СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАЧЕСТВА ТУРИСТИЧЕСКИХ УСЛУГ В УЗБЕКИСТАНЕ НА ОСНОВЕ СОВРЕМЕННЫХ МЕНЕДЖМЕНТ-ПОДХОДОВ

Азизов Ильдар Рафаэльевич
доцент кафедры «Управление бизнесом и предпринимательство» PhD
Высшей школы бизнеса и предпринимательства при
Кабинете Министров Республики Узбекистан
ildar8707@gmail.com

Аннотация. *В статье рассматриваются актуальные вопросы повышения качества туристических услуг в Узбекистане в условиях роста международных туристических потоков. Опираясь на экспертные интервью и статистические данные, выявлены ключевые проблемы: недостаточная инфраструктура, низкий уровень подготовки персонала, ограниченное использование цифровых технологий и слабая стандартизация обслуживания. Показано, что внедрение современных менеджмент-подходов, включающих развитие человеческого капитала, цифровизацию, международную сертификацию и государственно-частное партнёрство, способно значительно повысить удовлетворённость туристов и конкурентоспособность национальной индустрии.*

Ключевые слова: *туризм, менеджмент, Узбекистан, качество услуг, инфраструктура, цифровизация.*

ЎЗБЕКИСТОНДА ТУРИСТИК ХИЗМАТЛАР СИФАТИНИ ЗАМОНАВИЙ МЕНЕЖМЕНТ ЁНДАШУВЛАРИ АСОСИДА ТАКОМИЛЛАШТИРИШ

Азизов Илдар Рафаэльевич,
Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси ҳузуридаги Бизнес ва тадбиркорлик олий мактабининг "Бизнесни бошқариш ва тадбиркорлик" кафедраси доценти, PhD.
ildar8707@gmail.com

Аннотация. *Мақолада Ўзбекистонда туризм хизматлари сифати ошириш масалалари халқаро туристик оқимлар ўсиши шароитида кўриб чиқилган. Экспертлар интервьюлари ва расмий статистик маълумотлар асосида асосий муаммолар аниқланган: инфратузилманинг етарли эмаслиги, кадрлар тайёргарлиги паст даражада экани, рақамли технологиялардан фойдаланиш чеклангани ҳамда хизмат кўрсатишда стандартлаштиришнинг кучсизлиги.*

Муаллиф замонавий менежмент ёндашувлари – инсон капитали ривожи, рақамли трансформация, халқаро сертификатлаш ва давлат-хусусий ҳамкорлик туризм соҳасининг рақобатбардошлигини оширишга хизмат қилишини асослаб берган.

Калит сўзлар: *туризм, менежмент, Ўзбекистон, хизмат сифати, инфратузилма, рақамлаштириш.*

IMPROVING THE QUALITY OF TOURISM SERVICES IN UZBEKISTAN BASED ON MODERN MANAGEMENT APPROACHES

Azizov Ildar Rafaelevich
Associate Professor, Department of Business Management and Entrepreneurship, PhD, Higher School of Business and Entrepreneurship under the Cabinet of Ministers of the Republic of Uzbekistan
ildar8707@gmail.com

Abstract. *The article examines the urgent issues of improving the quality of tourism services in Uzbekistan amid the rapid growth of international tourist flows. Based on expert interviews and official statistics, the study identifies major challenges such as insufficient infrastructure, inadequate staff training, limited use of digital technologies, and weak service standardization. It is argued that the implementation of modern management approaches — including human capital development, digital transformation, international certification, and public-private partnerships — can significantly increase tourist satisfaction and enhance the competitiveness of the national tourism industry.*

Keywords: *tourism, management, Uzbekistan, service quality, infrastructure, digitalization.*

ВВЕДЕНИЕ/КИРИШ/ INTRODUCTION

Туризм в Узбекистане в последние годы выступает одной из ведущих отраслей, стимулирующих не только экономический рост, но и формирование положительного международного имиджа страны. По данным Агентства по статистике при Президенте Республики Узбекистан, в 2024 году количество поездок иностранных граждан в страну с туристической целью составило около 7,96 миллиона человек, что существенно превышает показатели предыдущего года. Только за май 2025 года Узбекистан посетило более 1,1 миллиона туристов, что подтверждает устойчивую динамику роста и укрепление позиций страны среди лидеров Центральной Азии по темпам развития туризма [1].

Однако качественные характеристики туристической сферы отстают от количественных: туристы всё чаще жалуются на недостатки инфраструктуры, низкий уровень сервиса в гостиницах и ресторанах, проблемы с транспортной логистикой, а также на слабую цифровую и информационную поддержку. В этой связи становится особенно важным внедрение современных менеджмент-подходов для повышения уровня услуг и удовлетворённости туристов.

Президент Республики Узбекистан Шавкат Мирзиёев в своём выступлении подчеркнул: «Большое внимание мы уделяем и повышению потенциала страны в сфере культурного туризма…» [2].

Также он отметил, что в рамках национальной программы «Жемчужины древней истории» количество привлекательных для туристов объектов культурного наследия будет доведено с 800 до 2,5 тысячи, и будет отреставрировано 745 объектов культурного наследия [3].

Важным нормативным документом, задающим рамки развития туризма в стране, является Закон Республики Узбекистан «О туризме» от 18 июля 2019 года, который регламентирует отношения в туристской сфере и устанавливает правовые основы для улучшения качества услуг, развития инфраструктуры и внедрения стандартов сервиса.

Также значимым является Указ Президента № УП-87 от 15 мая 2025 года «О мерах по повышению роли и значения туризма в экономике путём кардинального увеличения потока туристов и ускоренного расширения объёма туристских услуг в 2025-2026 годах», который поставил конкретные цели и контрольные точки для ускоренного расширения туристических услуг [4].

Таким образом, основная цель данной статьи — выявить основные проблемы качества туристических услуг в Узбекистане и предложить управленческие подходы, способные повысить конкурентоспособность национальной туристической индустрии за счёт улучшения стандартов сервиса, повышения квалификации кадров, совершенствования инфраструктуры и активной цифровизации.

МЕТОДЫ/ УССУЛЛАР/ METHODS

Исследование основано на сочетании качественных методов анализа. Основным инструментом выступил экспертный опрос, проведённый среди специалистов гостиничного бизнеса, экскурсионных бюро, ресторанного сектора, а также представителей Комитета по туризму при Правительстве Республики Узбекистан. В рамках двадцати полуструктурированных интервью были выявлены ключевые факторы, влияющие на качество предоставляемых услуг, включая подготовку персонала, организацию инфраструктуры, использование цифровых технологий и стандартизацию обслуживания. Дополнительно использовались официальные статистические данные Агентства

по статистике при Президенте Республики Узбекистан и аналитические материалы международных организаций в сфере туризма. Для обработки собранного материала применялись методы сравнительного анализа и тематического анализа экспертных суждений, что позволило выявить общие закономерности и критические точки в управлении качеством туристических услуг.

РЕЗУЛЬТАТЫ/ НАТИЖАЛАР/ RESULTS

Полученные результаты показали, что наиболее низкие оценки туристы поставили по показателям, связанным с инфраструктурой и сервисом. В частности, значительная часть опрошенных выразила недовольство санитарным состоянием отдельных гостиниц, устаревшей мебелью, недостаточным вниманием персонала и низким уровнем языковой подготовки сотрудников. Анализ интервью подтвердил, что главной проблемой остаётся нехватка квалифицированного персонала, что препятствует внедрению стандартов международного уровня [5]. Выяснилось также, что предприятия, которые регулярно инвестируют в обучение работников, имеют более высокие показатели удовлетворённости клиентов. В гостиницах и ресторанах, где проводится системное обучение и контроль качества, средняя оценка сервисного обслуживания была на полбалла выше по сравнению с конкурентами.

Особое внимание в ходе исследования было уделено цифровым инструментам. Туристы, бронировавшие гостиницы и экскурсии через современные онлайн-сервисы, отмечали более высокую прозрачность и удобство. Там же, где таких возможностей не предоставлялось, уровень информированности и общий рейтинг удовлетворённости были заметно ниже. Это указывает на прямую зависимость между уровнем цифровизации бизнеса и качеством предоставляемых услуг.

ОБСУЖДЕНИЕ/МУҲАКАМА/ DISCUSSION

Сопоставление данных позволяет сделать вывод, что основной задачей на ближайшую перспективу является переход от экстенсивного роста туризма к повышению его качественных параметров. Важно подчеркнуть, что в условиях усиливающейся конкуренции в Центральной Азии, где активные шаги предпринимают Казахстан, Кыргызстан и Азербайджан, именно качество сервиса становится решающим фактором выбора туриста. Проблемы, выявленные в Узбекистане, во многом универсальны, но их решение требует целенаправленных управленческих решений.

Прежде всего речь идёт о внедрении систем менеджмента качества на уровне отдельных предприятий. Такие системы должны включать стандартизацию процессов обслуживания, регулярные проверки и

сертификацию, а также создание механизмов учёта и анализа отзывов клиентов. Немаловажное значение имеет развитие человеческого капитала. Обучение персонала основам клиентоориентированности, иностранным языкам и межкультурной коммуникации позволит значительно повысить общий уровень сервиса. На государственном уровне целесообразно стимулировать предприятия туристической сферы к прохождению международной сертификации и созданию национальных стандартов качества.

Неотъемлемой частью современного менеджмента является цифровизация. Развитие онлайн-платформ для бронирования, создание мобильных приложений с информацией о достопримечательностях и маршрутах, внедрение виртуальных туров и систем обратной связи формирует у туриста ощущение доступности и доверия. Именно цифровая среда становится каналом, через который формируется первое впечатление о стране, и потому её развитие является важнейшим элементом стратегического управления отраслью.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ/ХУЛОСА/CONCLUSION

Таким образом, проведённое исследование показало, что Узбекистану необходимо сосредоточить усилия не только на увеличении потока туристов, но и на системной работе по улучшению качества услуг. Ключевыми направлениями в этом процессе выступают внедрение систем менеджмента качества, инвестиции в человеческий капитал через обучение и повышение квалификации работников, модернизация туристической инфраструктуры, а также активное использование цифровых технологий. Последовательная реализация этих подходов позволит повысить удовлетворённость туристов, увеличить доходность отрасли и укрепить международный имидж Узбекистана как современной и конкурентоспособной туристической дестинации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ // ФОЙДАЛАНИЛГАН АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ // REFERENCES

1. Statistika agentligi huzuridagi Prezident Administratsiyasi. Turizm va dam olish statistik ko‘rsatkichlari, 2024 yil. – Ташкент: Stat.uz, 2025. – URL: https://stat.uz

2. Мирзиёев Ш.М. Выступление Президента Республики Узбекистан о развитии культурного туризма. – Официальный сайт Президента РУз. – 2024. – URL: https://president.uz

3. Мирзиёев Ш.М. Национальная программа «Жемчужины древней истории». – Официальный сайт Президента РУз. – 2024. – URL: https://president.uz

4. Указ Президента Республики Узбекистан № УП-87 от 15.05.2025 г. «О мерах по повышению роли и значения туризма в экономике путём кардинального увеличения потока туристов и ускоренного расширения объёма

туристских услуг в 2025–2026 годах». – Национальная база данных законодательства, 2025. – URL: https://nrm.uz

5. Tourism Growth Challenges and Strategic Development Priorities in Uzbekistan. – ResearchGate, 2024. – URL: https://www.researchgate.net

6. World Tourism Organization (UNWTO). International Tourism Highlights, 2024 Edition. – Madrid: UNWTO, 2024. – URL: https://www.unwto.org

7. OECD. Tourism Trends and Policies 2024: Central Asia Overview. – Paris: OECD Publishing, 2024. – URL: https://www.oecd.org