

7. Тухлиев И.С. Туризм асослари. – Тошкент: Fan va texnologiya, 2014. – 384 б.
8. Ваҳобов А.В., Хажибакиев Ш.Х., Муминов Н.Г. Халқаро иқтисодий муносабатлар. – Тошкент: Sharq, 2018. – 512 б.
9. Шодмонов Ш.Ш., Фафуров У.В. Иқтисодиёт назарияси. – Тошкент: IQTISOD-MOLIYA, 2019. – 728 б.
10. O‘zbekiston Respublikasi Markaziy banki. To‘lov balansi statistikasi бўйича расмий маълумотлар.
11. O‘zbekiston Respublikasi Milliy statistika qo‘mitasi. Turizm va хизматлар соҳаси статистик кўрсаткичлари.
12. O‘zbekiston Respublikasi Iqtisodiyot va moliya vazirligi. Ўзбекистон иқтисодиёти бўйича йиллик ҳисоботлар.
13. UNCTAD. Handbook of Statistics. Geneva, various years.
14. Rasulov A., Karimov B. Development of Tourism Services Export in Uzbekistan // Journal of Economics and Business Research. – 2023. – Vol. 7, No. 2. – pp. 45–53.

**Olim ASTANAKULOV,**  
**O‘zbekiston xalqaro islomshunoslik akademiyasi,**  
**Xalqaro hamkorlik masalalari bo‘yicha prorektori, DSc, prof.,**  
**Muslimaxon SOXIBOVA,**  
**Turizmni rivojlantirish ilmiy-tadqiqot instituti tayanch doktoranti**

## **TURIZM INDUSTRIYASIDA INSON RESURSLARINI BOSHQARISHNI RAQAMLASHTIRISH: KONTSEPTUAL YONDASHUV VA ISTIQBOLLAR**

**Аннотация.** Ushbu maqolada turizm korxonalarida raqamli texnologiyalarni joriy etish orqali kadrlar salohiyatini oshirish, xodimlarni boshqarish jarayonlarini optimallashtirish va mehnat samaradorligiga erishishning zamonaviy yondashuvlari tahlil qilingan. Shuningdek, sohada inson kapitalini raqamli transformatsiya qilishning istiqbolli yo‘nalishlari bo‘yicha ilmiy taklif va tavsiyalar ishlab chiqilgan. Raqamli platformalar va sun‘iy intellekt elementlarining HRM tizimidagi roli kontseptual jihatdan asoslab berilgan.

**Калит со‘злар:** turizm industriyasi, inson resurslari, raqamlashtirish, HRM, raqamli transformatsiya, inson kapitali, boshqaruv mexanizmi.

**Аннотация.** В данной статье анализируются современные подходы к повышению потенциала человеческих ресурсов, оптимизации процессов управления персоналом и достижению эффективности труда за счет внедрения цифровых технологий на предприятиях туристической отрасли. Также разработаны научные предложения и рекомендации по перспективным направлениям цифровой трансформации человеческого капитала в отрасли. Концептуально обоснована роль цифровых платформ и элементов искусственного интеллекта в системе управления человеческими ресурсами.

**Ключевые слова:** туристическая отрасль, человеческие ресурсы, цифровизация, управление человеческими ресурсами, цифровая трансформация, человеческий капитал, механизм управления.

**Abstract.** This article analyzes modern approaches to increasing human resources capacity, optimizing personnel management processes and achieving labor efficiency through the introduction of

*digital technologies in tourism enterprises. Also, scientific proposals and recommendations on promising areas of digital transformation of human capital in the industry are developed. The role of digital platforms and artificial intelligence elements in the HRM system is conceptually substantiated.*

**Keywords:** *tourism industry, human resources, digitization, HRM, digital transformation, human capital, management mechanism.*

Hozirgi kunda dunyo iqtisodiyotida turizm industriyasi eng jadal rivojlanayotgan va strategik ahamiyatga ega bo'lgan tarmoqlardan biri hisoblanadi. Dunyo yalpi ichki mahsulotining (YaIM) taxminan 10% qismi aynan turizm sohasi hissasiga to'g'ri keladi va sayyoramizdagi har 10 ta ish o'rnidan biri ushbu industriya bilan bog'liqdir<sup>142</sup>. Xalqaro turizm eksport tushumlari bo'yicha jahon savdosida uchinchi o'rinni egallab, ko'plab mamlakatlar uchun valyuta tushumlarining asosiy manbai bo'lib xizmat qilmoqda<sup>143</sup>. Biroq, global raqobatning kuchayishi va iqtisodiyotning barcha bo'g'inlariga axborot texnologiyalarining kirib kelishi turizm industriyasi oldiga yangi talablarni qo'ymoqda. Turizm xizmat ko'rsatishga asoslangan soha bo'lganligi sababli, uning barqaror rivojlanishi bevosita inson omili bilan bog'liqdir. Bugungi kunda sohaning iqtisodiy samaradorligini ta'minlash faqatgina resurslar salohiyatiga emas, balki inson resurslarini boshqarishni raqamlashtirish darajasiga bog'liq bo'lib qolmoqda. Shu sababli, turizmda kadrlar siyosatini an'anaviy usullardan raqamli boshqaruv modellariga o'tkazish, inson kapitalini transformatsiya qilish orqali sohaning global bozordagi jozibadorligini oshirish masalasi dolzarb ahamiyat kasb etadi.

Turizm industriyasida inson resurslarini boshqarishni raqamlashtirish (e-HRM) – bu shunchaki boshqaruv funksiyalarini elektron shaklga o'tkazish emas, balki kadrlar salohiyatidan foydalanishning ekotizimli yondashuviga asoslangan yangi konseptual bosqichdir<sup>144</sup>. Ushbu transformatsiya jarayonini quyidagi asosiy fundamental yo'nalishlar orqali metodologik tahlil qilish mumkin (1-rasm).

Birinchi yo'nalish kadrlar strategiyasini prognozlashtirishning intellektual mexanizmlari bo'lib, an'anaviy HRM modellaridan farqli o'laroq, raqamli platformalar Big Data (katta ma'lumotlar) tahlili yordamida kadrlar ehtiyojini oldindan modellashtirish imkonini beradi. Turizmda mavsumiylik omili yuqori bo'lganligi sababli, raqamli algoritmlar mehnat resurslariga bo'lgan talabni dinamik bashorat qiladi. Bu esa xodimlarni yollash va taqsimlashda iqtisodiy resurslar isrofini kamaytirib, boshqaruvning moslashuvchanligini (agile-management) ta'minlaydi.

Ikkinchi yo'nalish inson kapitalini rivojlantirishning kompetensiyaga asoslangan raqamli modeli. Raqamli transformatsiya sharoitida turizm xodimlari uchun talab qilinadigan ko'nikmalar majmui o'zgarmoqda. Zamonaviy konseptual yondashuvlar doirasida LMS (Learning Management Systems) va LXP (Learning Experience Platforms) tizimlari orqali xodimlarning individual rivojlanish traektoriyalari shakllantiriladi<sup>145</sup>. Bunda asosiy e'tibor "Hard skills" (kasbiy bilimlar) bilan bir qatorda,

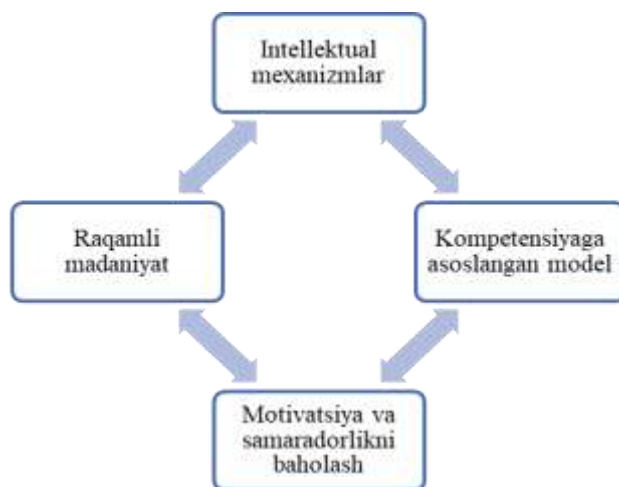
<sup>142</sup> Teperek A., Lima Santos L. Tourism as an indicator of integration with the world economy: The case of the world's 93 smallest economies generating 1% of global GDP //Advances in Tourism, Technology and Systems: Selected Papers from ICOTTS 2022, Volume 2. – Singapore : Springer Nature Singapore, 2023. – C. 449-464.

<sup>143</sup> Wang Y., Tziamalis A. International tourism and income inequality: The role of economic and financial development //Tourism Economics. – 2023. – T. 29. – №. 7. – C. 1836-1864.

<sup>144</sup> Ercik C., Kardaş K. Reflections of digital technologies on human resources management in the tourism sector //Worldwide Hospitality and Tourism Themes. – 2024. – T. 16. – №. 5. – C. 646-663.

<sup>145</sup> Shamsudin N. M., Hoon T. S. Exploring the Synergy of Learning Experience Platforms (LXP) with Artificial

raqamli servis etikasi va kommunikativ texnologiyalarga yo‘naltiriladi. Bu yondashuv inson kapitalini korxonaning nomoddiy aktivi sifatida kapitallashuvini tezlashtiradi.



### 1-rasm. Inson resurslari boshqaruvini raqamlashtirishning asosiy fundamental yo‘nalishlari<sup>146</sup>

Uchinchi yo‘nalish motivatsiya va samaradorlikni baholashning obyektiv metrikalari bo‘lib, raqamli HRM tizimlarining joriy etilishi xodimlarni rag‘batlantirish mexanizmlarini qayta ko‘rib chiqishni talab etadi. Gamifikatsiya (o‘yinlashtirish) elementlari va real vaqt rejimidagi (real-time) qayta aloqa tizimlari orqali xodimlarning ish faoliyati shaffof baholanadi<sup>147</sup>. Bu esa korporativ boshqaruvda meritokratiya (munosiblik) tamoyillarini mustahkamlaydi va xizmat ko‘rsatish sifati bo‘yicha individual ko‘rsatkichlarni (KPI) korxonaning umumiy strategik maqsadlari bilan sinxronlashtiradi.

To‘rtinchi yo‘nalish raqamli madaniyat va psixologik adaptatsiya. Raqamlashtirish jarayonining nazariy jihatlaridan biri – bu xodimlarning raqamli muhitga adaptatsiyasidir. Turizm korxonalarida “texnologik qarshilik”ni kamaytirish va raqamli madaniyatni shakllantirish HRMning yangi funksional vazifasiga aylanmoqda. Bu esa xodimlarni boshqarishda nafaqat iqtisodiy, balki ijtimoiy-psixologik yondashuvlarning ham raqamli transformatsiyasini taqozo etadi.

Jahon amaliyotida turizm industriyasida inson resurslarini boshqarishni raqamlashtirish bo‘yicha bir necha muvaffaqiyatli modellar shakllangan, masalan, Singapur va Janubiy Koreya tajribasi. Ushbu mamlakatlarda turizm kadrlarini tayyorlashda “Smart-Recruitment” va AI-intervyu tizimlari keng qo‘llaniladi. Masalan, yirik mehmonxona tarmoqlari nomzodlarning “soft skills” ko‘nikmalarini maxsus neyrotarmoqlar yordamida testdan o‘tkazadi, bu esa xizmat ko‘rsatish sifatini 25-30% ga oshirish imkonini bergan<sup>148</sup>. G‘arbiy Yevropa (Ispaniya, Fransiya) da “Talent Management 4.0” konsepsiyasi doirasida xodimlarning ko‘nikmalari Blockchain texnologiyasi asosida reytinglanadi<sup>149</sup>. Bu tizim xodimlarning professional portfoliosi

Intelligence for Enhanced Educational Outcomes //International Conference on Innovation & Entrepreneurship in Computing, Engineering & Science Education (InvENT 2024). – Atlantis Press, 2024. – C. 30-40.

<sup>146</sup> Muallif ishlanmasi.

<sup>147</sup> Nugroho B. P., Dewi E. F. Enhancing Performance Management System Through Gamification: A Comprehensive Review and Improvement //INVEST: Jurnal Inovasi Bisnis dan Akuntansi. – 2025. – T. 6. – №. 1. – C. 118-124.

<sup>148</sup> Buhalis, D. Information Technology for Strategic Tourism Management / D. Buhalis. – London: Routledge, 2022. – 340 p.

<sup>149</sup> European Commission. Digital Transformation in the Tourism Sector: Annual Report. – Brussels: EC Publications,

shaffofligini ta'minlaydi va mehnat bozoridagi asimmetriyaning oldini oladi. Global mehmonxona korporatsiyalari (Marriott, Hilton)da inson resurslarini boshqarishda "Cloud-based HRM" (masalan, *Workday* yoki *Oracle HCM*) tizimlaridan foydalanib, butun dunyo bo'ylab o'n minglab xodimlarning ish samaradorligini yagona markazdan turib monitoring qiladi<sup>150</sup>.

O'zbekistonda ziyorat turizmi va madaniy-tarixiy turizm resurslarining o'ziga xosligini hisobga olgan holda, xalqaro tajribadagi kabi, gidlar, mehmonxona xizmatchilari va turoperatorlarning malaka darajasini aks ettiruvchi yagona raqamli ma'lumotlar bazasini shakllantirish bo'yicha taklif ishlab chiqish zarur. Bu sohadagi yashirin mehnat bozorini legallashtirishga xizmat qiladi. Xorijiy tajribaning tahlili shuni ko'rsatadiki, raqamli HRM tizimlari turizm korxonalarining operatsion xarajatlarini kamaytirish bilan birga, xizmat ko'rsatish standartlarini unifikatsiyalaydi. O'zbekiston turizm industriyasida ushbu tizimlarni bosqichma-bosqich joriy etish, nafaqat boshqaruv samaradorligini oshiradi, balki mamlakatimizning xalqaro turistik reytinglardagi (masalan, Global Tourism Index) o'rini mustahkamlashga xizmat qiladi.

Turizm industriyasida inson resurslarini boshqarishni raqamlashtirishning nazariy-konseptual jihatlari hamda xorijiy tajribasini tahlil qilish asosida quyidagi raqamlashtirish turizm korxonalarida kadrlar bilan ishlash jarayonini oddiy ma'muriy funksiyadan strategik inson kapitalini boshqarish darajasiga olib chiqadi degan xulosaga kelishimiz mumkin. Bu esa xizmat ko'rsatish sifatini boshqarishda subyektiv xatoliklarni minimallashtiradi. Bundan tashqari, global turizm bozorida raqobatbardoshlik endilikda faqatgina tabiiy yoki madaniy resurslar bilan emas, balki kadrlar boshqaruvidagi raqamli innovatsiyalar va xodimlarning texnologik adaptatsiyasi bilan belgilanadi.

**Golib MUSTAFOYEV,**  
***O'zbekiston xalqaro islomshunoslik akademiyasi professori v.b., i.f.d.,***  
***Gulzina HOMIDOVA,***  
***Zarmed universiteti magistranti***

## **O'ZBEKISTONDA QISHLOQ JOYLARNI BARQAROR RIVOJLANTIRISHDA "AQLLI MAHALLA" VA "AQLLI QISHLOQ" KONSEPSIYALARINI JORIY ETISHNING AHAMIYATI**

***Annotatsiya.** Maqolada qishloq hududlarini "Aqli qishloq" va "Aqli mahalla" tizimiga aylantirish masalalari tahlil qilinadi. Xorijiy olimlar (Parveen Kumar, Van Gevelt va Holmes)ning qarashlari asosida tadbirkorlik omili, xizmat ko'rsatish sohasining ustuvorligi va zamonaviy texnologiyalarning integratsiyasi muhimligi ta'kidlanadi. O'zbekiston sharoitida "Aqli qishloq" platformasini yaratishda xizmat ko'rsatishning 18 turi (sartaroshxona, dorixona, ta'lim markazlari, avtomobil ta'mirlash, internet zallari va boshqalar) asos qilib olinishi taklif etiladi. Prezidentning 2021-yildagi PQ-5113-son qarori doirasida mahalla kesimida xizmatlarni rivojlantirishga alohida e'tibor qaratilgan. Mualliflar respublikaning ayrim hududlarida (ijtimoiy infratuzilma, aloqa, tadbirkorlik va geografik omillar asosida tanlangan) yagona "Aqli qishloq" platformasini tatbiq*