HSR (LONDON),
HOUGHTON STREET REVIEW JOURNAL
ISSN: 2058-5519|Impact factor-15.9
http://houghtonstreetreview.com/index.php/hsr

TURIZM FAOLIYATIDA STRATEGIK MENEJMENT VA REJALASHTIRISHDA BALANCED SCORECARD (BSC) DAN FOYDALANISH

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ BALANCED SCORECARD (BSC) В СТРАТЕГИЧЕСКОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ И ПЛАНИРОВАНИИ ТУРИСТСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

USING THE BALANCED SCORECARD (BSC) IN STRATEGIC MANAGEMENT AND PLANNING OF TOURISM ACTIVITIES

Azamatova Nozima Jaxongirovna
Jahon iqtisodiyoti va diplomatiyasi universiteti
Tayanch doktoranti
doi:https://doi.org/10.5281/zenodo.23950258

Annotatsiya. Maqolada turizm faoliyatida strategik menejment jarayonida Balanced Scorecard (BSC) tizimidan foydalanishning nazariy va amaliy jihatlari tahlil qilingan. Turizm sohasining raqobatbardoshligi, mavsumiyligi va xizmat sifatiga qo'yiladigan yuqori talablar strategiyani o'lchanadigan ko'rsatkichlarga aylantirish zaruratini keltirib chiqaradi. Tadqiqotda Kaplan va Norton konsepsiyasining moliyaviy, mijozlar, ichki jarayonlar hamda o'qitish va rivojlanish istiqbollari turizm tashkilotlari kontekstida ko'rib chiqilgan, qo'shimcha barqarorlik istiqbolini kiritish asoslangan. Muallif strategik xarita va KPI tizimining namunaviy modelini taklif etgan. Natijalar turizm korxonalari va hududiy boshqaruv organlarida strategik rejalashtirish sifatini oshirishda qo'llanilishi mumkin.
Kalit so'zlar: strategik menejment, strategik rejalashtirish, Balanced Scorecard, turizm, KPI, strategik xarita, raqobatbardoshlik.

Аннотация. В статье рассматриваются теоретические и практические аспекты применения системы сбалансированных показателей (Balanced Scorecard, BSC) в стратегическом менеджменте туристской деятельности. Высокая конкуренция, сезонность и повышенные требования к качеству услуг в сфере туризма обусловливают необходимость преобразования стратегии в измеримые показатели. В исследовании концепция Каплана и Нортона (финансовая, клиентская, внутренних бизнес-процессов, обучения и развития перспективы) рассмотрена в контексте туристских организаций, обоснована целесообразность добавления перспективы устойчивого развития. Автором предложена модель стратегической карты и системы KPI. Результаты могут быть использованы для повышения качества стратегического планирования в туристских предприятиях и региональных органах управления.
Ключевые слова: стратегический менеджмент, стратегическое планирование, Balanced Scorecard, туризм, KPI, стратегическая карта, конкурентоспособность.

Abstract. The article examines the theoretical and practical aspects of using the Balanced Scorecard (BSC) in the strategic management of tourism activities. Strong competition, seasonality and high service-quality requirements in tourism make it necessary to translate strategy into

HSR (LONDON),
HOUGHTON STREET REVIEW JOURNAL
ISSN: 2058-5519|Impact factor-15.9
http://houghtonstreetreview.com/index.php/hsr

measurable indicators. The study considers the Kaplan and Norton framework (financial, customer, internal process, and learning and growth perspectives) in the context of tourism organizations and substantiates adding a sustainability perspective. The author proposes a model of a strategy map and a KPI system. The findings can be used to improve the quality of strategic planning in tourism enterprises and regional management bodies.

Keywords: strategic management, strategic planning, Balanced Scorecard, tourism, KPI, strategy map, competitiveness.

Kirish

Bugungi kunda turizm jahon iqtisodiyotining eng tez o'zgaruvchan va raqobat darajasi yuqori tarmoqlaridan biri hisoblanadi. O'zbekistonda ham turizmni strategik ahamiyatga ega tarmoq sifatida rivojlantirish davlat siyosatining ustuvor yo'nalishlaridan biriga aylangan, bu «Turizm to'g'risida»gi Qonun hamda 2022–2026 yillarga mo'ljallangan taraqqiyot strategiyasida o'z ifodasini topgan [8, 9]. Biroq strategiyaning mavjudligi uning amalga oshirilishini o'z-o'zidan kafolatlamaydi: ko'plab tashkilotlarda strategik reja hujjat sifatida qoladi, kundalik faoliyat bilan bog'lanmaydi.

Turizm tashkilotlarida strategik rejalashtirish bir qator o'ziga xos qiyinchiliklar bilan bog'liq. Birinchidan, talab mavsumiy xarakterga ega. Ikkinchidan, xizmat nomoddiy bo'lib, uni ishlab chiqarish va iste'mol qilish bir vaqtda sodir bo'ladi, shuning uchun sifat bevosita xodimlar bilan bog'liq. Uchinchidan, tarmoq tashqi omillarga (xavfsizlik, valyuta kursi, transport qulayligi) juda sezgir. To'rtinchidan, turistik mahsulot bir nechta tomonning (mehmonxona, turoperator, transport, hududiy boshqaruv) hamkorligida shakllanadi. An'anaviy yondashuvda strategiya asosan moliyaviy ko'rsatkichlar bilan baholanadi, bu esa mijoz sodiqligi, xizmat sifati va kadrlar salohiyati kabi kelgusi natijalarni belgilovchi omillarni e'tibordan chetda qoldiradi.

Shu nuqtai nazardan Kaplan va Norton taklif etgan Balanced Scorecard (muvozanatlashtirilgan ko'rsatkichlar tizimi) strategiyani to'rt istiqbol orqali o'lchanadigan maqsad va ko'rsatkichlarga aylantirish imkonini beradi [1, 2]. Tadqiqotning maqsadi BSC ning turizm tashkilotlarida strategik rejalashtirishdagi o'rnini aniqlash va uni qo'llash bo'yicha amaliy takliflar ishlab chiqishdan iborat. **Tadqiqot savoli:** BSC turizm tashkilotlarida strategiyani o'lchanadigan ko'rsatkichlarga aylantirishda qanday imkoniyatlar beradi va uni joriy etishda qanday to'siqlar mavjud?

Metodologiya

• Tizimli yondashuv: turizm tashkilotiga o’zaro bog’liq elementlardan iborat tizim sifatida qaraladi.
• Kontent-tahlil: BSC bo’yicha ilmiy manbalar va turizm sohasidagi me’yoriy hujjatlar o’rganiladi.
• Qiyosiy tahlil: an’anaviy (faqat moliyaviy) va BSC asosidagi baholash solishtiriladi.
• Mantiqiy modellashtirish: strategik xarita va sabab-oqibat zanjiri quriladi.
• SMART mezonlari: KPI larni tanlashda ishlatiladi.
• Shartli (namunaviy) model: amaliy qism haqiqiy tashkilot ma’lumotlarisiz, tavsiya sifatida berilgan.

Adabiyotlar tahlili

BSC konsepsiyasi 1992 yilda moliyaviy ko'rsatkichlarning cheklanganligiga javob sifatida taklif etilgan va dastlab ishlash natijalarini o'lchash vositasi sifatida qaralgan [1]. Keyinchalik u strategiyani amalga oshirishning to'liq boshqaruv tizimiga aylantirildi [2], strategik xaritalar esa istiqbollar o'rtasidagi sabab-oqibat bog'lanishlarini ko'rsatish imkonini berdi [3]. Strategik menejment nazariyasida Porter raqobat ustunligini yaratish strategiyalarini asoslagan bo'lsa [6], Mintzberg

HSR (LONDON),
HOUGHTON STREET REVIEW JOURNAL
ISSN: 2058-5519|Impact factor-15.9
http://houghtonstreetreview.com/index.php/hsr

strategik rejalashtirishning amalga oshirish bilan bog'lanmagan holda qolish xavfini tanqid qilgan [7]. BSC aynan shu bo'shliqni to'ldiradi: u strategiya va operatsion faoliyat o'rtasida ko'prik vazifasini bajaradi.

Turizm va mehmondo'stlik sohasida BSC ni qo'llash masalalari xorijiy tadqiqotlarda ko'rib chiqilgan. Xususan, Evans mehmonxonalarda BSC ning boshqaruv vositasi sifatida qo'llanilishini baholagan [4], Phillips va Louvieris esa turizm, mehmondo'stlik va dam olish sohasidagi kichik va o'rta korxonalarda ishlash natijalarini o'lchash tizimlarini BSC nuqtai nazaridan tadqiq etgan [5]. Shu bilan birga, mahalliy adabiyotlarda BSC ning turizmga moslashtirilgan amaliy modeli yetarlicha ishlab chiqilmagan, bu mavzuning dolzarbligini oshiradi.

Tadqiqot metodologiyasi

Tadqiqotda quyidagi usullardan foydalanildi. Tizimli yondashuv turizm tashkilotini o'zaro bog'liq elementlardan iborat tizim sifatida ko'rib chiqish imkonini berdi. Kontent-tahlil usuli yordamida BSC va strategik menejment bo'yicha ilmiy manbalar hamda turizm sohasidagi me'yoriy hujjatlar o'rganildi. Qiyosiy tahlil orqali an'anaviy (faqat moliyaviy) va BSC asosidagi baholash yondashuvlari solishtirildi. Mantiqiy modellashtirish usuli strategik xarita va sabab-oqibat zanjirini qurishda qo'llanildi. KPI larni tanlashda SMART mezonlari (aniqlik, o'lchanuvchanlik, erishuvchanlik, dolzarblik, muddatlilik) asos qilib olindi. Amaliy qism namunaviy (shartli) model ko'rinishida berilgan, ko'rsatkichlarning maqsadli qiymatlari tavsiya xarakteriga ega va aniq tashkilot ma'lumotlari asosida aniqlashtirilishi lozim.

Tahlil va natijalar

1. BSC ning to'rt istiqbolini turizmga moslashtirish

Moliyaviy istiqbol turizmda daromad, rentabellik va bir mavjud xonaga yoki bir turistga to'g'ri keladigan daromad kabi ko'rsatkichlarni o'z ichiga oladi. Mavsumiylik sababli yillik daromad bilan bir qatorda mavsumdan tashqari davrdagi daromad ulushini kuzatish muhim.

Mijozlar istiqboli qoniqish darajasi, takroriy tashriflar ulushi va tavsiya qilish ehtimoli (NPS) orqali baholanadi. Turizmda mijoz tajribasi tashrifdan keyingi sharhlar orqali ommaga ochiq bo'lgani uchun bu istiqbol obro'ga bevosita ta'sir qiladi.

Ichki jarayonlar istiqboli xizmat ko'rsatish sifati, onlayn bron va to'lov tizimlari, xavfsizlik hamda shikoyatlarni hal etish tezligini qamrab oladi.

O'qitish va rivojlanish istiqboli xodimlar malakasi, xorijiy tillarni bilish, innovatsiyalar va kadrlar barqarorligi bilan bog'liq. Xizmat sohasida sifat xodimga bog'liq bo'lgani uchun bu istiqbol qolgan uchtasining asosi hisoblanadi.

Qo'shimcha istiqbol. Turizm tabiiy, madaniy va ijtimoiy resurslarga tayanadi, shu sababli to'rt istiqbolga barqarorlik (mahalliy hamjamiyat va atrof-muhit) istiqbolini qo'shish maqsadga muvofiq. Bu turizm uchun BSC ning muhim moslashuvi hisoblanadi.

2. Strategik xarita va KPI tizimi

Strategik xaritada istiqbollar sabab-oqibat zanjiri sifatida bog'lanadi: xodimlar malakasi oshishi ichki jarayonlar va xizmat sifatini yaxshilaydi, bu mijoz qoniqishi va sodiqligini oshiradi, natijada daromad va rentabellik o'sadi. Bunday mantiq strategiyani «pastdan yuqoriga» tushuntirish va har bir bo'linma o'z hissasini ko'rishi uchun qulay. 1-jadvalda o'rta hajmli turistik tashkilot (mehmonxona yoki turoperator) uchun namunaviy KPI tizimi keltirilgan.

HSR (LONDON),
HOUGHTON STREET REVIEW JOURNAL
ISSN: 2058-5519|Impact factor-15.9
http://houghtonstreetreview.com/index.php/hsr

1-jadval. BSC asosidagi namunaviy KPI tizimi

Istiqbol	Strategik maqsad	KPI (ko'rsatkich)	Maqsadli qiymat*
Moliyaviy	Daromad barqarorligini ta'minlash	Daromadning yillik o'sishi; mavsumdan tashqari daromad ulushi	+10%; kamida 30%
Mijozlar	Mijoz qoniqishi va sodiqligini oshirish	Qoniqish indeksi; NPS; takroriy tashrif ulushi	≥ 4,5/5; ≥ 50; ≥ 25%
Ichki jarayonlar	Xizmat sifati va raqamlashtirishni kuchaytirish	Onlayn bron ulushi; shikoyatni hal etish muddati	≥ 60%; ≤ 24 soat
O'qitish va rivojlanish	Kadrlar salohiyatini oshirish	Yillik o'qitish soati; xorijiy til biladigan xodimlar ulushi; xodimlar almashinuvi	≥ 40 soat; ≥ 70%; ≤ 15%
Barqarorlik (qo'shimcha)	Mahalliy hamjamiyat va atrof-muhitga ta'sirni boshqarish	Mahalliy yetkazib beruvchilar ulushi; chiqindilarni qayta ishlash ulushi	≥ 40%; ≥ 30%

* Maqsadli qiymatlar shartli bo'lib, muallif tavsiyasi sifatida berilgan.

3. Joriy etish bosqichlari va to'siqlar

BSC ni joriy etish quyidagi ketma-ketlikda tavsiya etiladi: strategiya va missiyani aniqlash; strategik xarita tuzish; har bir maqsad uchun KPI va maqsadli qiymatlarni belgilash; ma'lumot yig'ish tizimini yo'lga qo'yish; strategik tashabbuslarni byudjet bilan bog'lash; natijalarni har chorakda tahlil qilib, strategiyani tuzatish.

Amaliyotda bir qancha to'siqlar uchrashi mumkin: ma'lumot yig'ish va tahlil qilish tizimining yetarli emasligi, ko'rsatkichlar soni haddan ziyod ko'payib ketishi, rahbariyat va xodimlarning yangi tizimga ishonchsizligi, mavsumiylik tufayli ko'rsatkichlarning o'zgaruvchanligi hamda tashqi omillarning (xavfsizlik, kurs, transport) nazoratdan tashqarida ekanligi. Bu to'siqlarni kamaytirish uchun ko'rsatkichlar sonini cheklash (istiqbolga 3–4 tadan), mavsumga moslashtirilgan maqsadli qiymatlardan foydalanish, xodimlarni jarayonga jalb qilish va raqamli hisobot vositalarini joriy etish tavsiya etiladi. Hududiy darajada BSC ni turizm boshqarmalari faoliyatida (tashriflar soni, turistik infratuzilma sifati, xizmat ko'rsatuvchilar bilan hamkorlik) qo'llash ham mumkin.

4. An'anaviy va BSC asosidagi yondashuvlarning qiyosiy tahlili

Qiyosiy tahlil BSC ning an'anaviy moliyaviy baholashdan farqini ko'rsatadi (2-jadval). An'anaviy yondashuv o'tgan davr natijalarini qayd etadi, BSC esa natijani oldindan belgilovchi omillarni (mijoz sodiqligi, jarayon sifati, kadrlar salohiyati) ham o'lchaydi. Turizmda bu ayniqsa muhim, chunki mavsum davomida kech aniqlangan sifat muammosi butun yillik natijaga ta'sir qilishi mumkin.

HSR (LONDON),
HOUGHTON STREET REVIEW JOURNAL
ISSN: 2058-5519|Impact factor-15.9
http://houghtonstreetreview.com/index.php/hsr

2-jadval. An'anaviy va BSC asosidagi yondashuvlarning solishtirmasi

Mezon	An'anaviy (moliyaviy) yondashuv	BSC asosidagi yondashuv
Baholash asosi	Asosan moliyaviy natijalar	Moliyaviy va nomoliyaviy ko'rsatkichlar birligi
Vaqt ufqi	O'tgan davr natijalari	O'tgan natijalar va kelgusi omillar
Mijoz va xodimlar	Alohida e'tibor berilmaydi	Alohida istiqbol sifatida o'lchanadi
Strategiya bilan bog'liqlik	Kuchsiz, reja hujjat sifatida qoladi	Maqsad va KPI orqali kundalik faoliyatga bog'lanadi

5. Muhokama

Olingan natijalar shuni ko'rsatadiki, BSC turizm tashkilotlari uchun faqat o'lchash vositasi emas, balki strategik aloqa va muvofiqlashtirish vositasidir. U rahbariyatga strategiyani xodimlarga tushunarli tilda yetkazish, bo'linmalar maqsadlarini umumiy strategiya bilan uyg'unlashtirish imkonini beradi. Hududiy darajada esa turli ishtirokchilar (mehmonxona, transport, gid xizmatlari) uchun umumiy ko'rsatkichlar tizimi hamkorlikni kuchaytiradi. Shu bilan birga, BSC ning samaradorligi ko'rsatkichlarning to'g'ri tanlanishi, ma'lumotlarning ishonchliligi va rahbariyatning izchil qo'llab-quvvatlashiga bog'liq.

Xulosa va takliflar

Tadqiqot natijalari BSC turizm tashkilotlarida strategiyani aniq, o'lchanadigan va barcha darajalarda tushunarli qilishga xizmat qilishini ko'rsatdi. Uning asosiy afzalligi moliyaviy va nomoliyaviy omillarni yagona tizimda birlashtirish va strategiyani kundalik faoliyat bilan bog'lashdadir. Turizm uchun to'rt istiqbolga barqarorlik istiqbolini qo'shish tavsiya etiladi.

Amaliy takliflar: (1) turizm korxonalarida strategik reja bilan birga strategik xarita va KPI tizimini ishlab chiqish; (2) ko'rsatkichlarni mavsumiylikni hisobga olgan holda belgilash; (3) xodimlarni o'qitish va ma'lumot yig'ishning raqamli tizimini joriy qilish; (4) hududiy turizm boshqarmalarida BSC asosidagi baholash tizimini sinovdan o'tkazish. Kelgusi tadqiqotlarda taklif etilgan model aniq turistik tashkilot ma'lumotlari asosida empirik sinovdan o'tkazilishi lozim.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance // Harvard Business Review. 1992. Vol. 70, No. 1. pp. 71–79.
2. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 322 p.
3. Kaplan R.S., Norton D.P. Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. Boston: Harvard Business School Press, 2004.
4. Evans N. Assessing the balanced scorecard as a management tool for hotels // International Journal of Hospitality Management. 2005. Vol. 24, No. 3. pp. 376–390.
5. Phillips P., Louvieris P. Performance measurement systems in tourism, hospitality, and leisure small medium-sized enterprises: a balanced scorecard perspective // Journal of Travel Research. 2005. Vol. 44, No. 2. pp. 201–211.

HSR (LONDON),
HOUGHTON STREET REVIEW JOURNAL
ISSN: 2058-5519|Impact factor-15.9
http://houghtonstreetreview.com/index.php/hsr

6. Porter M.E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1985.
7. Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning. New York: Free Press, 1994.
8. O'zbekiston Respublikasining «Turizm to'g'risida»gi Qonuni (2019 yil 18 iyul, O'RQ-549-son).
9. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022 yil 28 yanvardagi PF-60-son Farmoni bilan tasdiqlangan «2022–2026 yillarga mo'ljallangan yangi O'zbekistonning taraqqiyot strategiyasi».