

АНАЛИЗ СУЩЕСТВУЮЩИХ ПРОБЛЕМ И ПЕРСПЕКТИВНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТУРИСТИЧЕСКИХ ФИРМ И ПОВЫШЕНИЮ КАЧЕСТВА УСЛУГ В УЗБЕКИСТАНЕ

Мамадалиев Улугбек Тохирович
Независимый соискатель в
Международный Нордический университет
ORCID ID 0009-0000-9957-2874

Аннотация

В данном исследовании освещаются аналитические подходы, направленные на совершенствование деятельности туристических фирм в Узбекистане, повышение качества услуг и оценку факторов, влияющих на отрасль. В рамках исследования была проведена анкета среди туристических фирм, местных туристов и специалистов отрасли, в которой изучались мнения о качестве услуг, квалификации персонала, уровне цифровизации, маркетинговых стратегиях, а также о предоставляемых государством благоприятных условиях. На основе полученных результатов были выявлены основные проблемы, препятствующие развитию туристических фирм, разработаны практические рекомендации по их устранению, а также определены долгосрочные перспективы развития отрасли.

Ключевые слова: туристические фирмы, цифровизация, маркетинговые стратегии, квалификация персонала, перспективы развития, туристическая инфраструктура, потребности клиентов, инновационные подходы.

ANALYSIS OF EXISTING PROBLEMS AND PROSPECTIVE DIRECTIONS FOR IMPROVING THE ACTIVITIES OF TOURISM FIRMS AND ENHANCING SERVICE QUALITY IN UZBEKISTAN

Mamadaliyev Ulugbek Tokhirovich
Researcher of
International Nordic University
ORCID ID 0009-0000-9957-2874

Abstract

This study highlights analytical approaches aimed at improving the activities of tourism firms in Uzbekistan, enhancing service quality, and assessing the factors influencing the industry. As part of the research, a survey was conducted among tourism firms, local tourists, and industry specialists to examine opinions on service quality, staff qualifications, the level of digitalization, marketing strategies, and favorable conditions provided by the government. Based on the obtained results, the main problems hindering the development of tourism firms were

identified, practical recommendations for their elimination were developed, and long-term prospects for the industry's development were determined.

Keywords: tourism firms, digitalization, marketing strategies, staff qualifications, development prospects, tourism infrastructure, customer needs, innovative approaches.

Введение

Туризм в Узбекистане в последние годы стал одним из приоритетных направлений государственной политики, способствуя экономическому росту страны, диверсификации сектора услуг и повышению конкурентоспособности на международной арене. Туристические фирмы являются важным звеном этой системы, обеспечивая не только приток внутренних и иностранных туристов, но и эффективное функционирование цепочки туристических услуг, внедрение инновационных подходов и удовлетворение потребностей туристов.

В условиях быстрого развития мировой туристической индустрии актуальной задачей остаётся полное использование богатого культурного наследия, природных ландшафтов и экономических возможностей Узбекистана, а также доведение качества услуг до международных стандартов. Поэтому совершенствование деятельности туристических фирм, внедрение современных механизмов управления и повышение их конкурентоспособности требует широкого научно-практического исследования.

Актуальность темы прежде всего связана с жесткой конкуренцией на глобальном туристическом рынке и изменениями в потребностях туристов. В настоящее время туристы стремятся не просто путешествовать, а получать высокий уровень комфорта, персонализированные услуги, безопасность, оперативный доступ к информации и цифровые удобства. В соответствии с этим туристические фирмы должны регулярно совершенствовать свои пакеты услуг, модернизировать маркетинговые стратегии и внедрять инновационные технологии в деятельность.

В то же время недостаточное качество услуг, нехватка квалифицированного персонала, медленные процессы цифровизации, ограничения в логистике и инфраструктуре препятствуют полному развитию туристических фирм. Поиск решений этих проблем, обеспечение соответствия туристических услуг современным требованиям и оценка эффективности отраслевых реформ повышают теоретическую и практическую значимость данной темы.

Анализ результатов анкетирования, проведённого среди туристических фирм, клиентов и специалистов отрасли, укрепил практическую основу исследования. Результаты опроса позволили получить реальное представление о качестве услуг, потребностях клиентов, квалификации

сотрудников, уровне использования цифровых сервисов, маркетинговой деятельности и существующих проблемах. Полученные данные позволили выявить аспекты, требующие адаптации к международным стандартам, предложить меры по диверсификации пакета услуг и определить стратегические направления развития туристических фирм. На этой основе исследование по данной теме служит важной научно-практической основой для последовательного проведения реформ в туристической индустрии Узбекистана, повышения эффективности работы туристических фирм и вывода качества услуг на новый уровень.

Обзор литературы

1. Совершенствование механизмов управления диверсификацией туристических продуктов и услуг.¹

В своём исследовании Ю. Султонова проанализировала современные критерии оценки уровня качества туристических услуг. Она обосновывает роль таких факторов, как «опыт клиента», «прозрачность услуг» и «имидж фирмы», в повышении конкурентоспособности фирм, предоставляющих услуги. По мнению исследователя, в Узбекистане качество услуг недостаточно связано с маркетинговыми стратегиями, что приводит к неполному удовлетворению потребностей туристов. Работы Каримова имеют важное значение для настоящего исследования и создают научную основу для повышения качества услуг туристических фирм.

2. Анализ использования информационных технологий для повышения качества туристических продуктов в Ферганской области.²

Х. Назаров изучал преимущества внедрения цифровых технологий в туризме, в частности эффективность онлайн-бронирования, электронных платежей, услуг виртуальных гидов и CRM-систем. Согласно предложенной им модели, цифровизация снижает затраты фирм, укрепляет взаимодействие с клиентами и стабильно повышает качество предоставляемых услуг. В исследовании особенно отмечен резкий рост цифровизации в постпандемийный период. Этот подход напрямую согласуется с результатами опроса, проведённого в рамках настоящей работы, о степени использования современными туристическими фирмами технологий.

3. Управление туристическими направлениями: лучшие практики.³

В исследовании подробно освещены стратегическая модель управления фирмами, пакет инновационных услуг, новые маркетинговые техники, а также методы повышения потенциала персонала. По мнению Тошпулатова,

¹Камолдиновна С. Ю. Совершенствование механизмов управления диверсификацией туристических продуктов и услуг // Вестник Кокандского университета. – 2023. – Т. 8. – С. 66-69.

²Авазбек оғлу Н. Х. Анализ использования информационных технологий для повышения качества туристических продуктов в Ферганской области // Журнал ИКРО. – 2025. – Т. 14. – № 02. – С. 546-553.

³Махмуджоновна Р. Н. Управление туристическими направлениями: лучшие практики // Журнал инноваций нового века. – 2025. – Т. 79. – № 1. – С. 358-364.

гибкость в соответствии с потребностями рынка является основным условием устойчивого развития туристических фирм. Кроме того, в исследовании подробно проанализированы диверсификация услуг, стратегии снижения сезонности и процессы создания бренда. Эти выводы служат важной основой для объяснения проблем и возможностей туристических фирм в рамках настоящей темы.

4. Теоретические и методологические аспекты подходов к сущности туристических продуктов и услуг и процессу их диверсификации.⁴

В своём исследовании Ёлдошева использует эмпирические методы, такие как опросы, фокус-группы и мониторинг поведения клиентов, для выявления их потребностей. По её научному выводу, несмотря на то что туристические фирмы предлагают множество услуг, большинство из них не соответствует реальным запросам клиентов. Это приводит к дисбалансу в предоставлении услуг и снижению потока клиентов. Исследование Ёлдошевой служит методологической основой для интерпретации результатов опроса, проведённого в рамках настоящей работы.

Анализ и результаты

В данном разделе всесторонне анализируются результаты опроса, проведённого по факторам, влияющим на совершенствование деятельности туристических фирм и повышение качества услуг в Узбекистане. В ходе исследования посредством анкетирования представителей туристических фирм, специалистов отрасли и клиентов были собраны конкретные данные о качестве услуг, квалификации кадров, уровне цифровизации, маркетинговых стратегиях, а также о существующих проблемах. На основе полученных эмпирических данных системно проанализированы текущее состояние туристических фирм, имеющиеся ограничения, потребности клиентов и перспективы развития, а также сформулированы основные выводы и рекомендации, направленные на повышение эффективности их деятельности.

⁴Камолдиновна С. Ю. Подходы к сущности туристических продуктов и услуг и теоретико-методологические аспекты процесса их диверсификации // Вестник Кокандского университета. – 2023. – С. 358-362.



Рисунок 1. Эффективность методов управления персоналом.⁵

Результаты данного опроса дают важное представление о направлениях деятельности туристических фирм и состоянии системы управления в Узбекистане. Согласно результатам первого вопроса, 36,5 % фирм оказывают услуги, охватывая как внутренний, так и выездной туризм, что свидетельствует о высоком спросе на многопрофильные туристические услуги. Доля фирм, специализирующихся на внутреннем туризме (32,6 %), превышает долю компаний, ориентированных исключительно на выездной туризм, что указывает на формирование устойчивого рынка услуг для внутренних туристических потоков. При этом доля фирм, занимающихся специализированными туристическими услугами (2,1 %), остаётся крайне низкой, что свидетельствует о неполном использовании потенциала развития данного сегмента.

Результаты, касающиеся организации системы менеджмента, показывают разнообразие применяемых управленческих моделей в туристических фирмах. 30,9 % респондентов отметили использование инновационной и гибкой системы управления, что свидетельствует о распространении современных управленческих принципов. Вместе с тем в 25,6 % фирм сохраняется традиционная командно-административная модель, что указывает на наличие консервативных подходов в управленческих процессах. Кроме того, 15,8 % компаний заявили об отсутствии чётко сформированной модели менеджмента, что означает осуществление деятельности без системного стратегического планирования и управления. Преобладание коллективного подхода в процессе принятия решений (53,3 %)

⁵ Развитие автора.

свидетельствует о достаточно высоком уровне командной ответственности и сотрудничества, однако доля централизованных моделей и моделей, обеспечивающих автономию подразделений, остаётся сравнительно невысокой.

Результаты использования инструментов стратегического планирования в системе стратегического менеджмента указывают на средний уровень стратегического мышления туристических фирм. 65,3 % респондентов сообщили, что опираются на внутренний бизнес-план, ежегодно обновляемый, что свидетельствует о широком распространении плановой деятельности. Вместе с тем использование SWOT-анализа составляет 21,8 %, а PEST-анализа — 10,2 %, что говорит о недостаточном применении аналитических инструментов стратегического управления. Наиболее показательно, что 0,4 % участников опроса заявили об отсутствии каких-либо знаний в области стратегического менеджмента, что указывает на высокую потребность в повышении квалификации.



Рисунок 2. Факторы, влияющие на устойчивое развитие туристических компаний.⁶

Согласно результатам данного опроса, большинство респондентов (30,50 %) в качестве фактора, оказывающего наибольшее влияние на устойчивое развитие туристических фирм, указали «государственную поддержку», что наглядно подтверждает важность государственной политики и предоставляемых льгот. На втором месте с практически равными показателями расположились «поток иностранных туристов» (21,40 %) и «маркетинговые стратегии» (21,80 %). В качестве третьего по значимости фактора было отмечено «внедрение новых технологий» (10,20 %). Наименьшее влияние, по оценке респондентов, оказывает «развитие

⁶ Развитие автора.

внутреннего туризма» (14,70 %). Таким образом, для устойчивого развития туристических фирм ключевыми факторами в первую очередь считаются государственная поддержка и ориентация на внешний рынок (иностранцев туристов), тогда как внутренний туризм на данном этапе воспринимается как менее значимый фактор.



Рисунок 3. Основные проблемы туристического сектора в Узбекистане.⁷

Согласно результатам данного опроса, в качестве основной проблемы туристической отрасли в Узбекистане наибольшее число респондентов (29,50 %) указали «логистическую и транспортную инфраструктуру», что свидетельствует о недостаточном уровне удобных транспортных связей внутри страны и за её пределами, являющемся серьёзным препятствием для развития отрасли. На втором месте находится «нехватка квалифицированных кадров» (24,90 %), на третьем — «недостаточное развитие рекламы и маркетинга» (22,10 %). Наименьшее количество голосов получила проблема «неопределённости правовой и экономической среды» (19,30 %). Таким образом, респонденты в первую очередь видят основные барьеры развития туризма в недостаточном развитии транспортно-логистической инфраструктуры и дефиците профессиональных кадров, тогда как проблемы рекламы и правовой среды оцениваются как относительно менее актуальные.

Проведённый опрос по вопросам совершенствования деятельности туристических фирм и повышения качества услуг в Узбекистане наглядно отражает актуальные проблемы, возможности и приоритетные направления развития туристической отрасли. Большинство респондентов составили

⁷ Развитие автора.

руководители и сотрудники малых и средних туристических фирм, а их ответы реалистично отражают существующие на практике ограничения и потенциальные возможности развития сектора.

Таблица 1

Результаты опроса по улучшению деятельности туристических компаний в Узбекистане и повышению качества предоставляемых услуг

Какие управленческие подходы вы используете в своей компании для повышения качества туристических услуг?	Стратегическое планирование	Управление взаимоотношениями с клиентами (CRM)	Инновационные подходы	Управление командой
	20,70%	37,90%	12,30%	17,90%
Как вы оцениваете текущий спрос на туристические услуги?	Очень высокий	Средний	Низкий	Сезонный
	27%	33,30%	11,20%	28,10%
На ваш взгляд, какой регион привлекает больше всего туристов?	Самарканд	Бухара	Хива	Ташкент
	67%	8,40%	5,60%	14,70%
Какие туристические ресурсы Узбекистана привлекают больше всего иностранных туристов?	Исторические памятники	Экотуристические направления	Культурные фестивали и мероприятия	Пункты паломнического туризма
	64,60%	8,80%	15,10%	9,50%
Сколько сотрудников работает в вашей компании?	1–5	6–15	16–30	Более 30
	65,60%	18,20%	8,10%	6,30%
Какие наиболее распространенные проблемы возникают при работе с иностранными туристами?	Языковой барьер	Проблемы с транспортом	Нестабильность цен	Проблемы с поиском жилья в отелях
	20,70%	24,90%	40%	9,10%
Какие маркетинговые методы вы используете для привлечения туристов?	Социальные сети	Туристические выставки и ярмарки	Через компании-партнеры	Через рекламные агентства
	53%	18,60%	17,50%	9,10%

Согласно результатам опроса, в качестве наиболее важного направления повышения качества туристических услуг был выбран «системы управления взаимоотношениями с клиентами (CRM)» (37,90 %), что свидетельствует о необходимости глубокого понимания потребностей клиентов и применения персонализированного подхода. На втором месте находятся «стратегическое планирование» (20,70 %) и «коллективное управление» (17,90 %). В настоящее время при оценке спроса 33,30 % респондентов охарактеризовали его как «средний», а 28,10 % — как «сезонный», что указывает на отсутствие стабильного спроса и остаётся

существенной проблемой для отрасли. В качестве региона, привлекающего наибольшее количество туристов, абсолютным лидером является Самарканд (67 %). Основным конкурентным преимуществом Узбекистана в привлечении иностранных туристов были признаны исторические памятники (64,60 %). В то же время тот факт, что в 65,60 % туристических фирм работает всего от 1 до 5 сотрудников, а основной проблемой при работе с иностранными туристами указано «несоответствие цен» (40 %), наглядно демонстрирует финансовую и организационную уязвимость малых туристических компаний.

Общий анализ показывает, что для устойчивого развития туристическим фирмам Узбекистана в первую очередь необходимо усилить систему работы с клиентами (CRM), внутреннее коллективное управление и стратегическое планирование. При этом социальные сети (53 %) были признаны наиболее эффективным маркетинговым инструментом привлечения туристов, что указывает на необходимость более активного использования цифровых каналов продвижения. Большое количество малых фирм и дефицит квалифицированных кадров делают особенно актуальной задачу усиления государственных образовательных программ и финансовой поддержки. В результате для развития отрасли наиболее эффективным путём остаётся сочетание ориентации на богатое историческое наследие с современным клиентоориентированным подходом, цифровым маркетингом и подготовкой профессиональных кадров.

Выводы и рекомендации

Общий анализ результатов опроса по деятельности туристических фирм в Узбекистане показывает, что наибольшее влияние на устойчивое развитие отрасли оказывают: государственная поддержка, слабая транспортно-логистическая инфраструктура, дефицит квалифицированных кадров и недостаточно развитая система эффективного взаимодействия с клиентами. При этом респонденты считают историко-культурное наследие основным конкурентным преимуществом, выделяют Самарканд как наиболее привлекательное направление и оценивают социальные сети как наиболее эффективный инструмент привлечения туристов. Преобладание малых фирм, несоответствие цен и сезонные колебания спроса ясно демонстрируют необходимость системных реформ и внедрения современных управленческих подходов в отрасли.

Рекомендации:

— Развитие транспортно-логистической инфраструктуры, в частности увеличение числа внутренних и международных рейсов, оптимизация железнодорожного и автобусного сообщения, чтобы обеспечить удобное сообщение со всеми туристическими регионами страны.

— Реализация национальной программы подготовки квалифицированных кадров, организация краткосрочных сертификационных курсов на основе зарубежного опыта и предоставление государственных грантов для сотрудников туристических фирм.

— Стимулирование внедрения CRM-систем в туристических фирмах посредством налоговых льгот, а также создание доступных национальных CRM-продуктов в сотрудничестве с местными разработчиками программного обеспечения.

— Организация бесплатных тренингов для малых и средних туристических фирм по профессиональной рекламе в социальных сетях, а также запуск государственной единой цифровой маркетинговой платформы «Туризм Узбекистана».

— Внедрение единой системы рейтинга и сертификации туристических услуг для обеспечения прозрачности цен и контроля качества предоставляемых услуг.

Список использованной литературы

1. Камолдиновна С. Ю. Совершенствование механизмов управления диверсификацией туристических продуктов и услуг // Вестник Кокандского университета. – 2023. – Т. 8. – С. 66-69.

2. Nabibjonov, U. (2025). Описание каналов распространения профессионального торгового образования. *Nordic_Press*, 7(0007).

3. Авазбек оглу Н. Г. Анализ использования информационных технологий для повышения качества туристических продуктов в Ферганской области // Журнал ИКРО. – 2025. – Т. 14. – № 02. – С. 546-553.

4. Очилова, Г. Ф., Амонбоев, М., и Дехконов, Б. Р. (2020). Развитие внутреннего туризма для восстановления отрасли после пандемии. *Заметки ученого*, (12), 242-247.

5. Махмуджоновна Р. Н. Управление туристическими дестинациями: лучшие практики // Журнал инноваций нового века. – 2025. – Т. 79. – № 1. – С. 358-364.

6. Амонбоев, М. (2018). Образовательная модель подготовки будущего специалиста в сфере туризма. *Наука-сервис*, 7.

7. Камолдиновна С. Ю. Подходы к сущности туристических продуктов и услуг и теоретико-методологические аспекты процесса их диверсификации // Вестник Кокандского университета. – 2023. – С. 358-362.