RAQAMLI TEXNOLOGIYALAR ASOSIDA MEHMONXONA KORXONALARIDA BOSHQARUV MEXANIZMLARINI TAKOMILLASHTIRISHNING TASHKILIY-IQTISODIY JIHATLARI

Ataxanova Shaxnoza Anvarovna
e-mail: atakhanova2505@gmail.com

Annotatsiya. Maqolada mehmonxona korxonalarining boshqaruv mexanizmini raqamli texnologiyalar ta'sirida qayta qurishning nazariy va amaliy masalalari ko'rib chiqilgan. Boshqaruvning beshta asosiy funksiyasi (rejalashtirish, tashkil etish, motivatsiya, muvofiqlashtirish, nazorat) bo'yicha raqamli yechimlar tizimlashtirilib, ularni yaxlit boshqaruv sikliga bog'lashning PDCA asosidagi modeli taklif etilgan. Boshqaruv samaradorligini baholash uchun muvozanatlashgan ko'rsatkichlar tizimi (Balanced Scorecard) mehmonxona sharoitiga moslashtirilgan. Toshkent shahridagi mehmonxonalarning kuzatuvi asosida boshqaruvdagi institutsional to'siqlar tasnifi berilgan.

Tayanch so'zlar: boshqaruv funksiyalari, boshqaruv mexanizmi, PDCA sikli, muvozanatlashgan ko'rsatkichlar tizimi, raqamli transformatsiya, mehmonxona korxonasi, institutsional to'siq.

Аннотация. В статье рассмотрены теоретические и практические вопросы перестройки механизма управления гостиничного предприятия под влиянием цифровых технологий. По пяти основным функциям управления (планирование, организация, мотивация, координация, контроль) систематизированы цифровые решения и предложена модель их увязки в единый управленческий цикл на основе PDCA. Для оценки результативности управления сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard) адаптирована к условиям гостиницы. На основе наблюдения за гостиницами города Ташкента дана классификация институциональных барьеров в управлении.

Ключевые слова: функции управления, механизм управления, цикл PDCA, сбалансированная система показателей, цифровая трансформация, гостиничное предприятие, институциональный барьер.

Abstract. The article examines theoretical and practical issues of restructuring the management mechanism of a hotel enterprise under the impact of digital technologies. Digital solutions are systematized across the five basic management functions (planning, organizing, motivating, coordinating, controlling), and a PDCA-based model linking them into a single management cycle is proposed. To assess management effectiveness, the Balanced Scorecard is adapted to hotel conditions. Based on observation of hotels in Tashkent, a classification of institutional barriers in management is provided.

Keywords: management functions, management mechanism, PDCA cycle, balanced scorecard, digital transformation, hotel enterprise, institutional barrier.

Boshqaruv mexanizmi - bu korxonaning maqsadlariga erishishini ta’minlaydigan usul, vosita va tartiblarning o‘zaro bog‘langan majmuasidir. Mexanizm qanchalik to‘g‘ri qurilgan bo‘lsa, rahbar va xodimlarning individual sifatlariga bog‘liqlik shunchalik past bo‘ladi: yaxshi mexanizm o‘rtacha ijrochini ham samarali ishlatadi, yomon mexanizm esa kuchli kadrlarni ham holdan toydiradi. Aynan shu sababli boshqaruv mexanizmini takomillashtirish masalasi xodimlarni almashtirish emas, balki tizimni qayta qurish masalasidir.

Raqamli texnologiyalar bu jarayonga yangi o‘lchov qo‘shmoqda. Bir tomondan, ular boshqaruv qarorlari uchun avval mavjud bo‘lmagan axborotni real vaqt rejimida taqdim etadi. Ikkinchi tomondan, texnologiyani joriy etishning o‘zi boshqaruvni avtomatik ravishda yaxshilamaydi: xalqaro tajriba shuni ko‘rsatadiki, axborot tizimlari samarasi faqat tashkilotning boshqaruv tuzilmasi va jarayonlari ham mos ravishda o‘zgartirilganda yuzaga chiqadi.

Jahon turizmi pandemiyadan keyin barqaror tiklanib, BMT Jahon turizm tashkilotining ma’lumotlariga ko‘ra 2024-yilda xalqaro sayyohlar oqimi 1,4 mlrd

kishiga yetgan, bu 2019-yilgi darajaning 99 foiziga teng Shu bilan birga, turizm bozoridagi raqamli transformatsiya hajmi 2022-yildagi 10,5 mlrd AQSH dollaridan 2030-yilga kelib 26,7 mlrd dollargacha o‘sishi kutilmoqda, o‘rtacha yillik o‘sish 12,3 foizni tashkil etadi. Bu ikki ko‘rsatkich birgalikda quyidagilarni anglatadi: mehmonxona korxonalari uchun raqamli boshqaruv endi tanlov emas, balki bozorda qolish shartidir.

O‘zbekistonda sohaning huquqiy zaminini «Raqamli O‘zbekiston - 2030» strategiyasi belgilab berdi. Biroq strategik hujjatlar mavjud bo‘lishiga qaramay, amaliyotda raqamli yechimlar ko‘pincha alohida bo‘laklar sifatida joriy etiladi va korxonaning yaxlit boshqaruv mexanizmiga bog‘lanmaydi.

Maqolaning maqsadi - mehmonxona korxonalarida raqamli texnologiyalarni boshqaruv mexanizmiga integratsiyalashning yaxlit modelini ishlab chiqish.

Mazkur maqsadga erishish uchun quyidagi vazifalar belgilandi:

– boshqaruv funksiyalarini raqamli yechimlar bilan bog‘lash;

– boshqaruv siklining PDCA asosidagi raqamli modelini shakllantirish;

– boshqaruv samaradorligini baholash tizimini moslashtirish;

– mahalliy mehmonxonalarda boshqaruvdagi to‘siqlarni tasniflash.

Boshqaruv funksiyalarining klassik tasnifi A. Fayol tomonidan shakllantirilib, rejalashtirish, tashkil etish, motivatsiya, muvofiqlashtirish va nazoratni o‘z ichiga oladi. Ushbu funksiyalar mehmonxona korxonasida ham to‘liq namoyon bo‘ladi, biroq ularning har biri o‘ziga xos axborot ehtiyojiga ega va aynan shu ehtiyoj raqamli yechimlarning qaysi funksiyaga xizmat qilishini belgilaydi.

Sifat va boshqaruvni takomillashtirishning siklli mantig‘i E. Deming tomonidan PDCA (rejalashtirish - bajarish – tekshirish - ta’sir etish) shaklida asoslangan.

R.Kaplan va D.Norton esa korxonani faqat moliyaviy ko‘rsatkichlar bilan boshqarish yetarli emasligini ko‘rsatib, moliya, mijozlar, ichki jarayonlar va o‘sish istiqbollarini yagona tizimga bog‘lovchi muvozanatlashgan ko‘rsatkichlar tizimini

taklif etgan. Bu ikki konstruksiya - PDCA va muvozanatlashgan ko‘rsatkichlar - mazkur maqolaning nazariy asosini tashkil etadi.

Raqamli texnologiyalarning boshqaruvga ta’siri bo‘yicha E. Brynjolfsson va L. Xitt komplementarlik tamoyilini asoslagan: texnologiyaga qilingan investitsiya faqat tashkiliy o‘zgarishlar bilan birgalikda samara beradi. T. Davenport va J. Harris esa raqobat ustunligi manbai sifatida analitik qobiliyatni ajratib ko‘rsatgan. Sun’iy intellektni tashkilot boshqaruviga kiritishning tizimli talablari esa ISO/IEC 42001:2023 «Sun’iy intellekt boshqaruv tizimi» xalqaro standartida belgilangan .

Mehmonxona amaliyotida Varna Menejment universiteti olimlari S. Ivanov va C.Webster raqamli texnologiyalarning mehmondo‘stlikdagi qo‘llanilish yo‘nalishlarini tizimlashtirgan. Mahalliy tadqiqotlarda xizmat ko‘rsatish korxonalarini boshqarish masalalari N. Burxonova va N. Sattarova ishlarida yoritilgan.

O‘tkazilgan tahlil shuni ko‘rsatadiki, boshqaruv funksiyalari nazariyasi, PDCA sikli va muvozanatlashgan ko‘rsatkichlar tizimi alohida-alohida yaxshi o‘rganilgan, raqamli texnologiyalarning boshqaruvga ta’siri ham asoslangan. Shu bilan birga, bu uch yo‘nalishni mehmonxona korxonasining yaxlit boshqaruv mexanizmida birlashtirish - ya’ni raqamli yechimlarni boshqaruv funksiyalari bo‘yicha tizimlashtirib, PDCA sikli va muvozanatlashgan ko‘rsatkichlar orqali yagona mexanizmga yig‘ish - yetarli darajada ishlab chiqilmagan. Aynan shu masala mazkur maqolaning yangiligini belgilaydi.

Tadqiqot qiyosiy-tahliliy va tizimli yondashuvlarga asoslangan bo‘lib, quyidagi usullardan foydalanildi:

– **tizimli tahlil** — boshqaruv mexanizmi o‘zaro bog‘langan funksiyalar majmuasi sifatida ko‘rib chiqildi;

– **qiyosiy tahlil** — xalqaro mehmonxona tarmoqlarining hujjatlashtirilgan natijalari umumlashtirildi;

– **ekspert baholash** — boshqaruv funksiyalari bo‘yicha raqamli yechimlarning yetuklik darajasi 5 ballik shkala asosida baholandi;

– **modellashtirish** — boshqaruv siklining konseptual modeli loyihalandi.

Boshqaruv mexanizmini qayta qurishning boshlang‘ich nuqtasi — raqamli yechimlarni funksiyalar bo‘yicha tizimlashtirishdir (1-jadval).

1-jadval. Boshqaruv funksiyalarining raqamli ta’minoti

Boshqaruv funksiyasi	Axborot ehtiyoji	Raqamli yechim	Natija ko‘rsatkichi
Rejalashtirish	Talab, bandlik, mavsumiylik prognozi	Prognozli analitika, byudjet tizimi	Prognoz aniqligi
Tashkil etish	Jarayonlar va mas’uliyat taqsimoti	BPM-tizimi, elektron yo‘riqnomalar	Jarayonlarning tavsiflanganligi
Motivatsiya	Xodimlar natijalarining shaffofligi	KPI-dashbort, rag‘batlantirish moduli	Xodimlar jalb etilishi
Muvofiqlashtirish	Bo‘limlar o‘rtasida axborot almashinuvi	Yagona ma’lumot bazasi, CRM	So‘rovga javob tezkorligi
Nazorat	Ijro va og‘ishlar monitoringi	Monitoring tizimi, ichki audit moduli	Og‘ishlarni aniqlash tezligi

Jadvaldan ko‘rinib turibdiki, har bir funksiyaning raqamli yechimi mavjud, biroq ular alohida-alohida joriy etilganda mexanizm yaxlit ishlamaydi. Masalan,

nazorat uchun monitoring tizimi mavjud bo‘lib, rejalashtirish uchun prognoz bo‘lmasa, korxona «qayerda turganini» biladi, lekin «qaerga borishini» asoslay olmaydi.

Raqamli yechimlarni yagona mexanizmga bog‘lash uchun PDCA sikli asos qilib olindi (2-jadval).

2-jadval. PDCA siklining raqamli talqini

Sikli bosqichi	Boshqaruv mazmuni	Raqamli ta’minot
Rejalashtirish (Plan)	Maqsad va ko‘rsatkichlarni belgilash, talabni prognozlash	Prognozli analitika, KPI belgilash
Bajarish (Do)	Xizmat ko‘rsatish, resurslarni taqsimlash	Chatbot, onlayn bronlash, elektron navbat
Tekshirish (Check)	Ijro va og‘ishlarni o‘lchash	Monitoring dashborti, mijoz fikri kanallari
Ta’sir etish (Act)	Tuzatuvchi harakatlar, standartni yangilash	Qarorlarni qo‘llab-quvvatlash tizimi

Modelning muhim xususiyati shundaki, u texnologiyani maqsadga emas, balki boshqaruv jarayonining tabiiy mantiqiga xizmat qildiradi. Har bir bosqich oldingisining natijasiga tayanadi, shu bois model bir martalik joriy etish emas, balki doimiy takrorlanadigan sikl hisoblanadi.

Boshqaruv mexanizmining natijasini o‘lchash uchun muvozanatlashgan ko‘rsatkichlar tizimi mehmonxona sharoitiga moslashtirildi (3-jadval).

3-jadval. Mehmonxona uchun muvozanatlashgan ko‘rsatkichlar tizimi

Istikbol	Ko‘rsatkichlar	Boshqaruv savoli
Moliya	RevPAR, operatsion xarajatlar ulushi, daromadning kanal tarkibi	Aksiyadorlar uchun natija qanday?
Mijozlar	Qoniqish indeksi, takroriy murojaat ulushi, shikoyatlar soni	Mijoz bizni qanday ko‘radi?
Ichki jarayonlar	Xizmat ko‘rsatish davomiyligi, nomuvofiqliklar soni, jarayonlarning raqamli qamrovi	Nimada yetakchimiz?
O‘sish	Xodimlarning raqamli kompetensiyasi, innovatsiyalar soni	Qiymat yaratish qobiliyati qanday?

Faqat moliyaviy ko‘rsatkichlarga tayanish noto‘g‘ri xulosaga olib kelishi mumkin: mijoz qoniqishi pasayayotgan bo‘lsa, joriy daromad vaqtinchalik yuqori bo‘lishi mumkin, biroq bu daromad barqaror emas. Shu bois to‘rt istikbolning birgalikda kuzatilishi boshqaruv uchun muhim.

O‘tkazilgan tadqiqot quyidagi xulosalarni shakllantirish imkonini berdi.

Birinchidan, raqamli yechimlarni boshqaruv funksiyalari bo‘yicha tizimlashtirish ularning har birini ma’lum boshqaruv vazifasiga bog‘lash imkonini beradi va «texnologiya texnologiya uchun» degan yondashuvni bartaraf etadi.

Ikkinchidan, boshqaruv mexanizmini PDCA sikli asosida qurish uni bir martalik loyihadan doimiy jarayonga aylantiradi: har bir sikl avvalgisining natijasiga tayanadi.

Uchinchidan, samaradorlikni faqat moliyaviy ko‘rsatkichlar bilan baholash yetarli emas; muvozanatlashgan ko‘rsatkichlar tizimi boshqaruv qarorlarining uzoq muddatli oqibatlarini ham ko‘rish imkonini beradi.

To‘rtinchidan, mahalliy mehmonxonalarda asosiy to‘siq texnik emas, balki institutsional xarakterga ega.

Shu asosda quyidagi takliflar ilgari suriladi:

1. Boshqaruv funksiyalari bo‘yicha raqamli yechimlarning joriy holatini inventarizatsiya qilish va bo‘sh funksiyalarni aniqlash.

2. Har bir bosqichning mas’ulini va ko‘rsatkichini belgilovchi PDCA asosidagi boshqaruv reglamentini joriy etish.

3. Muvozanatlashgan ko‘rsatkichlar tizimini yillik emas, choraklik boshqaruv hisobotiga kiritish.

4. Xodimlarning raqamli kompetensiyasini oshirishni moddiy rag‘batlantirishga bog‘lash.

5. Raqamli boshqaruvga o‘tishni alohida mas’ul shaxsga biriktirish va unga resurslarni boshqarish vakolatini berish.

6. Sun’iy intellekt yechimlarini joriy etishda ISO/IEC 42001 talablariga bosqichma-bosqich moslashish.

Mazkur takliflarni amaliyotga joriy etish mehmonxona korxonalarida boshqaruv mexanizmini individual qarorlardan tizimli boshqaruvga o‘tkazish imkonini beradi.

Adabiyotlar ro‘yxati

1. BMT Jahon turizm tashkiloti (UN Tourism). World Tourism Barometer. - 2025.

2. Turizm bozorida raqamli transformatsiya hajmi bo‘yicha tahliliy prognoz ko‘rsatkichlari (2022-2030). 3. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020-yil 5-oktabrdagi PF-6079-son Farmoni. «Raqamli O‘zbekiston - 2030» strategiyasini tasdiqlash to‘g‘risida.

2. Brynjolfsson E., Hitt L.M. Beyond computation: Information technology, organizational transformation and business performance // Journal of Economic Perspectives. - 2000. - Vol. 14, № 4. - P. 23–48.

3. ISO/IEC 42001:2023. Information technology - Artificial intelligence - Management system. - Geneva: ISO, 2023.

4. Ivanov S., Webster C. Adoption of robots, artificial intelligence and service automation by travel, tourism and hospitality companies // International Journal of Contemporary Hospitality Management. — 2019.

5. Burxonova N. Xizmat ko‘rsatish korxonalarida sifat va samaradorlikni oshirishni takomillashtirish yo‘llari // Green Economy and Development. - 2025. - Vol. 3(8). - DOI: 10.5281/zenodo.16902075.

6. Sattarova N. O‘zbekistonda servis iqtisodiyoti: xizmat ko‘rsatish sifatini boshqarishning zamonaviy usullari va tendensiyalari // Green Economy and Development.- 2026. - Vol. 4(6). - DOI: 10.5281/zenodo.20691107.

7. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. - Boston: Harvard Business Review Press, 2014.