



**ТУРИЗМ ВА МЕҲМОНХОНА СОҲАСИДА БОШҚАРУВ ҚАРОРЛАРИНИНГ  
НАЗАРИЙ ТАЛҚИНИ**

*Холиқулов Анвар Нематович*

*Самарқанд иқтисодиёт ва сервис институти “Иқтисодий таҳлил ва статистика”  
кафедраси мудири, и.ф.н., профессор*

**АННОТАЦИЯ**

маколада туризм ва меҳмонхона соҳасида кадрлар менежментининг мазмуни, турлари ва улардан самарадорликни оширишда фойдаланиш йўллари, ҳамда туризм соҳасида бошқарув қарори, меҳмонхона хўжалигида бошқарув қарори тушунчаларига таърифлар берилган.

**Калит сузлар:** туризм, меҳмонхона, кадрлар менежменти, туризм соҳасида бошқарув қарори, меҳмонхона хўжалигида бошқарув қарори.

**ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ИНТЕРПРЕТАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В СФЕРЕ  
ТУРИЗМА И ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА**

*Анвар Нематович Холиқулов*

*Заведующий кафедрой «Экономический анализ и статистика», Самаркандский  
институт экономики и сервиса, к.э.н., профессор*

**АННОТАЦИЯ**

В статье описаны содержание и виды управления персоналом в сфере туризма и гостиничного бизнеса и способы их использования для повышения эффективности, а также даны определения понятий управленческого решения в сфере туризма и управленческого решения в гостиничном бизнесе.

**Ключевые слова:** туризм, гостиница, управление персоналом, управленческое решение в сфере туризма, управленческое решение в гостиничной сфере.

**THEORETICAL INTERPRETATION OF MANAGEMENT DECISIONS IN THE  
TOURISM AND HOTEL INDUSTRY**

*Anvar Nematovich Kholiqulov*

*Head of the Department of “Economic Analysis and Statistics,” Samarkand Institute of  
Economics and Service, PhD, Professor*

**ANNOTATION**

The article describes the content and types of personnel management in the tourism and hotel industry and ways of using them to improve efficiency, as well as definitions of the concepts of management decision in the tourism industry and management decision in the hotel industry.

**Keywords:** tourism, hotel, personnel management, management decision in the field of tourism, management decision in the hotel industry

Барча соҳалар сингари туризм ва унинг таркибий қисми бўлган меҳмонхона соҳасида ҳам кадрлар менежментини такомиллаштириш бугунги кунда объектив заруратга айланди. Чунки, иқтисодий-ижтимоий жараёнлар шиддат билан ўзгариб, такомиллашиб бораётган бир паллада, уни бошқарадиган барча иқтисодий механизмларни ва унинг таркибий қисми бўлган менежмент ҳам такомиллашишни талаб қилади. Шу туфайли мазкур масаланинг асосий йўналишларини қараб чиқиш, уларнинг соҳа самарадорлигини оширишга таъсирини ўрганиш ўта долзарб масалалар сирасига киради.

Иқтисодий адабиётларда менежерлар тўртта функцияни бажаради, деб таъкидланади. Буларга режалаштириш, ташкиллаштириш, мативлаш ва назорат қилиш функцияларини киритади. Менежернинг асосий вазифаси қарорларни қабул қилишда ва уларнинг бажарилишини таъминлашда ана шу функциялардан келиб чиққан ҳолда ёндошишни тақозо қилади. Бу функциялар бевосита туризм ва меҳмонхона хўжалиги соҳасида фаолият олиб бораётган менежерларга ҳам тегишлидир. Шунинг эътирофи этиш керакки, ҳозирги пайтда иқтисодиётни бошқариш масаласи ҳам кундан-кунга такомиллашиб бормоқда.



Одатда қарорларни қабул қилиш ва уларни амалга оширишнинг андозасини белгилаб бериш бир гуруҳ ходимларнинг (асосан раҳбар ва менежерларнинг) ижодий фаолияти бўлиб ҳисобланади. Албатта булар жамоа мажлисларида муҳокама қилиниб, тегишли ўзгартириш ва кўшимчалар киритилади. Қарорларнинг ишлаб чиқилишидан тортиб бажарилишигача бўлган вақтда ҳамма тadbирлар мазкур соҳада самарадорликни оширишга қаратилган бўлади. Бу бир қанча босқичларни ўзида қамраб олади. Булар қуйидаги расмда ўз ифодасини топган.

Мазкур расмдан кўриниб турибдики, соҳада самарадорликни оширишга қаратилган қарорни қабул қилиш ва унинг ижросини таъминлаш жараёни мураккаб кўпбосқичли жараён экан. Шу туфайли менежер ишининг самарадорлиги айнан самарали қарорларни қабул қилиш қобилияти билан белгиланади. Қарорни қабул қилиш жараёни, таъкидланганидек, ижодий жараён бўлиб, у бошқарув фаолиятининг асосий мазмунини ўзида қамраб олади. Демак, бошқарув жараёнларида, айниқса ушбу субъектнинг самарадорлигини оширишда, бошқарув қарорларини қабул қилишнинг аҳамияти катта экан, унинг мазмуни нималардан иборатлигини ҳам назарий жиҳатдан қараб чиқишни тақозо қилади.

Бу борада анча адабиётлар нашр қилинган. Аммо бошқарув қарорининг мазмуни ва ундан келиб чиқадиган таърифи бўйича тadbиротлар ҳамон етарли эмас. Шу туфайли бевосита туризм ва меҳмонхона хўжалигида бошқарув қарорларинига таъриф беришдан олдин, унинг умумий таърифимизни беришни мақсадга мувофиқ, деб топдик. Бошқарув қарори дейилганда, бирорта соҳани бошқариш ва самарадорлигини ошириш учун бир-бири билан узвий боғлиқ бўлган, мантиқий кетма-кетликка эга бошқарув жараёнларини тартибга соладиган бошқарувчилар меҳнатларининг мажмуи тушунилади.

Мазкур таърифни назарий жиҳатдан асослаш учун қуйидагиларни таъкидлашни мақсадга мувофиқ, деб топдик. Биринчидан, бошқарув қарори дейилганда, бирорта соҳани бошқариш ҳақида гап кетмоқда. Демак умумий таъриф фақат битта соҳага тегишли бўлмасдан, барча соҳаларни қамраб оладиган бўлиши лозимлигидан далолат беради.

Иккинчидан, жараённи бошқариш учун улар бир-бири билан узвий боғлиқ бўлган, мантиқий кетма-кетликка эга бўлиши керак. Агар улар мантиқий кетма-кетликка эга бўлмаса ва бир-бири билан узвий боғлиқ бўлмаса, бошқарувда яхлитликни таъминлаб бўлмайди. Яхлитлик бўлмаган жойда тизим бўлмайди. Тизим бўлмаса мос равишда тизимли ёндошишга ҳам путр етказилади. Пировардида барча ҳаракатлар бефойда бўлиб қолади. Шу туфайли мазкур масалада мантиқий кетма-кетликка алоҳида аҳамият берилишини тақозо қилади. Ана шундай мантиқий кетма-кетлик соҳада самарадорликни ошириш учун ҳам узлуксизликни таъминлайди.

Учинчидан, бошқарув жараёнларини тартибга солиш учун ўзига хос меҳнат керак бўлади. Чунки бошқарувга қаратилган меҳнат асосан ижодий меҳнат бўлиб, уни бошқа меҳнат турлари билан алмаштириш қийин. Шу туфайли бошқариладиган жараённи умумий тарзда бошқариш учун фақат бошқарувчиларнинг бошқарув меҳнатидан фойдаланилади. Бу меҳнатнинг мажмуи бошқаришни таъминлаш имконини беради. Буни бевосита туризм ва меҳмонхона хўжалиги соҳасига ҳам қўллаш мумкинлигини инобатга олиб мазкур таъриф билан чегараланиш етарли, деб ўйлаймиз.

Аммо ушбу таърифни бевосита туризм соҳасига қўллашда ундаги “бирорта соҳа” деган сўзнинг ўрнига туризм соҳасини қўллашни инобатга олиш мумкин. Туризм соҳасида бошқарув қарори дейилганда, ушбу соҳани бошқариш ва самарадорлигини ошириш учун бир-бири билан узвий боғлиқ бўлган, мантиқий кетма-кетликка эга бошқарув жараёнларини тартибга соладиган туризмни бошқарувчилар меҳнатининг мажмуи тушунилади. Бизнинг фикримизча, мазкур таърифга изоҳнинг ҳожати йўқ. Чунки, юқорида унинг назарий асоси келтирилганлиги етарли, деб ўйлаймиз.

Ушбу таъриф бевосита меҳмонхона хўжалигига ҳам дахлдордир. Аммо унинг айрим хусусиятлари ва номидан келиб чиқиб, уни ҳам алоҳида келтиришни мақсадга мувофиқ, деб



топдик. Меҳмонхона хўжалигида бошқарув қарори дейилганда, ушбу соҳани бошқариш ва самарадорлигини ошириш учун бир-бири билан узвий боғлиқ бўлган, мантиқий кетма-кетликка эга бошқарув жараёнларини тартибга соладиган меҳмонхона хўжалигини бошқарувчилар меҳнатининг мажмуи тушунилади. Ушбу таъриф мазмунан бир хил бўлсада, туризм билан меҳмонхона алоҳида субъектлар бўлганлиги туфайли уларга алоҳида беришни мақсадга мувофиқ, деб топдик.

Тадқиқотларимиз кўрсатдики, туризм ва меҳмонхона соҳасида ҳам бошқарув қарорлари бир қанча белгилари бўйича таснифланади. Нашр қилинган адабиётларни ва амалиётни тадқиқ қилиш натижасида бошқарув қарорларини қуйидаги белгилари бўйича таснифлаш мумкин, деган хулосага келдик.

Туризм ва меҳмонхона хўжаликларида бошқарув қарорлари ҳам бажариш муддати бўйича турли даврларга ўз ичига олади. Кўп қарорлар, одатда жорий даврга мўлжалланган бўлади. Булар қисқа муддатли, яъни бир йилгача бўлган даврда бажарилиши таъминланиши лозим бўлган қарорларни ташкил қилади. Кўпгина адабиётларда бир йилдан ортиқ вақтга мўлжалланган қарорларни узоқ муддатда бажариладиган қарорлар, деб юритилади. Бундай қарорларни бир йилдан уч йилгача даврни қамраб олишига қараб ўрта муддатли қарорлар, деб аталишига қўшилаемиз. Узоқ муддатли қарорлар тўрт ва ундан ортиқ муддатга мўлжалланган бўлади. Булар меҳмонхона ёки туризм соҳасининг строгегиясини белгиловчи самарадорлигини оширишга қаратилган қарорлар бўлиб ҳисобланади. Шу жиҳатдан барча қарорларнинг турларидан фойдаланиш мақсадга мувофиқдир.

Бошқарув қарорларининг навбатдаги йўналиши қамраб олиш даражаси бўйича таснифланади. Бунда қарорлар, юқорида таъкидланганидек, умумий, яъни мазкур субъектда фаолият кўрсатадиган ҳамма ходимларга тегишли қарор бўлиб ҳисобланади. Масалан, туризм ва меҳмонхона хўжаликларида иш самарадорлигини ва сифатини оширишга қаратилган қарор. Бу ҳамма ходимларга тегишлидир. Бироқ, ушбу соҳада ҳам айрим мутахассисларга, бўлимларга тегишли қарорлар ҳам бўлиши мумкин. Масалан, ўз вақтида иш ҳақини беришга эришиш, бу асосан бухгалтерия ходимларига тегишли. Ёки кадрлар малакасини ошириш графигини ишлаб чиқиш ва тасдиқлаш. Бу бевосита кадрлар бўлими ходимларига тегишлидир ва ҳ.к. Бундай мазмундаги қарорлар қисман аҳамиятга эга бўлган қарор бўлиши мумкин.

Бошқарув қарорларини мураккаблиги бўйича ҳам таснифлаш мумкин. Бу ҳолда мураккаб ечимга эга бўлган қарорларни инобатга олиш лозим. Бундай қарорларни бажаришда раҳбарлар, менежерлар, мутахассисларнинг ҳамкорликдаги ҳаракатлари лозим бўлади. Акс ҳолда ушбу қарорни бажариш имконияти бўлмайди. Масалан, ишлаб чиқариш ёки хизмат кўрсатишни модернизация қилиш жараёни. Бунинг учун мазкур қарорнинг бажарилишига оддий механикдан тортиб раҳбаргача, бухгалтердан тортиб, молиявий менежергача ҳамма ходимларнинг жалб қилинишини талаб қилади. Шу билан бирга туризм ва меҳмонхона хўжаликларида оддий ечимга эга бўлган қарорлар ҳам бор. Ушбу қарорларнинг ечими оддий. Масалан, булар жумласига ходимларнинг навбатчилигини белгилаш ва уни таъминлашга қаратилган қарор ёки ходимларнинг сменасига ўзгартиришлар киритиш бўйича қабул қилинадиган қарорлар кабиларни келтириш мумкин. Буларнинг барчаси мазкур субъектларда самарадорликни оширишга қаратилган бўлиши лозим.

Бошқарув қарорларининг навбатдаги йўналиши, уларнинг доимийлиги бўйича таснифланишидир. Бунинг бир йўналиши такрорланадиган қарорлар бўлиб ҳисобланади. Бундай қарорлар вақти-вақти билан такрорланиб туради. Масалан, ҳар йили мазкур субъект фаолиятида самарадорликни оширишга қаратилган режани тузиш ва тасдиқлаш бўйича қабул қилинадиган қарор. Ёки йил (чорак) якулари бўйича ҳисоботни тақдим этишга қаратилган қарорнинг қабул қилиниши кабиларни таъкидлаш жоиз. Мазкур гуруҳ таркибида бир марталик қарорларнинг борлигини ҳам инобатга олиш лозимдир. Булар бир марта қабул



қилинади ва бажарилади. Унга кейинчалик умуман қайтмаслиги мумкин. Масалан, туризм соҳасига оид дунё миқёсида ташкил қилинган конференция делегацияларини кутиб олиш, уларни жойлаштириш ва жўнатиш билан боғлиқ тадбирларни қамраб оладиган қарорларни келтириш мумкин.

Бошқарув қарорларининг навбатдаги йўналиши қарорларнинг мазмуни бўйича тавсифланишидир. Иқтисодиёт соҳасида бошқарув қарорлари биринчи галда иқтисодий ҳаётга оид бўлишини инобатга олиш лозим бўлади. Самарадорликни ошириш учун энг аввало иқтисодий омилларин нобатга олиш лозим. Чунки иқтисодий омиллар ушбу ҳолатда ҳал қилувчи ролни ўйнайди. Ушбу соҳада иккинчи йўналиш ижтимоий ҳаётга оид қарорлардир. Чунки, иқтисодий кўрсаткичларнинг ошиши ижтимоий ҳаётнинг ҳам яхшиланишига олиб келади. Зеро, ижтимоий ҳаётга эътибор, бевосита инсонга, унинг ҳар бир ходимига эътибор билан белгиланади. Бу ҳам самарадорликни оширишда инсон омилидан фойдаланиш имкониятини оширади. Мазкур соҳадаги яна бир йўналиш ҳуқуқий масалаларга оид қарорлардир. Бу ҳам ўзига хос масалаларни қамраб олади. Чунки меҳнат жамоасидаги ижтимоий адолатга қонун устуворлигини таъминлаган ҳолдагина эришиш мумкин. Ижтимоий адолат бор жойда ривожланиш, самарали меҳнат жараёни мавжуд. Бошқарув қарорларининг мазмуни бўйича тавсифланишида муҳим йўналишлардан бири сиёсий ҳаётга оид қарорлардир. Ушбу қарорлар ҳам хўжалик юритувчи субъектлар, хусусан, меҳмонхона хўжаликлари ва туризм соҳаси учун муҳимдир. Чунки ушбу соҳанинг самарадорлиги туристлар оқимида боғлиқ. Булар эса мамлакатдаги сиёсий вазиятга боғлиқ. Бир-бирига чамбарчас боғлиқликни самарадорликни оширишга қаратилган қарорларни қабул қилишда инобатга олмаслик мумкин эмас. Бевосита соҳа персоналларини бошқаришга қаратилган қарорлардан бири, маънавий ва маърифий йўналишга оид қарорлардир. Инсонларнинг маънавияти барча масалаларни ҳал қилади. Агар уларда ўз корхонасига ишига садоқат руҳи кучли бўлса, самарали фаолият кўрсатмасликнинг ўзи мумкин эмас. Шу туфайли ходимлар маънавияти юксак бўлишини таъминлайдиган қарорларни қабул қилиш лозим.

### **ХУЛОСА**

Бу соҳа бошқарув қарорларини қабул қилишда имкониятларни инобатга олиниши бўйича ҳам таснифлаш мумкин. Чунки, хўжалик юритувчи субъектларда, унинг таркибий қисми бўлган туризм ва меҳмонхона хўжаликларида самарадорликни ошириш учун асосан ички имкониятларга таянилади. Чунки, ички имкониятлар мазкур субъектнинг сай ҳаракатларига бевосита боғлиқдир. Ҳар бир субъектда ички имкониятлар билан бирга ташқи имкониятлардан ҳам кенг фойдаланиши мумкин. Бошқарувда бундай имкониятларга банк кредити, ташқи инвесторлар, ҳомийлар кабиларни киритиш мумкин. Уларнинг маблағларидан ҳам самарали фойдаланиш бўйича қарорлар қабул қилишга эришиш мақсадга мувофиқ.

Бошқарув қарорларининг навбатдаги йўналиши, уларнинг янгилиги бўйича таснифланишидир. Субъектлар самарадорлигини оширишда асосан анъанавий усуллардан фойдаланиб келинган. Шу мазмундаги қарорлар синалган ва тажрибаларга таянган бўлади. Шулар билан бирга ҳар қандай самарадорликни оширишда янгиликларни жорий қилиш мақсадга мувофиқ. Чунки, ҳозирги тез ўзгаришлар даврида инновацион мазмундаги қарорларни қабул қилишни тақозо қилади. Ҳозирги пайтда технологик жараёнлар тез ўзгараётган паллада ҳар бир хўжалик юритувчи субъект ўзининг рақобатбардошлигини таъминлаши лозим. Бунга эришиш учун асосий йўл инновацияларни ишлаб чиқаришга, хизмат кўрсатишга ва иш бажаришга жорий қилишдан иборатдир.

Кўриниб турибдики, туризм ва меҳмонхона соҳаси самарадорлигини оширишда қабул қилинадиган бошқарув қарорларининг алоҳида белгилари бўйича таснифи, унга эришишнинг ҳамма жиҳатларини қамраб олади. Агар улар бевосита амалиётга жорий қилинса, самарадорликка эришишнинг асосий янги-янги йўналишлари очилади.



**ФЙДАЛАНИЛГАН АДАБИЁТЛАР**

1. Холиқулов А.Н. Туризм ва меҳмонхона соҳасида бошқарув қарорлари. – Самарқанд: Самарқанд иқтисодиёт ва сервис институти, 2020. – 120 б.
2. Икономическая теория: учебник / под ред. В.А. Грязнова. – Москва: Юрайт, 2018. – 432 с.
3. Котлер Ф., Боуэн Дж. Маркетинг туризма. – Санкт-Петербург: Питер, 2017. – 368 с.
4. Robbins S.P., Coulter M. Management. – New York: Pearson, 2019. – 624 p.
5. Бобоқаева Н.М. Кадрлар менежменти ва меҳмонхона соҳасида самарадорлик. – Тошкент: Иқтисодиёт ва сервис, 2021. – 95 б.
6. Drucker P. Management Tasks, Responsibilities, Practices. – New York: Harper & Row, 1974. – 350 p.
7. Туризм иқтисодиёти: ўқув қўлланма / Муҳаммадиев Ш. – Тошкент: Иқтисод, 2019. – 276 б.
8. Fayol H. General and Industrial Management. – London: Pitman, 1949. – 272 p.
9. Кузнецов В.В., Липкин В.Е. Менежмент ва туризмда қарор қабул қилиш. – Москва: Инфра-М, 2018. – 200 с.
10. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. – London: Kogan Page, 2020. – 768 p.