорларининг мажмуасинигина эмас, балки ташқи муҳитни ўзгартиришга корхоналарни тезкор жавоб беришни

таъминлайдиган муайян ҳаракатлар мажмуи, туризм ва дам олиш мажмуасини бошқариш шароитида стратегик ўзгаришлар бир неча йўналишда режалаштириладиган логистика базасини ривожлантириш, инвесторларни жалб қилиш, янги маҳсулот ва хизматларни ишлаб чиқиш, янги бозорларга одамлар ва бизнес жараёнларини бошқаришни ҳам ўз ичига олади.

### **Фойдаланилган адабиётлар рўйхати**

1. Бабкин А.В., Крутик А.Б. Анализ эволюционной теории предпринима-тельских Санкт-Петербургу. Экономические науки. 2011. № 6. С. 184–187.
2. Боголюбов В.С., Орловская В.П. Экономика туризма. / 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательский центр Академия, 2013. – 54–55 с.
3. Боголюбов В.С., Быстров С.А. Финансовый менеджмент в туризме и гостиничном хозяйстве. – М.: Издательский центр Академия, 2008. – 400 с.
4. Костин К.Б. Интернет-маркетинг как современное средство успешного развития компаний туристского бизнеса. 2014. № 3 (87). С. 35–42.
5. Фатхудинов, Р. Стратегия конкурентоспособности М: Экономика, 2005.272с.
6. Шумпетер Й. Теория экономического развития- М.: Прогресс, 1982.; Хамел Г., Прахад К.К. Конкурируя за будущее: М.Олимп-Бизнес,2002- 288с.;
7. Олимова, Н. Х., Тешабаева, О. Н., & Жўраева, Н. Х. Қ. (2022). Ўзбекистонда инновацион жараёнларни такомиллаштириш орқали корхоналар рақобатдошлигини ошириш масалалари. Scientific progress, 3(3), 276-282.
8. Chris Ryan. Recreational Tourism: Demand and Impacts, 2003. – 358 p.; Lundberg D., Krishnamurthy M. – Tourism Economics. New York: John Wiley Sons Inc. 2003. -210 p.; Мескон М., Альберт М. др. Основы менеджмента, –М.: Дело, 1997. –С. 56.; Deming W. E. Out of the Crisis. Cambridge, MA, 1986. P. 6.; Портер, М. Международная конкуренция: конкурентные преимущества стран–М.:, 1993. – 896 с.; Чесбро, Г. Открытые инновации. – М.: Поколение, 2007. – 336 с; Tramova A.M., Analysis of the competitiveness of the tourist industry enterprises with the application of model of business excellence. –Mongolia, 2013, pp. 802.; Тейлор Ф. Принципы научного менеджмента–М.:1991. –104 с.; Друкер П. Посткапиталистическое общество. – М.: Academia, 1999. – 288 с.