

УДК 338.48:640.41:004(575.1)

Husenova Madina Farxodovna

Buxoro davlat universiteti, I bosqich tayanch doktoranti (PhD)

m.husenova.bsu@gmail.com

XALQARO MEHMONXONA BOSHQARUV PLATFORMALARI TAJRIBASI VA ULARNI O‘ZBEKISTON SHAROITIDA JORIY ETISH IMKONIYATLARI

Annotatsiya

Mehmonxona-turizm sohasida raqamli transformatsiya so‘nggi o‘n besh yil ichida operatsion boshqaruv, daromadni rejalashtirish va mijozlar bilan o‘zaro aloqa jarayonlarini tubdan o‘zgartirdi. Mazkur maqolada mehmonxona boshqaruvining uch asosiy raqamli segmenti - onlayn sayohat agentliklari (OTA), mulk boshqaruvi tizimlari (PMS/CRS) va mijozlar tajribasi hamda obro‘-nom (reputatsiya) boshqaruvi platformalari Texnologiya–Tashkilot–Muhit (TOE) nazariy modeli asosida tizimli tahlil qilingan. Tadqiqot ikkilamchi manbalar: Scopus va ScienceDirect bazasidagi ilmiy nashrlar, sohaviy tahliliy hisobotlar (Hotel Tech Report, TrustYou) hamda O‘zbekiston Respublikasining rasmiy statistik va institutsional ma’lumotlariga asoslangan qiyosiy-tavsifiy metod yordamida amalga oshirilgan. Xalqaro tajriba, jumladan, AccorHotels'ning Airbnb'ga strategik javobi, Misr, Indoneziya, Tayvan, Yunoniston va Braziliya mehmonxonalarida o‘tkazilgan empirik tadqiqotlar chuqur o‘rganilgan va TOE modeli asosida O‘zbekiston mehmonxona-turizm bozorining texnologik, tashkiliy va institutsional tayyorgarligi baholangan.

Kalit so‘zlar: mehmonxona boshqaruvi, raqamli transformatsiya, PMS, OTA, TOE modeli, reputatsiya boshqaruvi, turizm raqamlashtiruv, O‘zbekiston turizm bozori.

International Hotel Management Platforms: Global Experience and Implementation Opportunities in Uzbekistan

Husenova Madina Farhodovna

Bukhara State University, 1st year doctoral candidate (PhD)

m.husenova.bsu@gmail.com

Digital transformation in the hotel and tourism industry has fundamentally reshaped operational management, revenue planning, and guest interaction processes over the past fifteen years. This article presents a systematic analysis of the three principal digital segments of hotel management: Online Travel Agencies (OTAs), Property Management Systems (PMS/CRS), and guest experience and reputation management platforms through the lens of the Technology–Organization–Environment (TOE) theoretical framework. The study employs a comparative-descriptive method based on secondary sources, including peer-reviewed literature indexed in Scopus and ScienceDirect, industry analytical reports (Hotel Tech Report, TrustYou), and official statistical and institutional data from the Republic of Uzbekistan. International experience - including AccorHotels' strategic response to Airbnb and empirical studies conducted in Egyptian, Indonesian, Taiwanese, Greek, and Brazilian hotels - is examined in depth, and the technological, organizational, and institutional readiness of Uzbekistan's hotel and tourism market is assessed within the TOE framework.

Keywords: hotel management, digital transformation, PMS, OTA, TOE model, reputation management, tourism digitalization, Uzbekistan tourism market.

Опыт международных платформ управления гостиничным бизнесом и возможности их внедрения в условиях Узбекистана

Хусенова Мадина Фарходовна

Бухарский государственный университет, докторант I ступени (PhD)

m.husenova.bsu@gmail.com

Цифровая трансформация в гостиничной и туристской индустрии за последние пятнадцать лет коренным образом изменила процессы операционного управления, планирования доходов и взаимодействия с клиентами. В настоящей статье представлен системный анализ трёх основных цифровых сегментов управления гостиничным бизнесом онлайн-туристических агентств (OTA), систем управления объектами размещения (PMS/CRS), а также платформ управления клиентским опытом и репутацией через призму теоретической модели “Технология–Организация–Среда” (ТОЕ). Исследование выполнено с использованием сравнительно-описательного метода на основе вторичных источников, включая рецензируемые научные публикации в базах данных Scopus и ScienceDirect, отраслевые аналитические отчёты (Hotel Tech Report, TrustYou), а также официальные статистические и институциональные данные Республики Узбекистан. Детально изучен международный опыт, включая стратегический ответ AccorHotels на экспансию Airbnb, а также эмпирические исследования, проведённые в гостиницах Египта, Индонезии, Тайваня, Греции и Бразилии; на основе модели ТОЕ проведена оценка технологической, организационной и институциональной готовности гостинично-туристического рынка Узбекистана.

Ключевые слова: управление гостиницей, цифровая трансформация, PMS, OTA, модель ТОЕ, управление репутацией, цифровизация туризма, туристический рынок Узбекистана.

Kirish

So‘nggi o‘n besh yil ichida mehmonxona-turizm sohasi raqamli texnologiyalarning eng jadal joriy etilgan tarmoqlaridan biriga aylandi. Onlayn bron qilish tizimlari, mulk boshqaruvi platformalari (Property Management System - PMS), kanal menejerlari (channel manager) va mijozlar tajribasini boshqarish tizimlari nafaqat operatsion samaradorlikni oshirdi, balki mehmonxona-mijoz munosabatlarini o‘zgartirdi. Bibliometrik tahlillar shuni ko‘rsatadiki, mehmonxona sohasida raqamli transformatsiya bo‘yicha ilmiy nashrlar soni 2000-yildan buyon barqaror o‘sib bormoqda, bu esa mavzuning nazariy va amaliy ahamiyati kundan-kunga ortayotganidan dalolat beradi.¹

O‘zbekiston uchun bu mavzu alohida dolzarblik kasb etadi. So‘nggi yillarda mamlakat turizm sohasi jadal sur‘atlar bilan rivojlanmoqda. 2025-yilda O‘zbekistonga 11,6 million xorijiy sayyoh tashrif buyurgan, ichki turizm doirasida esa aholi 23,7 million marta sayohat qilgan, joylashtirish obyektlarining umumiy soni 6921 taga, o‘rinlar soni esa 185,6 mingtaga yetgan.² Shu bilan birga, 2026-yildan boshlab “O‘zbekiston merosi mehmonxonalari” davlat dasturi doirasida madaniy meros obyektlarida xususiy sheriklik asosida butik mehmonxonalar tashkil etish rejalashtirilgan, bu esa raqamli boshqaruv infratuzilmasiga bo‘lgan ehtiyojni yanada kuchaytiradi.³

Ushbu maqolaning maqsadi uch qismdan iborat: birinchidan, mehmonxona boshqaruvida qo‘llaniladigan asosiy xalqaro raqamli platformalarning tipologiyasi va ish modelini tizimli tahlil qilish; ikkinchidan, ularning rivojlanayotgan bozorlarda joriy etilishi tajribasini nazariy jihatdan (Texnologiya–Tashkilot–Muhit modeli asosida) asoslash; uchinchidan, ushbu tajribaga tayanib O‘zbekiston sharoitida milliy platforma yaratish imkoniyatlarini baholab, amaliy joriy etish modelini taklif qilish. Shu maqsadda quyidagi tadqiqot savollari qo‘yiladi:

(1) xalqaro mehmonxona-raqamli ekotizimi qanday tarkibiy segmentlardan iborat va ular qanday ish modeliga ega?

(2) rivojlanayotgan bozorlarda raqamli platformalarni qabul qilishga qanday omillar ta’sir ko‘rsatadi?

(3) O‘zbekiston mehmonxona bozorining texnologik, tashkiliy va institutsional tayyorgarligi qanday darajada?

¹ Xuerong Peng et al. (2024) “Digital transformation in the hospitality industry: A bibliometric review from 2000 to 2023”, International Journal of Hospitality Management.

² VII Hotel Business Forum 2026 hisoboti - O‘zbekiston mehmonxona-turizm bozori statistikasi, [zamon.uz](https://www.zamon.uz).

³ 2026-yildan “O‘zbekiston merosi mehmonxonalari” dasturi boshlanadi(2025), <https://www.spot.uz/oz/2025/12/26/tourism/>

Adabiyotlar sharhi

Raqamli transformatsiya tushunchasi ilmiy adabiyotda odatda tashkilotning texnologiyalar yordamida biznes-modelini, jarayonlarini va mijozlar bilan oʻzaro aloqasini tubdan qayta qurishi sifatida taʼriflanadi. Mehmonxona-turizm sohasiga nisbatan bu jarayon uch asosiy yoʻnalishda namoyon boʻladi: operatsion samaradorlikni oshirish (PMS, avtomatlashtirilgan check-in/check-out), daromadni boshqarish (revenue management, dinamik narxlash algoritmlari)¹ va mijozlar tajribasini shakllantirish (sunʼiy intellekt asosidagi chatbotlar, shaxsiylashtirilgan marketing). Amaliy tadqiqotlar shuni koʻrsatganki, bulutli (cloud-based) mulk boshqaruvi tizimini joriy etish operatsion samaradorlikni 30 foizgacha oshirishi, sunʼiy intellekt asosidagi vositalar (masalan, chatbotlar) esa xodimlar yukini 70 foizgacha kamaytirishi mumkin.² Shu bilan birga, COVID-19 pandemiyasi raqamli transformatsiyani tezlashtiruvchi kuchli katalizator vazifasini oʻtadi - mehmonxonalar kontaktsiz xizmat koʻrsatish, masofaviy boshqaruv va bulutli tizimlarga oʻtishga majbur boʻldi.³

Asosiy qism.

Ushbu tadqiqot Tornatzky va Fleischer (1990) tomonidan ishlab chiqilgan va tashkilotlarda texnologik innovatsiyalarni qabul qilish jarayonini tushuntiruvchi Texnologiya–Tashkilot–Muhit (Technology–Organization–Environment, TOE) modeliga tayanadi. TOE modeli texnologik qarorlarni uch oʻzaro bogʻliq kontekst orqali tahlil qiladi: texnologik kontekst (mavjud va potentsial texnologiyalarning mos kelishi, murakkabligi, nisbiy afzalligi), tashkiliy kontekst (firma hajmi, moliyaviy resurslar, rahbariyat qoʻllab-quvvatlashi, raqamli tayyorgarlik) va tashqi muhit konteksti (raqobat bosimi, davlat tartibga solish siyosati, sanoat standartlari).⁴ Mehmonxona sohasida TOE modeli mobil bron tizimlarini, elektron mijozlar munosabatlarini boshqarish (eCRM) tizimlarini va Sanoat 4.0 texnologiyalarini qabul qilishni tushuntirish uchun keng qoʻllanilgan. Xususan, Yunoniston mehmonxonalarida oʻtkazilgan 502 ta mehmonxonani qamrab olgan miqdoriy tadqiqot shuni aniqladiki, raqamli texnologiyalarni qabul qilish niyatiga tashkilotning raqamli yetukligi, moliyaviy resurslar mavjudligi va davlat tartibga solish siyosati ijobiy va sezilarli taʼsir koʻrsatadi. Shuningdek, COVID-19 inqirozidan zarar koʻrgan kichik va oʻrta mehmonxonalar raqamli texnologiyalarni tezroq qabul qilishga moyil boʻlgan.⁵

TOE modelini ushbu tadqiqotda tanlashning asosiy sababi shundaki, u nafaqat texnologik xususiyatlarni, balki tashkiliy tayyorgarlik va institutsional (davlat siyosati) omillarni ham birlashtirgan holda tahlil qilish imkonini beradi - bu jihat, xususan, Oʻzbekiston kabi davlat tomonidan faol qoʻllab-quvvatlanayotgan rivojlanayotgan bozorlarni tahlil qilishda alohida ahamiyat kasb etadi.

Ilmiy va amaliy adabiyotda mehmonxona-raqamli ekotizimi odatda uch asosiy toifaga boʻlinadi. Birinchidan, onlayn sayohat agentliklari (online travel agency - OTA), masalan Booking.com va Expedia, mehmon va mehmonxona oʻrtasidagi bron qilish jarayonini vositachi sifatida taʼminlaydi va odatda 15–20 foiz komissiya asosida ishlaydi. Ikkinchidan, mulk boshqaruvi tizimlari (PMS) va markazlashtirilgan bron tizimlari (CRS), masalan Oracle Opera, Cloudbeds va Mews, mehmonxonaning ichki operatsion jarayonlarini avtomatlashtiradi va odatda kanal menejeri (masalan, SiteMinder) orqali bir vaqtning oʻzida bir nechta OTA kanaliga narx va bandlik maʼlumotlarini uzatadi. Uchinchidan, mijozlar tajribasi va obroʻ-nom boshqaruvi platformalari, masalan TrustYou va ReviewPro, turli manbalardan kelayotgan mehmon sharhlarini yagona boshqaruv panelida jamlab, sunʼiy intellekt yordamida tahlil qiladi va avtomatik javob berish imkonini yaratadi.

¹ Alrawadieh, Z., Alrawadieh, Z., Cetin, G. (2021). Digital transformation and revenue management: Evidence from the hotel industry. *Tourism Economics*, 27(2), 328–345

² Fahmi Amirulloh Anwar et al. (2025) "Digital Transformation in the Hospitality Industry: Improving Efficiency and Guest Experience", ResearchGate, <https://doi.org/10.35870/ijmsit.v4i2.3201>

³ António, N., Rita, P. (2021). COVID-19: The catalyst for digital transformation in the hospitality industry? *Tourism and Management Studies*, 17(2), 41–46. https://www.tmsstudies.net/index.php/ectms/article/view/1496/pdf_371

⁴ Tornatzky, L.G., Fleischer, M. (1990). *The Processes of Technological Innovation*. Lexington Books.

⁵ Maria Nikopoulou et al. (2023). "Determinants of Digital Transformation in the Hospitality Industry: Technological, Organizational, and Environmental Drivers", *Sustainability*, 15(3), 2736

Xususan, TrustYou platformasi 2008-yildan buyon faoliyat yuritib, uchta asosiy mahsulotni: mijozlar tajribasi platformasi (CXP), mijozlar ma'lumotlari platformasi (CDP) va sun'iy intellekt asosidagi muloqot agentlarini yagona tizimga birlashtiradi hamda 180 dan ortiq sifat ko'rsatkichi bo'yicha mehmon fikr-mulohazalarini tahlil qilish imkonini beradi.¹

Rivojlanayotgan bozorlarda raqamli transformatsiyani joriy etish o'ziga xos xususiyatlarga ega, buni bir necha mamlakat misolida ko'rish mumkin. Misr mehmonxonalari misolida o'tkazilgan tadqiqot shuni ko'rsatdiki, raqamli transformatsiya mijozlar qoniqishini sezilarli darajada oshirishi mumkin, biroq bu jarayon investitsiya tanqisligi va malakali kadrlar yetishmasligi bilan cheklanadi.² Rivojlanayotgan mamlakatlarda mehmonxona sohasida axborot texnologiyalarini qabul qilishga ta'sir etuvchi omillarni o'rgangan boshqa bir tadqiqot boshqaruv yetakchiligi, moliyaviy resurslar va tashkiliy tayyorgarlikning ushbu jarayonda hal qiluvchi rol o'ynashini aniqladi. Indoneziyaning besh yulduzli mehmonxonalarida o'tkazilgan amaliy tadqiqot bulutli PMS tizimlarini joriy etish operatsion samaradorlikni sezilarli oshirishini tasdiqladi, biroq tizimlarni integratsiya qilish, xodimlarni o'qitish va boshlang'ich investitsiya xarajatlari asosiy to'siqlar sifatida qayd etildi. Tayvanda 140 mehmonxonani qamrab olgan tadqiqot mobil bron tizimlarini qabul qilishga mosligi, firma hajmi, texnologik kompetensiya va kritik massa ijobiy ta'sir ko'rsatishini, murakkablik esa salbiy ta'sir ko'rsatishini aniqladi.³ Braziliya tajribasi esa institutsional nazariya nuqtai nazaridan tahlil qilinib, davlat idoralari, tarmoq uyushmalari va kasaba uyushmalari kabi institutsional omillarning texnologiya qabul qilish jarayoniga kuchli ta'sir ko'rsatishini isbotladi.⁴

Alohida ahamiyatga molik case-study - AccorHotels'ning raqamli transformatsiyasi bo'lib, u Airbnb kabi "buzg'unchi" (disruptive) modelga strategik javob sifatida tahlil qilingan. AccorHotels o'z raqamli platformasini, sodiqlik dasturlarini va to'g'ridan-to'g'ri bron qilish kanallarini kuchaytirish orqali OTA'larga bog'liqlikni kamaytirishga va uy sharoitida turar joy ijarasi (home-sharing) modeliga muqobil taklif shakllantirishga harakat qildi. Bu tajriba shuni ko'rsatadiki, yirik xalqaro tarmoqlar ham raqamli buzg'unchilikka nafaqat texnologik, balki strategik va institutsional darajada javob berishga majbur bo'lmoqda⁵. Ushbu xulosa O'zbekiston kabi bozorlarda milliy platforma strategiyasini shakllantirishda ham inobatga olinishi lozim.

Tadqiqot metodologiyasi

Tadqiqot qiyosiy-tavsifiy (comparative-descriptive) metodologiyaga asoslangan bo'lib, ikkilamchi manbalar tahliliga tayanadi. Ma'lumotlar uch guruhga bo'lib to'plandi:

(1) xalqaro ilmiy nashrlar (Scopus va ScienceDirect bazasidagi mehmonxona sohasidagi raqamli transformatsiya va TOE modeliga oid maqolalar);

(2) sohaviy tahliliy hisobotlar va platformalarning rasmiy ma'lumotlari (Hotel Tech Report, TrustYou, ReviewPro va boshqalar);

(3) O'zbekiston Respublikasi rasmiy statistik va institutsional manbalari (Prezident Administratsiyasi murojaatnomasi, sohaviy forumlar hisobotlari). To'plangan ma'lumotlar asosida xalqaro platformalarning institutsional tuzilishi tizimlashtirildi, TOE modeli asosida O'zbekiston bozorining tayyorgarlik darajasi baholandi va SWOT-tahlil o'tkazildi.

Platformalarning qiyosiy tahlili

Quyidagi jadvalda mehmonxona-raqamli ekotizimining uch asosiy toifasi va ularning tipik vakillari qiyosiy tarzda keltirilgan.

¹ TrustYou (2026). Customer Experience Platform, Customer Data Platform va AI Agents mahsulotlari bo'yicha rasmiy ma'lumotlar, https://www.trustyou.com/products/customer_data_platform/

² Abdel-Hamid et al. (2022). The role of digital transformation in improving customer satisfaction: An empirical study on Egyptian hotels. The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries, 88(6)

³ Yi-Shun Wang et al. (2016) "Factors affecting hotels' adoption of mobile reservation systems: A technology-organization-environment framework", Tourism Management (ResearchGate)

⁴ A.L. Soares et al. (2020), "Technology adoption in hotels: Applying institutional theory to tourism" <https://doi.org/10.1108/TR-05-2019-0153>

⁵ Jelassi, T., Martínez-López, F.J. (2020). AccorHotels' digital transformation: a strategic response to hospitality disruptor Airbnb. In Strategies for e-Business (pp. 665–689). Springer, Cham

1-jadval. Mehmonxona raqamli platformalarining asosiy turlari va vazifalari

Platforma turi	Vakillari	Asosiy vazifasi	Ish modeli
OTA (Online Travel Agency)	Booking.com, Expedia, Agoda	Mehmon va mehmonxona o'rtasida bron qilishni ta'minlash, xalqaro trafik jalb qilish	Komissiya asosida (15–20%)
PMS / CRS	Oracle Opera, Cloudbeds, Mews	Xonalar bandligi, to'lovlar, ichki operatsion jarayonlarni boshqarish	Obuna (SaaS) yoki litsenziya asosida
Kanal menejeri	SiteMinder, Channex	Narx va bandlikni bir vaqtda barcha OTA kanallariga uzatish	Obuna (SaaS)
Obro'-nom / mijozlar tajribasi	TrustYou, ReviewPro	Sharhlarni jamlash, sun'iy intellekt tahlili, avtomatik javob berish	Obuna, oyiga ~\$75 dan boshlab

Jadvaldan ko'rinib turibdiki, mehmonxona-raqamli ekotizimi bir-birini to'ldiruvchi, ammo funksional jihatdan aniq ajratilgan segmentlardan iborat. OTA platformalari trafik va xalqaro ishonchni ta'minlaydi, ammo yuqori komissiya talab qiladi; PMS/CRS tizimlari operatsion samaradorlikni oshiradi, ammo boshlang'ich investitsiya va texnik integratsiyani talab qiladi; obro'-nom boshqaruvi platformalari esa mijozlar bilan uzoq muddatli munosabatlarni mustahkamlashga xizmat qiladi.

Yuqorida keltirilgan xalqaro tadqiqotlar natijalarini TOE (Technology-Organization-Environment) modelining uch konteksti bo'yicha tizimlashtirish mumkin. Bu tizimlashtirish keyingi bo'limda O'zbekiston bozorini baholash uchun tahliliy asos vazifasini o'taydi.

2-jadval. TOE modeli asosida omillarning qiyosiy tahlili

TOE konteksti	Asosiy omillar	Xalqaro tadqiqotlardagi topilma
Texnologik	Mosligi, murakkabligi, nisbiy afzalligi, integratsiya qulayligi	Murakkablik texnologiya qabul qilinishiga salbiy, moslik va nisbiy afzallik esa ijobiy ta'sir ko'rsatadi (Tayvan tadqiqoti)
Tashkiliy	Firma hajmi, moliyaviy resurslar, raqamli yetuklik, rahbariyat qo'llab-quvvatlashi	Raqamli yetuklik va moliyaviy resurslar mavjudligi qabul qilish niyatiga sezilarli ijobiy ta'sir ko'rsatadi (Yunoniston tadqiqoti)
Muhit (institutsonal)	Davlat tartibga solish siyosati, raqobat bosimi, sanoat standartlari, institutsional qo'llab-quvvatlash	Davlat tartibga solish siyosati ijobiy ta'sir ko'rsatadi; institutsional omillar (davlat idoralari, uyushmalar) texnologiya qabul qilinishida hal qiluvchi rol o'ynaydi (Braziliya tadqiqoti)

O'zbekiston mehmonxona-turizm bozorining joriy holati

O'zbekiston turizm sohasi so'nggi yillarda sezilarli institutsional o'zgarishlarni boshdan kechirmoqda. 2025-yil davomida mamlakat hududlarida 136 ta yangi mehmonxona, 528 ta oilaviy mehmon uyi, 298 ta xostel va 61 ta boshqa turdagi joylashtirish obyekti ishga tushirilgan, natijada joylashtirish obyektlarining umumiy soni 6921 taga yetgan.¹ Bu ko'rsatkichlar mehmonxona bozorining tarkibiy jihatdan kichik va o'rta segment (oilaviy mehmon uylari va xostellar) hisobiga jadal kengayayotganidan dalolat beradi. Shu bilan birga, xalqaro yirik mehmonxona tarmoqlari ham O'zbekiston bozorida faol ishtirokini kengaytirmoqda, bu esa yuqori segmentda raqobatning kuchayishini anglatadi.

¹ VII Hotel Business Forum 2026 hisoboti - O'zbekiston mehmonxona-turizm bozori statistikasi, zamon.uz.

Davlat siyosati darajasida ham raqamlashtirish ustuvor yo‘nalish sifatida belgilangan. 2026-yildan boshlab “O‘zbekiston merosi mehmonxonalari” dasturi doirasida madaniy meros obyektlarida xususiy sheriklik asosida butik mehmonxonalar tashkil etilishi, dastur ishtirokchilariga yer, mulk, foyda solig‘i va bojxona to‘lovi bo‘yicha imtiyozlar berilishi rejalashtirilgan. Bundan tashqari, 2026-yildan boshlab Elektron hukumat platformasi tubdan yangilanib, davlat xizmatlari yagona raqamli platformaga integratsiya qilinishi ko‘zda tutilgan.¹ Ushbu umumiy raqamlashtirish siyosati mehmonxona sohasidagi xususiy tashabbuslar uchun ham qulay institutsional muhit yaratmoqda.

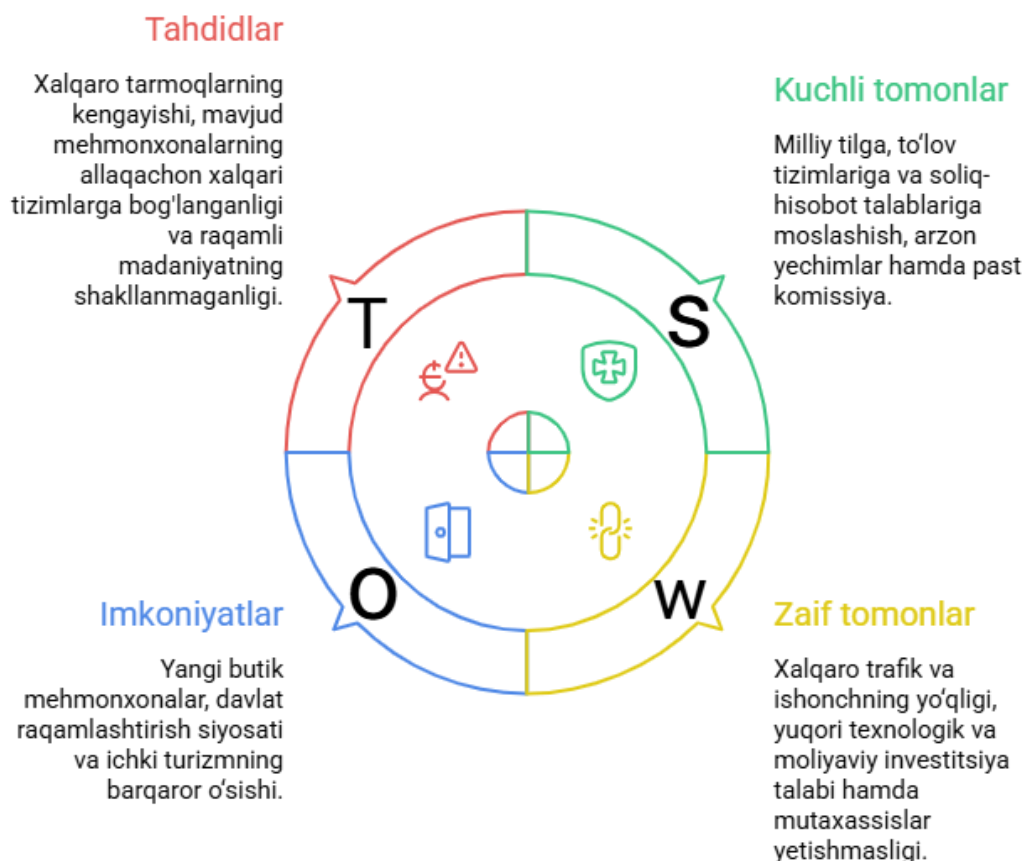
Yuqorida keltirilgan nazariy asosga tayanib, O‘zbekiston mehmonxona bozorining milliy raqamli platformani qabul qilishga tayyorgarligini TOE modelining uch konteksti bo‘yicha baholash mumkin.

3-jadval. *O‘zbekiston mehmonxona bozorining raqamli platformalarni qabul qilishga tayyorligini TOE modeli bo‘yicha baholash.*

TOE konteksti	O‘zbekiston bozoridagi holat	Baholash
Texnologik	Milliy to‘lov tizimlari (Click, Payme, Uzcard/Humo) mavjud, ammo mahalliy PMS/reputatsiya yechimlari deyarli yo‘q	O‘rtacha - texnik infratuzilma mavjud, ammo tayyor mahalliy dasturiy yechim tanqisligi sezilarli
Tashkiliy	Bozorning katta qismini kichik/o‘rta oilaviy mehmon uylari va xostellar tashkil etadi, ularda raqamli ma’lumot kiritish madaniyati va moliyaviy resurslar cheklangan	Past-o‘rta - kichik obyektlar uchun sodda va arzon yechim zarur, murakkab tizimlar qabul qilinmasligi mumkin
Muhit (institutsional)	“O‘zbekiston merosi mehmonxonalari” dasturi, soliq/bojxona imtiyozlari va Elektron hukumat platformasining yangilanishi	Yuqori - davlat siyosati raqamlashtirishni faol qo‘llab-quvvatlamogda, bu institutsional to‘siqlarni kamaytiradi

Ushbu baholashdan ko‘rinib turibdiki, O‘zbekistonning eng kuchli tomoni institutsional (muhit) kontekstda, eng zaif tomoni esa tashkiliy kontekstda, ya’ni bozorning katta qismini tashkil etuvchi kichik obyektlarning raqamli tayyorgarligi past darajada joylashgan. Bu topilma, Yunoniston tadqiqotida aniqlangan xulosaga mos keladi: kichik va o‘rta mehmonxonalar uchun raqamli texnologiyalarni qabul qilishda moliyaviy resurslar va tashkiliy raqamli yetuklik hal qiluvchi omil bo‘lib qoladi, shuning uchun platforma dizayni ayni shu segmentning cheklovlarini hisobga olishi zarur.

¹ O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining Oliy Majlis va O‘zbekiston xalqiga Murojaatnomasi (2025–2026). <https://dunyo.info/prezident/vystuplenie-prezidenta-uzbekistana-shavkata-mirziyoeva-na-zasedanii-1>



1-diagramma. O'zbekiston sharoitida milliy platforma joriy etishning SWOT-tahlili

Yuqoridagi TOE va SWOT tahlillariga tayanib, O'zbekiston sharoitida joriy etilishi mumkin bo'lgan milliy platforma uch qatlamli konseptual arxitekturaga ega bo'lishi tavsiya etiladi.

Birinchi qatlam - soddalashtirilgan mulk boshqaruvi moduli, u xonalar bandligi, to'lovlar va milliy to'lov tizimlari (Click, Payme, Uzcard/Humo) bilan integratsiyani ta'minlaydi. Ikkinchi qatlam - kanal integratsiyasi moduli, u mehmonxonalarning mavjud xalqaro OTA kanallariga (Booking.com, Airbnb va boshqalar) ulanishini saqlab qolib, ularni xalqaro trafikdan mahrum qilmaydi. Uchinchi qatlam - TrustYou modeliga asoslangan, ammo o'zbek va rus tillarida hamda mahalliy ijtimoiy tarmoqlar (jumladan, Telegram kanallari)dagi fikrlarni ham kuzatuvchi obro'-nom boshqaruvi moduli.

4-jadval. Milliy platformani joriy etish bosqichlari.

Bosqich	Maqsadli segment	Asosiy vazifa	Kutilayotgan natija
1-bosqich	"O'zbekiston merosi mehmonxonalari" dasturi doirasidagi butik va meros mehmonxonalari	Asosiy PMS va reputatsiya moduli bilan pilot loyihani ishga tushirish	Dastlabki foydalanuvchi bazasi va texnik validatsiya
2-bosqich	Oilaviy mehmon uylari va xostellar	Kanal menejeri funksiyasini kengaytirish, mobil ilova ishlab chiqish	Bozor ulushini kengaytirish, kichik biznes ehtiyojlariga moslashtirish
3-bosqich	Ichki va xalqaro sayyohlar (B2C segment)	To'liq qamrovli bron qilish platformasiga aylantirish	Barqaror mijozlar bazasi va xalqaro OTA'lardan qisman mustaqillik

O'tkazilgan tahlillar shuni ko'rsatadiki, O'zbekiston sharoitida Booking.com yoki Expedia kabi universal OTA platformasiga bevosita raqobatchi yaratish strategik jihatdan oqilona emas, chunki bunday platformalarning asosiy raqobatbardosh ustunligi - millionlab foydalanuvchidan iborat xalqaro trafik, o'nlab yillik tarmoq effektiga asoslanadi va uni qisqa muddatda takrorlash amalda imkonsizdir. AccorHotels tajribasi ham buni tasdiqlaydi: hatto yirik xalqaro tarmoq ham

Airbnb'ga bevosita raqobatchi platforma yaratish o'rniga, o'z sodiqlik va to'g'ridan-to'g'ri bron qilish kanallarini mustahkamlash strategiyasini tanlagan.

Buning o'rniga, xalqaro adabiyotda rivojlanayotgan bozorlar uchun tavsiya etilgan segmentlashtirilgan yondashuv, ya'ni aniq bir mijozlar guruhiga yo'naltirilgan ixtisoslashgan platforma yaratish ancha realistik va barqaror strategiya hisoblanadi. TOE modeli asosidagi tahlil shuni ko'rsatadiki, platformaning muvaffaqiyati faqat texnologik yechimning sifatiga emas, balki uch omilning muvozanatiga bog'liq: (a) texnologik moslik va soddalik, (b) kichik obyektlarning moliyaviy va tashkiliy imkoniyatlariga mos yechim, (c) davlat siyosati bilan uyg'unlashtirilgan institutsional qo'llab-quvvatlash.

Amaliy tavsiya sifatida, davlat-xususiy sheriklik modeli orqali platformaning boshlang'ich rivojlanish xarajatlarini qisman davlat dasturlari (masalan, "O'zbekiston merosi mehmonxonalari" dasturi doirasidagi imtiyozlar tizimi) hisobidan moliyalashtirish, shuningdek Elektron hukumat platformasi bilan texnik integratsiyani ta'minlash orqali litsenziyalash va hisobotlash jarayonlarini soddalashtirish tavsiya etiladi. Bu, o'z navbatida, TOE modelidagi tashkiliy va institutsional to'siqlarni bir vaqtda kamaytirishga xizmat qiladi.

Xulosa

Xalqaro tajriba shuni ko'rsatadiki, mehmonxona-raqamli ekotizimi uch asosiy funksional segmentdan iborat bo'lib, ularning har biri o'ziga xos ish modeli va TOE modeli nuqtai nazaridan turlicha qabul qilinish omillariga ega. O'zbekiston mehmonxona-turizm bozorining TOE modeli asosida o'tkazilgan baholashi shuni ko'rsatdiki, institutsional (muhit) kontekst nisbatan qulay, ammo tashkiliy kontekst, ya'ni bozorning katta qismini tashkil etuvchi kichik obyektlarning raqamli tayyorgarligi - jiddiy cheklov hisoblanadi. Shu sababli, universal OTA modeliga raqobatchi yaratishga urinish o'rniga, aniq mijozlar segmentiga yo'naltirilgan, xalqaro OTA kanallari bilan integratsiyalashgan va milliy institutsional infratuzilmaga chuqur moslashtirilgan uch bosqichli strategiya eng maqbul yo'l sifatida taklif etiladi.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati:

1. Tornatzky, L.G., Fleischer, M. (1990). *The Processes of Technological Innovation*. Lexington Books.
2. Alrawadieh, Z., Alrawadieh, Z., Cetin, G. (2021). Digital transformation and revenue management: Evidence from the hotel industry. *Tourism Economics*, 27(2), 328–345. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1354816620901928#core-collateral-purchase-access>
3. António, N., Rita, P. (2021). COVID-19: The catalyst for digital transformation in the hospitality industry? *Tourism and Management Studies*, 17(2), 41–46. https://www.tmstudies.net/index.php/ectms/article/view/1496/pdf_371
4. Ezzaouia, I., Bulchand-Gidumal, J. (2020). Factors influencing the adoption of information technology in the hotel industry. An analysis in a developing country. *Tourism Management Perspectives*, 34, 100675.
5. Abdel-Hamid, T.A., Ahmed, M.A., Zohry, M.A.F., Elshabrawy, G.A., Elgohary, E.M. (2022). The role of digital transformation in improving customer satisfaction: An empirical study on Egyptian hotels. *The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*, 88(6)
6. Jelassi, T., Martínez-Lopez, F.J. (2020). AccorHotels' digital transformation: a strategic response to hospitality disruptor Airbnb. In *Strategies for e-Business* (pp. 665–689). Springer, Cham.
7. Maria Nikopoulou et al. (2023). "Determinants of Digital Transformation in the Hospitality Industry: Technological, Organizational, and Environmental Drivers", *Sustainability*, 15(3)
8. [Yi-Shun Wang](#) et al. (2016) "Factors affecting hotels' adoption of mobile reservation systems: A technology-organization-environment framework", *Tourism Management* (ResearchGate)
9. A.L. Soares et al. (2020), "Technology adoption in hotels: Applying institutional theory to tourism" <https://doi.org/10.1108/TR-05-2019-0153>

10. Xuerong Peng et al. (2024) "Digital transformation in the hospitality industry: A bibliometric review from 2000 to 2023", International Journal of Hospitality Management. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0278431924000732>
11. K.Mavitha et al. (2025) , "Mapping the landscape of digital transformation and digital technologies in the hotel industry: a comprehensive bibliometric analysis." Digital Transformation and Society, Emerald Publishing.
12. [Fahmi Amirulloh Anwar](#) et al. (2025) "Digital Transformation in the Hospitality Industry: Improving Efficiency and Guest Experience", ResearchGate, <https://doi.org/10.35870/ijmsit.v4i2.3201>
13. TrustYou (2026). Customer Experience Platform, Customer Data Platform va AI Agents mahsulotlari bo'yicha rasmiy ma'lumotlar, https://www.trustyou.com/products/customer_data_platform/
14. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Oliy Majlis va O'zbekiston xalqiga Murojaatnomasi (2025–2026). <https://dunyo.info/prezident/vystuplenie-prezidenta-uzbekistana-shavkata-mirziyoeva-na-zasedanii-1>
15. VII Hotel Business Forum 2026 hisoboti - O'zbekiston mehmonxona-turizm bozori statistikasi, zamon.uz.
16. "2026-yildan 'O'zbekiston merosi mehmonxonalari' dasturi boshlanadi" (2025), <https://www.spot.uz/oz/2025/12/26/tourism/>