

## TRANSFORMATSIYALASH SHAROITIDA TURIZM SOHASIDA ZAMONAVIY BOSHQARUV MEXANIZMLARINI SHAKLLANTIRISH

**Tajieva Shaxnoza Mamarejabovna**

Alfraganus University o'qituvchisi

ORCID-0009-0008-4720-496

E-mail: [shakhnozatajjeva76@icloud.com](mailto:shakhnozatajjeva76@icloud.com)

### Annotatsiya

Mazkur maqolada transformatsiya jarayonlari sharoitida O'zbekiston turizm sohasida zamonaviy boshqaruv mexanizmlarini shakllantirish masalalari kompleks tahlil qilinadi. So'nggi yillarda mamlakatda turizmni iqtisodiyotning strategik tarmog'i sifatida rivojlantirishga qaratilgan keng qamrovli islohotlar amalga oshirilmoqda. 2020-2024-yillar davomidagi statistik ma'lumotlar asosida turistlar oqimi, eksport tushumlari va turizmning YAIMdagi ulushi kabi ko'rsatkichlar tahlil qilingan. Turizm sohasida boshqaruvning samarali mexanizmlari - raqamli texnologiyalar, davlat-xususiy sheriklik, inson kapitali va hududiy rivojlanish asosida shakllantirish, boshqaruvning zamonaviy modellari, integratsiyalashgan raqamli platformalar, turizm sohasida zamonaviy boshqaruv mexanizmlarini shakllantirish bo'yicha takliflar ishlab chiqilgan.

**Kalit so'zlar:** turizm boshqaruvi, transformatsiya jarayoni, raqamli texnologiyalar, davlat-xususiy sheriklik, turizm siyosati, inson kapitali, turistik infratuzilma, strategik marketing, turizmدا innovatsiyalar, hududiy rivojlanish, barqaror turizm, turizm xizmatlari eksporti, turistlar oqimi.

### Аннотация

В данной статье будет проведен комплексный анализ вопросов формирования современных механизмов управления в сфере туризма Узбекистана в условиях трансформационных процессов. В последние годы в стране проводятся масштабные реформы, направленные на развитие туризма как стратегической отрасли экономики. На основе статистических данных за 2020-2024 годы были проанализированы такие показатели, как поток туристов, экспортные поступления и доля туризма в ВВП. Разработаны предложения по формированию эффективных механизмов управления в сфере туризма — на основе цифровых технологий, государственно-частного партнерства, человеческого капитала и территориального развития, современных моделей управления, интегрированных цифровых платформ, современных механизмов управления в сфере туризма.

**Ключевые слова:** управление туризмом, процесс трансформации, цифровые технологии, государственно-частное партнерство, туристская политика, человеческий капитал, туристская инфраструктура, стратегический маркетинг, инновации в туризме, территориальное развитие, Устойчивый туризм, экспорт туристских услуг, поток туристов.

### Abstract

In this article, a comprehensive analysis of the issues of formation of modern management mechanisms in the field of Tourism of Uzbekistan in the context of

transformation processes is carried out. In recent years, the country has undergone extensive reforms aimed at developing tourism as a strategic sector of the economy. On the basis of statistics for the period 2020-2024, indicators such as tourist flow, export receipts and the share of tourism in GDP were analyzed. In the field of Tourism, proposals have been developed for effective management mechanisms — digital technologies, state-owned partnerships, formation on the basis of human capital and territorial development, modern management models, integrated digital platforms, the formation of modern management mechanisms in the field of Tourism.

**Keywords:** tourism management, transformation process, digital technology, public-private partnership, tourism policy, human capital, tourist infrastructure, strategic marketing, innovation in Tourism, Regional Development, Sustainable Tourism, tourism services export, tourist flow.

## KIRISH

Turizm XXI asrdagi eng tez sur'atlar bilan rivojlanayotgan va global iqtisodiyotda strategik ahamiyat kasb etayotgan sohalardan biri hisoblanadi. U dunyo iqtisodiyotining qariyb 10 foizini tashkil qilib, millionlab odamlar uchun ish o'rni, ko'plab mamlakatlar uchun valyuta tushumlari va iqtisodiy o'sish manbaidir. Jahon sayyohlik tashkiloti (UNWTO) ma'lumotlariga ko'ra, har yili milliarddan ortiq inson xalqaro sayohat qiladi va bu raqam yildan-yilga o'sib bormoqda. Bunday tez rivojlanish fonida turizm sohasini samarali boshqarish masalasi har bir davlat uchun strategik vazifaga aylanmoqda.

Ayniqsa, so'nggi yillardagi global inqirozlar – pandemiya, geosiyosiy tartibsizliklar, iqlim o'zgarishi – turizm sohasini yangi formatda qayta ko'rib chiqishni taqozo etmoqda. Endilikda nafaqat turistik mahsulot, balki uning tashkil etilishi, boshqarilishi, raqamlashtirilishi va mijoz ehtiyojlariga moslashuvi muhim hisoblanadi. Bu esa sohani boshqarishda an'anaviy usullarning o'rnini innovatsion va moslashuvchan mexanizmlarga bo'shatishini anglatadi.

Turizm yo'nalishiga qo'shimcha investitsiyalarni jalb qilish, xususiy sektor uchun qulay shart-sharoitlar yaratish orqali turizm infratuzilmasini yanada takomillashtirish, aholi bandligini oshirish, transport qatnovi yo'nalishlarini kengaytirish, respublikaning turistik salohiyatini ichki va tashqi bozorlarda targ'ib qilishni jadallashtirish, shuningdek, sohani davlat tomonidan boshqarishda yangi tartib-taomillarni joriy qilish maqsadida: turoperatorlar tomonidan turistik oqim past bo'lgan xorijiy mamlakatlardan O'zbekiston Respublikasiga olib kelingan har bir turist uchun 20 AQSH dollaridan 100 AQSH dollarigacha bo'lgan ekvivalentda rag'batlantiruvchi subsidiyalar ajratilsin; turistik oqim past bo'lgan xorijiy mamlakatlar ro'yxati, olib kelinadigan turistlar soni va rag'batlantiruvchi subsidiyalar miqdori hamda ularni berish tartibi ekologiya, atrof-muhitni muhofaza qilish va iqlim o'zgarishi vaziri tomonidan tasdiqlansin; turoperatorlar va aviatashuvchilarning xorijiy mamlakatlardan Samarqand, Buxoro va Urganch xalqaro aeroportlariga amalga oshirilgan charter aviaqatnovlari bo'yicha xarajatlarining bir qismi har bir xorijiy turist uchun, u respublika hududida kamida besh kecha tunab qolgan taqdirda, 20 AQSH

dollari, qish mavsumida (20-noyabrdan 20-fevralgacha) esa 50 AQSH dollari ekvivalentida qoplab berilsin.[1]

O‘zbekistonda turizm sohasini rivojlantirish davlat siyosati darajasiga olib chiqilgan. Mamlakat Prezidentining qator farmon va qarorlari orqali turizm infratuzilmasini yaxshilash, vizasiz rejimlarni joriy etish, yangi turistik yo‘nalishlar va brendlar yaratish, viloyatlarda turizmning maxsus turlarini (ziyosat, ekoturizm, agroturizm) rivojlantirish bo‘yicha keng ko‘lamli chora-tadbirlar amalga oshirilmoqda. Shu bilan birga, sohada amalga oshirilayotgan islohotlarning samaradorligi ko‘p jihatdan ularni boshqarish tizimining qanday shakllantirilishiga bog‘liq bo‘lib qolmoqda.

Hozirgi paytda turizm boshqaruvida bir qancha muammolar mavjud: davlat va xususiy sektor o‘rtasidagi hamkorlikning tizimli emasligi; raqamli texnologiyalardan foydalanishning cheklanganligi; ma‘lumotlar bazasining tartibga solinmagani; turizmni boshqarishda hududiy disbalans va markazlashgan qaror qabul qilish jarayonlari; marketing va brendlashtirish strategiyalarining samarasizligi.

Ushbu muammolarni bartaraf etish uchun zamonaviy, raqamlashtirilgan, inson kapitaliga asoslangan va bozor mexanizmlari bilan uyg‘unlashgan boshqaruv modellarini joriy etish zarur.

Bugungi kunda turizm nafaqat milliy iqtisodiyotni rivojlantiruvchi muhim sohalardan biri, balki ijtimoiy barqarorlik, madaniy muloqot va hududiy taraqqiyotni ta‘minlovchi strategik instrument sifatida qaralmoqda. Jahon miqyosida kuzatilayotgan global o‘zgarishlar – geosiyosiy xavfsizlik, energetik inqiroz, pandemiyaning oqibatlari va texnologiyalarning ulkan sur‘atlarda rivojlanishi – turizm sohasidagi boshqaruv modellarini qayta ko‘rib chiqishni taqozo etmoqda. Eskicha, byurokratik va markazlashgan boshqaruv usullari tezkor qaror qabul qilish, samaradorlik, shaffoflik va raqobatbardoshlikni ta‘minlashda yetarli emas.

Shu bilan birga, turizm sohasidagi islohotlarning kengayishi va davlat siyosatining faollashuvi sohani transformatsiya qilish uchun unikal sharoit yaratmoqda. Xususan, 2016-yildan keyin joriy etilgan huquqiy-me‘yoriy baza, viza tizimidagi liberallashtirish, viloyatlarda «turizm klasterlari»ni yaratish tashabbuslari – bularning barchasi boshqaruv jarayonlariga yangi yondashuvlarni talab qiladi. Ana shunday sharoitda turizmni raqamlashtirish, xususiy sektorni jalb etish, davlat va jamoatchilik o‘rtasida muloqotni yo‘lga qo‘yish, sifatli kadrlar tayyorlash kabi vazifalar dolzarblikning amaldagi ifodasiga aylanadi.

Turizm yirik shaharlar bilan cheklanmasdan, qishloq va chekka hududlarda ham yangi iqtisodiy faollik nuqtalarini yuzaga keltiradi. Bu esa infratuzilmani yaxshilash, aholi bandligini ta‘minlash, madaniy merosni saqlash va atrof-muhitga mas‘uliyatli munosabatni targ‘ib qilishda turizm boshqaruvining ahamiyatini yanada oshiradi.

Shu asosda aytish mumkinki, turizm sohasida zamonaviy boshqaruv mexanizmlarini shakllantirish masalasi faqat amaliyot emas, balki keng qamrovli ilmiy va strategik yondashuvni talab etadigan dolzarb masaladir.

## ADABIYOTLAR SHARHI

Turizm boshqaruviga oid ilmiy tadqiqotlar soni soʻnggi oʻn yillikda sezilarli darajada ortib bordi. Ushbu sohadagi ilmiy qarashlar turli maktablar va yondashuvlar asosida shakllanmoqda.

Maykl Porter tomonidan ishlab chiqilgan «raqobat ustunligi» nazariyasi turizm sohasi uchun ham dolzarb hisoblanadi. Uning taʼkidlashicha, mamlakatning raqobatbardoshligi tabiiy resurslarga emas, balki samarali boshqaruv va innovatsiyaga bogʻliq. Porterning modelidan kelib chiqib, turizm sohasida boshqaruv mexanizmi faqat davlat siyosatiga emas, balki xususiy sektorning tashabbusi va bozor mexanizmlariga integratsiya darajasiga ham bogʻliq ekanligi koʻriladi.[2]

Richi va Krouch tomonidan taklif qilingan turistik yoʻnalish raqobatbardoshligi modelida esa turizmni boshqarishda siyosiy barqarorlik, iqtisodiy muhit, texnologiyalar darajasi va inson kapitali asosiy mezonlar sifatida belgilanadi. Ushbu yondashuv, albatta, Oʻzbekiston turizm sektoridagi muammolarni tahlil qilishda qimmatli nazariy asos boʻla oladi. Biroq, ushbu model koʻproq rivojlangan mamlakatlar sharoitiga mos keladi va oʻsib kelayotgan bozorlar, ayniqsa, markaziy boshqaruvga ega davlatlar sharoitida toʻliq ishlamayotganini koʻrsatadi.[3]

Dwyer, Edwards va Mishra oʻz tadqiqotlarida davlat va xususiy sektor oʻrtasidagi hamkorlikni muvaffaqiyatli turizm boshqaruvining kaliti deb baholaydi. Ularning fikricha, jamoat sektori tomonidan taqdim etiladigan infratuzilma va siyosiy qoʻllab-quvvatlash, xususiy sektorning xizmat koʻrsatish madaniyati va innovatsiya salohiyati bilan uygʻunlashsa, barqaror rivojlanishga erishish mumkin. Bu fikrlar Oʻzbekistondagi davlat-xususiy sheriklik loyihalarini qayta koʻrib chiqish zarurligini anglatadi.[4]

D.Buhalis oʻzining ilmiy izlanishlarida, raqamli texnologiyalarning turizm sohasidagi boshqaruvga taʼsirini oʻrgangan yetakchi tadqiqotchilardan biri. Uning taʼkidlashicha, turizmdagi raqobatbardoshlik va samaradorlik innovatsion ICT (Information and Communication Technologies) tizimlarini joriy etish bilan chambarchas bogʻliq.[5] Buhalis raqamli boshqaruv modellarida elektron hukumat, mobil platformalar, Big Data va CRM tizimlarini strategik jihatdan boshqarishni tavsiya etadi. Uning tahlillari asosan Yevropa mamlakatlari tajribasiga asoslangan boʻlsa-da, rivojlanayotgan mamlakatlar uchun adaptatsiya imkoniyatlari mavjud [6].

C.M. Hall tomonidan olib borilgan tadqiqotlarda, turizm siyosatining boshqaruv jarayoniga taʼsirini oʻrganadi. Uning fikricha, samarali turizm boshqaruvini faqat iqtisodiy mexanizmlarga emas, balki siyosiy institutlar, davlat islohotlari va ijtimoiy barqarorlik darajasiga ham bogʻliq. U bu jarayonda davlatning «fasilitator» emas, «katalizator» sifatida harakat qilishi kerakligini taʼkidlaydi. Uning fuqarolik jamiyatini boshqaruvga jalb qilish boʻyicha takliflari ayniqsa dolzarb hisoblanadi [7].

C.Cooper va J.Fletcher oʻzlarining tadqiqotlarida, inson kapitali va taʼlimning turizm boshqaruviga taʼsirini oʻrganadi. Ularning taʼkidlashicha, turizm sohasidagi kadrlar salohiyati yetarlicha boʻlmasa, boshqaruvdagi har qanday innovatsiya muvaffaqiyatga erisha olmaydi. Shu sababli, turizm taʼlimi va malaka oshirish tizimini zamonaviy talablarga moslashtirish boshqaruvdagi uzluksiz rivojlanish garovidir [8].

P.Mason esa barqaror turizm boshqaruvini o'rganib, resurslardan oqilona foydalanish, mahalliy aholining manfaatlarini hisobga olish va turizmni ekotizimlarga zarar yetkazmaslik asosida boshqarishni taklif etadi. Uning modelida faqat iqtisodiy samaradorlik emas, ijtimoiy va ekologik indikatorlar ham boshqaruv samarasini baholashda asos sifatida keltiriladi [9].

Mahalliy tadqiqotchilar tomonidan ham turizmni boshqarish bo'yicha ilmiy izlanishlar olib borilmoqda. Sh.Mirzaev o'zining tadqiqotlarida, O'zbekistondagi turistik infratuzilmaning hududiy nomutanosibligini tanqidiy o'rganadi va boshqaruv tizimini mahalliy darajada moslashuvchanlashtirishni taklif qiladi.[10] Uning fikricha, markazlashgan boshqaruv tizimi viloyatlardagi turizm salohiyatini to'liq ishga solishga to'sqinlik qilmoqda.

Q.Abduraxmonov esa davlat-xususiy sheriklik mexanizmlarining real amaliyotda samarasiz qo'llanilayotganini, investorlar uchun shaffof va barqaror shart-sharoit yo'qligini ta'kidlaydi. Uning tadqiqotida boshqaruv tizimidagi nomuvofiqliklar va reglamentlashmagan jarayonlar xususiy sektor faoliyatini cheklab qo'yayotgani tahlil qilinadi.[11]

I.Ochilov va A.Toshpulatov esa turizm sohasida raqamli texnologiyalarni joriy etish masalasini ilmiy asosda ko'rib chiqishgan. Ularning fikricha, ma'lumotlar markazlashmagani, yagona elektron ekotizimning yo'qligi boshqaruvdagi samaradorlikni pasaytiradi. Shu bois, raqamlashtirish faqat texnik vosita emas, balki strategik boshqaruv elementi sifatida qaralishi lozim. [12]

A.A.Juraev o'zining tadqiqotlarida, O'zbekistondagi turistik marketing boshqaruvini o'rganib, xorijiy tajriba bilan taqqoslagan. Uning tahlillarida ko'pgina mahalliy turistik tashkilotlarda strategik marketing rejalashtirish, mijoz-bop xizmatlar taklif etish va bozor tendensiyalarini aniqlashda jiddiy kamchiliklar mavjudligi ko'rsatilgan [13].

B.Komilov va Sh.Rahimovlar tomonidan olib borilgan tadqiqotlarda, O'zbekistondagi turizm sohasini raqamlashtirishga oid harakatlarni tahlil qilib, raqamli boshqaruvning faqat xizmat ko'rsatish emas, balki strategik rejalashtirish va tahlil vositasi sifatida foydalanilishi kerakligini ta'kidlaydi. Ularning fikricha, ma'lumotlar bilan ishlash madaniyati va axborot tizimlari integratsiyasi boshqaruvni sifat jihatdan yangi bosqichga olib chiqadi [14].

Tahlil qilingan adabiyotlardan ko'rinib turibdiki, turizm sohasidagi boshqaruvga oid nazariy qarashlar turlicha. Xorijiy tadqiqotlar asosan rivojlangan bozorlar sharoitiga mo'ljallangan va ularning mexanizmlari to'g'ridan to'g'ri O'zbekiston sharoitida qo'llanilmasligi mumkin. Mahalliy tadqiqotlar esa ko'proq tavsifiy va holatni bayon etuvchi xarakterga ega bo'lib, konkret innovatsion modellar va amaliyotda qo'llash mumkin bo'lgan strategiyalarni taklif etishda hali yetarlicha rivojlanmagan.

Shu sababli, mavjud ilmiy ishlarga tayangan holda, zamonaviy boshqaruv mexanizmlarini O'zbekistonning iqtisodiy, ma'muriy va madaniy realliklariga mos holda qayta ishlab chiqish, joriy etish va modellar muhim ilmiy va amaliy vazifa hisoblanadi.

## METODOLOGIYA

Transformatsiyalash sharoitida turizm sohasida zamonaviy boshqaruv mexanizmlarini shakllantirishni tizimli tahlil, tarixiylik va mantiqiylik, induksiya va deduksiya, analiz va sintez, qiyosiy va selektiv tanlab tadqiq qilish, monografik tahlil va guruhlash usullari qoʻllanilgan.

## TAHLIL VA NATIJALAR

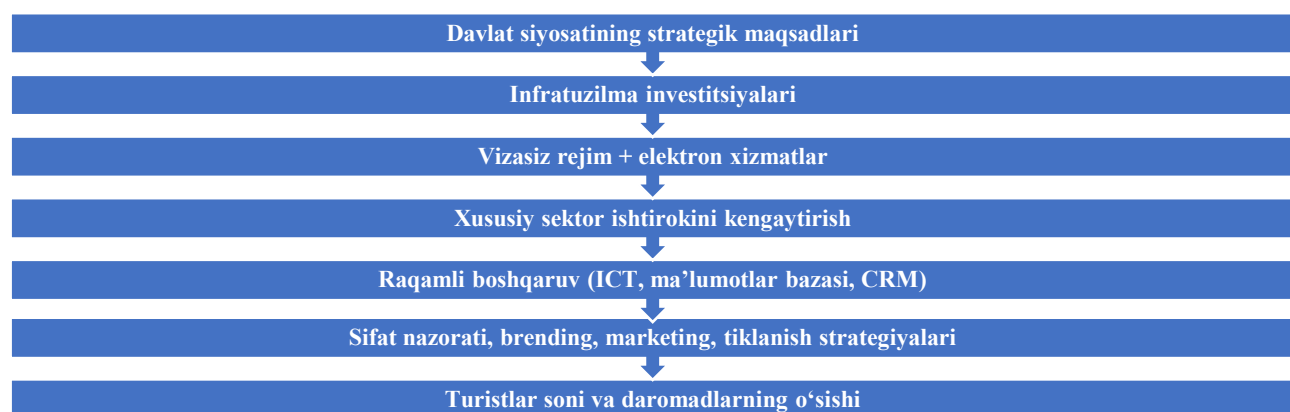
Oʻzbekiston uchun turizm sohasini isloh qilish nafaqat iqtisodiy diversifikatsiya nuqtai nazaridan, balki milliy branding, xalqaro imij va mahalliy hududlarning ijtimoiy-iqtisodiy rivojida muhim omil sifatida dolzarblik kasb etadi. Mamlakatdagi boy tarixiy-madaniy meros, betakror tabiiy resurslar va mehmondoʻstlik anʼanalari turizmni rivojlantirish uchun mustahkam poydevor boʻlib xizmat qilmoqda. Biroq, ushbu salohiyatdan toʻliq foydalanish uchun zamonaviy boshqaruv mexanizmlari, innovatsion yondashuvlar va xususiy sektor ishtirokini kengaytirish zarur.

Raqamli transformatsiya jarayonlarining turizmga taʼsiri natijasida raqamli platformalar, elektron xizmatlar, onlayn bronlash va mobil ilovalar turistik xulq-atvorni tubdan oʻzgartirmoqda. Bu esa boshqaruvda moslashuvchan, texnologik asoslangan modellarga ehtiyojni keskin oshirmoqda. Shu sababli, soha rahbarlari va tadbirkorlar faqatgina xizmatlarni taklif etish emas, balki raqobatbardoshlikni taʼminlash uchun boshqaruvda strategik innovatsiyalarga tayanmoqlari lozim.

1-jadval.

**Turizm xizmatlari eksport va YAIMdagi ulushi<sup>1</sup>**

№	Yillar	Turizm xizmatlari eksporti (mln. AQSH dollari)	YAIM (mln. AQSH dollari)	YAIM da turizmning ulushi, %
1	2020	395	58	0,68
2	2021	679	69	0,98
3	2022	1600	80	2,0
4	2023	2500	90	2,78
5	2024	3500	105	3,33



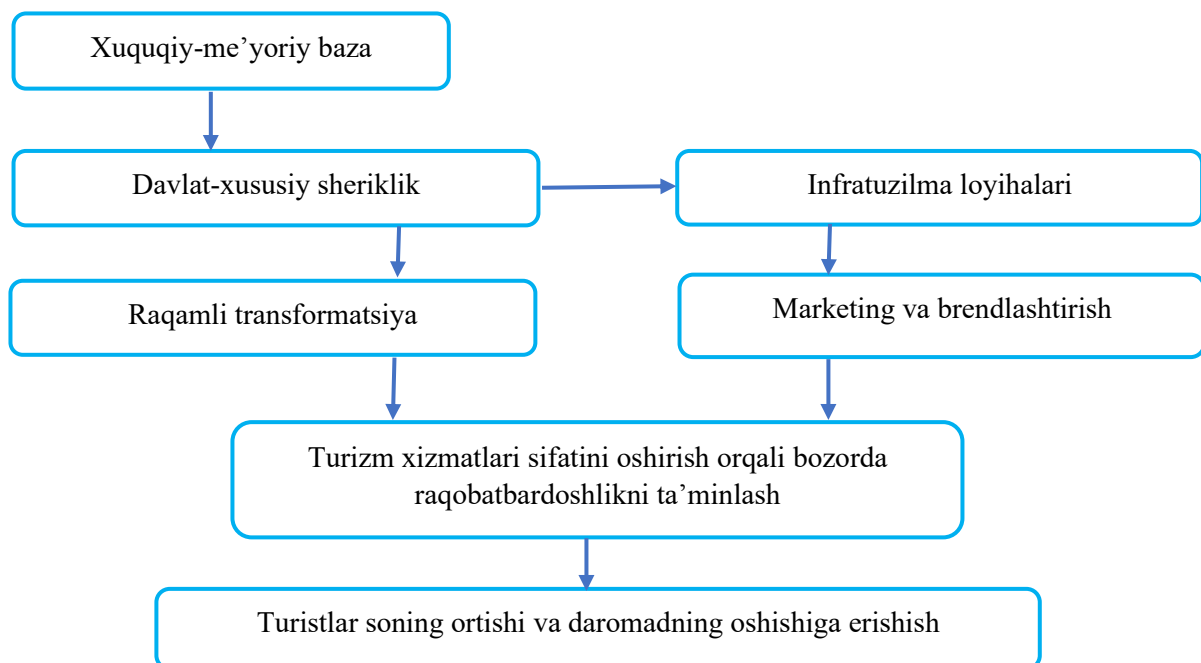
**1-rasm. Turizm boshqaruvining transformatsiyalash mexanizmlari<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Muallif ishlanmasi

<sup>2</sup> Muallif ishlanmasi

Jadvalda keltirilgan ma'lumotlarga ko'ra, 2020-yilda turizm xizmatlari eksporti 2020-yilda 395 mln. AQSH dollar, 2021-yilda 679 mln. AQSH dollar, 2022-yilda 1600 mln. AQSH dollar, 2023-yilda 2500 mln. AQSH dollar va 2024-yilda 3500 mln. AQSH dollari tashkil qilgan. Turizm xizmatlari eksporti va YAIMdagi ulushi yildan yilga oshib borganini ko'rishimiz mumkin.

1-rasmda keltirilgan ma'lumotlarga ko'ra, davlat siyosatining strategik maqsadlari (turizmni ekonomik diversifikatsiya, hududiy rivojlanish, madaniy merosni muhofaza qilish) turizm boshqaruvining yo'nalishini belgilaydi. Infratuzilma investitsiyalari aeroport, transport, mehmonxona, suv, kommunal xizmatlarning sifati, turistlar uchun qulayliklarni ta'minlaydi. Vizasiz rejim va elektron xizmatlar keluvchi turistlar sonini oshirishda muhim faktor bo'ladi (ariza berish, nazorat, cheklovlarni yengillashtirish). Xususiy sektor ishtirokini kengaytirish – investitsiya, xizmatlarning turlilanishi, innovatsiyalarning joriy qilinishi. Raqamli texnologiyalar va ma'lumotlar boshqaruvi (ICT, analitika) qaror qabul qilishni tezlashtiradi, marketingni va sifat nazoratini takomillashtiradi. Sifatli brendlashtirish va marketing strategiyalari – xalqaro bozorlarda raqobatbardoshlikni oshiradi. Ushbu bosqichlar o'z navbatida turistlar keluvi va turizmdan tushgan daromadlarning sezilarli darajada o'sishiga olib keladi.



**2-rasm: Turizmni transformatsiyalashda boshqaruv mexanizmining qismlari va o'zaro bog'liqligi<sup>1</sup>**

Rasmda keltirilgan ma'lumotlarga ko'ra, huquqiy-me'yoriy baza (vizalar, litsenziyalar, soliq, investitsiya shartlari) boshqaruvning fundamental qismi, shu asosda boshqaruv mexanizmlari samarasi belgilanadi. Davlat-xususiy sheriklik (DXSh) infratuzilma loyihalarini moliyalashtirishda, xizmatlarning turini kengaytirishda muhim. Infratuzilma loyihalari (aeroportlar, transport, mehmonxona

<sup>1</sup> Muallif ishlanmasi

quvvatlari) turist tajribasini yaxshilash uchun zarur. Raqamli transformatsiya (elektron xizmatlar, ma'lumotlar tahlili, CRM, marketing avtomatizatsiyasi) raqobatbardoshlikni oshiradi. Marketing va brendlashtirish yordamida xalqaro bozorlarda O'zbekiston o'zini yanada jozibador qilishi mumkin.

## XULOSA VA TAKLIFLAR

O'zbekistonda turizm sohasi so'nggi yillarda keng ko'lamli transformatsiya jarayonlarini boshidan kechirmoqda. 2020-2024 yillar davridagi tahlillar shundan dalolat beradiki, turizm nafaqat iqtisodiy diversifikatsiyaning muhim omili, balki hududiy rivojlanish, madaniy merosni asrash, yangi ish o'rinlari yaratish va mamlakatning xalqaro imijini mustahkamlashda ham strategik ahamiyatga ega sohalardan biriga aylanmoqda.

Jahonda kuzatilayotgan global raqobat, raqamli transformatsiya, turistik afzalliklar dinamikasining o'zgarishi va mijoz talablarining yuqori darajada personallashtirish – sohada boshqaruv mexanizmlarini tubdan yangilashni taqozo etmoqda. O'zbekiston tajribasi shuni ko'rsatmoqdaki, zamonaviy boshqaruv instrumentlarini joriy etmasdan, turizm sohasida uzoq muddatli barqaror o'sishga erishish murakkab bo'ladi.

Olib borilgan tadqiqot natijalariga ko'ra quyidagi xulosalarga erishildi:

1. Turizm sohasi izchil tiklanish fazasiga kirdi. 2020-2021 yillarda turistlar oqimi va turizmdan tushgan daromadlarda sezilarli pasayish kuzatildi. Biroq 2022-2024 yillarda sohada qayd etilgan tiklanish va o'sish sur'atlari davlat tomonidan qabul qilingan strategik islohotlar, vizasiz rejimlar, infratuzilmaviy investitsiyalar, targ'ibot va raqamli xizmatlar orqali amalga oshirildi.

2. Boshqaruvdagi yutuqlar bilan birga tizimli muammolar ham mavjud. Ijobiy o'zgarishlarga qaramay, soha boshqaruvida hali ham quyidagi kamchiliklar mavjud:

- sohalar va tashkilotlar o'rtasida yetarlicha muvofiqlashuvning yo'qligi;
- ma'lumotlar bazalarining tarqoqligi va statistikaning shaffof emasligi;
- hududiy turistik salohiyatning to'liq ishlatilmayotgani;
- xususiy sektor uchun barqaror huquqiy va moliyaviy kafolatlarning yetishmasligi;
- inson kapitali salohiyati va ta'lim tizimining bozor talablariga mos emasligi.

Bu kamchiliklarni bartaraf etish uchun boshqaruv mexanizmlarini yanada chuqur isloh qilish zarur.

3. Zamonaviy boshqaruv mexanizmlari - barqaror o'sish garovi. Turizm sohasini strategik darajada boshqarish uchun quyidagi yo'nalishlarda zamonaviy mexanizmlarni joriy etish shart:

-integratsiyalashgan raqamli ekotizimlar: Turizm obyektlari, xizmatlar, logistika va foydalanuvchilar o'rtasida yagona axborot tizimlarini yo'lga qo'yish.

-ma'lumotlarga asoslangan boshqaruv (data-driven governance): Turist xulq-atvori, bozor dinamikasi va xizmat sifatini tahlil qilish uchun Big Data va AI yechimlarini joriy etish.

-davlat-xususiy sheriklikni institutsionallashtirish: Yagona DPPP (Digital Public-Private Partnership) modeli orqali xususiy investitsiyalarni rag'batlantirish.

-turizm xizmatlarining sertifikatlash va reytinglash tizimini joriy etish: Sifatni nazorat qilish va xalqaro standartlarga muvofiq xizmatlar ko'rsatilishini ta'minlash.

4. Hududiy rivojlanish va ijtimoiy samara. Turizm hududlarda yangi iqtisodiy nuqtalarni yaratadi. Qishloq turizmi, ekoturizm, ziyorat va agroturizm kabi yo'nalishlarni mahalliy aholi ishtirokida tashkil etish - aholining daromad manbalarini diversifikatsiya qilish, demografiyada ijobiy o'zgarishlar qilish va hududiy barqarorlikni ta'minlashga xizmat qiladi. Shu bois, boshqaruvda ijtimoiy innovatsiyalar va jamoatchilik ishtirokini ham inobatga olish zarur.

5. Ta'lim, kadrlar va inson kapitali. Turizm sohasida kadrlar tayyorlashda:

-amaliyotga yo'naltirilgan o'quv dasturlari,

-dual ta'lim modeli (ta'lim + ishlab chiqarish),

-xorijiy tajriba almashinuvi dasturlari va

-mahalliy kadrlarni qayta tayyorlash markazlari tashkil etish juda muhim.

Mutaxassislar faqat mehmonxona xizmatiga emas, balki raqamli marketing, logistika, turoperatorlik, branding kabi sohalarda ham malakali bo'lishi lozim.

6. Turizm siyosatining strategik jihatlari qayta ko'rib chiqilishi lozim. Milliy turistik strategiyalar global trendlarga moslashishi kerak:

-barqaror turizm (sustainable tourism),

-tajribaga asoslangan turizm (experience-driven tourism),

-ekologik mas'uliyat va madaniy hassoslikni ta'minlaydigan xizmat modellari.

Bu tamoyillar asosida hozirgi va kelgusi boshqaruv tizimlari qayta ishlab chiqilishi shart.

Turizm sohasini transformatsiyalash bugungi sharoitda nafaqat iqtisodiy zarurat, balki davlatning umumiy modernizatsiya siyosatining uzviy qismiga aylangan. Zamonaviy boshqaruv mexanizmlarini joriy etish - sohani raqobatbardosh, samarali va barqaror qilishning yagona yo'lidir.

### **FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI**

1. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023-yil 27-iyul PQ-238 sonli "Turizm yo'nalishidagi islohotlarni yanada jadallashtirish va sohada davlat boshqaruvi tizimini samarali tashkil qilish chora-tadbirlari to'g'risida"gi Qarori <https://lex.uz/docs/-6549286>

2. Porter M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.

3. Ritchie J.R.B., & Crouch, G.I. (2003). *The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective*. CABI Publishing.

4. Dwyer L., Edwards D., Mistilis N., Roman C., Scott, N. (2009). Destination and enterprise management for a tourism future. *Tourism Management*, 30(1), 63-74.

5. Buhalis D. (2000). Marketing the Competitive Destination of the Future. *Tourism Management*, 21(1), 97-116.

6. Buhalis D. (2003). *eTourism: Information Technology for Strategic Tourism Management*. Pearson Education.

7. Hall C.M. (2008). *Tourism Planning: Policies, Processes and Relationships*. Pearson Education.

8. Cooper C., & Fletcher J. (1993). *Tourism: Principles and Practice*. Longman Group.
9. Mason P. (2016). *Tourism Impacts, Planning and Management*. Routledge.
10. Mirzaev Sh. (2020). Turizm infratuzilmasini rivojlantirishda hududiy yondashuvning ahamiyati. *Iqtisodiyot va ta'lim*, №3, 45–50.
11. Abduraxmonov Q. (2022). Davlat-xususiy sheriklik mexanizmlarining turizmdagi samaradorligi. *Turizmda yangi tendensiyalar*, №2, 19–25.
12. Ochilov I., & Toshpulatov A. (2021). Turizm sohasini raqamlashtirish: muammo va yechimlar. *Innovatsion taraqqiyot jurnali*, №4, 33–40.
13. Juraev A.A. (2021). Turizmda marketing boshqaruvining dolzarb masalalari. *O'zbekiston iqtisodiyotining innovatsion rivojlanishi*, №1, 27–32.
14. Komilov B., & Rahimov Sh. (2020). Turizmda raqamli boshqaruv va uning amaliy ahamiyati. *Iqtisodiyot va boshqaruv*, №2, 14–19.



# Marketing

ilmiy, amaliy va ommabop jurnali

**Muharrir:**

**Ingliz tili muharriri:**

**Rus tili muharriri:**

**Musahhah:**

**Sahifalovchi va dizaynerlar:**

Xakimov Ziyodulla Axmadovich

Tursunov Boburjon Ortiqmirzayevich

Kaxramonov Xurshidjon Shuxrat o'g'li

Karimova Shirin Zoxid qizi

Sadikov Shoxrux Shuxratovich

Abidjonov Nodirbek Odijon o'g'li

**2025-yil, sentyabr, 9-son**

© Materiallar ko'chirib bosilganda "Marketing" ilmiy, amaliy va ommabop jurnali manba sifatida ko'rsatilishi shart. Jurnalda bosilgan material va reklamalardagi dalillarning aniqligiga mualliflar mas'ul. Tahririyat fikri har vaqt ham mualliflar fikriga mos kelavermasligi mumkin. Tahririyatga yuborilgan materiallar qaytarilmaydi.

Mazkur jurnalda maqolalar chop etish uchun quyidagi havolalarga murojaat qilish mumkin. Ilmiy maqola, ommabop maqola, reklama, hikoya va boshqa ilmiy-ijodiy materiallar yuborishingiz mumkin.

Materiallar va reklamalar pullik asosda chop etiladi.

Elektron pochta:

[info@marketingjournal.uz](mailto:info@marketingjournal.uz)

Bot:

[@marketinjournalbot](https://t.me/@marketinjournalbot)

Tel.:

+998977838464, +998939266610

Jurnalning rasmiy sayti: <https://marketingjournal.uz>

Marketing jurnali O'zbekiston Respublikasi Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligi huzuridagi **Oliy attestatsiya komissiyasi rayosatining 2024-yil 04-oktabrdagi 332/5 sonli qarori** bilan milliy ilmiy nashrlar ro'yxatiga kiritilgan



"Marketing" ilmiy, amaliy va ommabop jurnali 2024-yil 15-martdan O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Administratsiyasi huzuridagi Axborot va ommaviy kommunikatsiyalar agentligi tomonidan **C-5669517** reyestr raqami tartibi bo'yicha ro'yxatdan o'tkazilgan. **Litsenziya raqami: №240874**



"Marketing" ilmiy, amaliy va ommabop jurnalining xalqaro darajasi: **9710**. GOCT 7.56-2002 " Seriyali nashrlarning xalqaro standart raqamlanishi" davlatlataro standartlari talablari. **Berilgan ISSN tartib raqami: 3060-4621**