



TURIZM TURLARINI DIVERSIFIKATSIYALASHNI BOSHQARISHNING NAZARIY-METODOLOGIK ASOSLARI

PhD Saidova Dilfuza

Shaxrisabz davlat pedagogika instituti

ORCID: 0009-0006-4170-5535

dilfuza_989@mail.ru

Annotatsiya. Mazkur maqolada turizm turlarini diversifikatsiyalashni boshqarishning nazariy va metodologik asoslari kompleks tarzda tahlil qilingan. Tadqiqotda diversifikatsiya tushunchasining iqtisodiy mazmuni, uning turizm tizimidagi o'rni va strategik ahamiyati ilmiy jihatdan asoslab berilgan. Turizmni tizimli, strategik va barqaror rivojlanish tamoyillari asosida boshqarish zarurati ko'rsatilgan. Tadqiqot davomida turizm turlarini diversifikatsiyalashni boshqarishning konseptual modeli taklif etilgan bo'lib, u resurs salohiyatini baholash, bozor segmentatsiyasi, turizm mahsuloti portfelini shakllantirish, institutsional mexanizmlarni takomillashtirish va monitoring tizimini joriy etish bosqichlarini o'z ichiga oladi. Shuningdek, diversifikatsiyaning iqtisodiy barqarorlikni ta'minlash, mavsumiylikni kamaytirish, hududiy rivojlanishni rag'batlantirish va qo'shimcha qiymat yaratish, turizm sohasida strategik qarorlar qabul qilish, sohani raqobatbardosh va barqaror rivojlantirish bo'yicha ilmiy tavlif va tavsiyalar ishlab chiqilgan.

Kalit so'zlar: turizm turlari, diversifikatsiya, turizmni boshqarish, strategik rivojlanish, turizm mahsuloti, bozor segmentatsiyasi, barqaror turizm, raqobatbardoshlik, mavsumiylik, turistik oqimlar, infratuzilma, davlat-xususiy sheriklik, innovatsiya, portfel boshqaruvi, turistik xizmatlar, hududiy rivojlanish, turizm statistikasi.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ДИВЕРСИФИКАЦИЕЙ ВИДОВ ТУРИЗМА

PhD Саидова Дилфуза

Шахрисабзский государственный педагогический институт

Аннотация. В данной статье проведен комплексный анализ теоретических и методологических основ управления диверсификацией видов туризма. В исследовании научно обосновано экономическое содержание понятия диверсификации, ее место и стратегическое значение в системе туризма. Обозначена необходимость управления туризмом на принципах системного, стратегического и устойчивого развития. В ходе исследования была предложена концептуальная модель управления диверсификацией видов туризма, которая включает этапы оценки ресурсного потенциала, сегментации рынка, формирования портфеля туристических продуктов, совершенствования институциональных механизмов и внедрения системы мониторинга. Также разработаны научные рекомендации и рекомендации по диверсификации для обеспечения экономической устойчивости, сокращения сезонности, стимулирования территориального развития и создания добавленной стоимости, принятия стратегических решений в сфере туризма, конкурентного и устойчивого развития отрасли.

Ключевые слова: виды туризма, диверсификация, управление туризмом, стратегическое развитие, туристский продукт, сегментация рынка, устойчивый туризм, конкурентоспособность, сезонность, туристские потоки, инфраструктура, государственно-частное партнерство, инновации, управление портфелем, туристские услуги, территориальное развитие, статистика туризма.

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF MANAGING THE DIVERSIFICATION OF TOURISM

PhD **Saidova Dilfuza**
Shahrisabz State Pedagogical Institute

Abstract. *In this article, the theoretical and methodological foundations of managing the diversification of types of tourism are analyzed in a comprehensive way. The study scientifically substantiates the economic content of the concept of diversification, its role and strategic importance in the tourism system. The need to manage tourism based on the principles of systematic, strategic and sustainable development is emphasized. During the study, a conceptual model for managing the diversification of tourism types was proposed, which includes the stages of assessing resource potential, market segmentation, the formation of a tourism product portfolio, the improvement of institutional mechanisms and the implementation of a monitoring system. Scientific recommendations and recommendations have also been developed on ensuring economic stability of diversification, reducing seasonality, promoting territorial development and creating added value, making strategic decisions in the field of Tourism, Competitive and sustainable development of the industry.*

Keywords: *tourism types, diversification, tourism management, strategic development, tourism product, market segmentation, sustainable tourism, competitiveness, seasonality, tourist flows, infrastructure, public-private partnership, innovation, portfolio management, tourist services, territorial development, tourism statistics.*

Kirish.

Jahon iqtisodiyotida turizm sohasi strategik ahamiyatga ega bo'lgan ko'p tarmoqli va yuqori multiplikativ samara yaratuvchi sektor sifatida shakllangan. U yalpi ichki mahsulot hajmini oshirish, valyuta tushumlarini ko'paytirish, aholi bandligini ta'minlash, hududiy infratuzilmani rivojlantirish va kichik biznes faolligini rag'batlantirishda muhim o'rin tutadi. Turizm faqat iqtisodiy emas, balki ijtimoiy va madaniy integratsiya vositasi sifatida ham namoyon bo'ladi. U millatlar o'rtasidagi madaniy almashinuvni kuchaytiradi, milliy merosni asrashga turtki beradi va hududlarning xalqaro imijini shakllantiradi.

So'nggi yillarda global turizm tizimi jiddiy transformatsiya jarayonini boshdan kechirmoqda. Raqamlashtirish jarayonlari, onlayn-platformalarning keng tarqalishi, sayohatchilar xulq-atvorining o'zgarishi, individuallashtirilgan va tajribaga asoslangan turizmga talabning ortishi sohada yangi tendensiyalarni yuzaga keltirdi. Shu bilan birga, pandemiya, geosiyosiy keskinliklar, iqlim o'zgarishi va iqtisodiy noaniqliklar turizm sohasining tashqi omillarga yuqori darajada bog'liq ekanini yaqqol namoyon qildi. Ayrim mamlakatlarda turizm daromadlarining keskin qisqarishi tarmoqning bir tomonlama ixtisoslashgan modelining zaif tomonlarini ochib berdi.

World Tourism Organization hisobotlarida ta'kidlanishicha, turizmning barqaror rivojlanishi uchun uning mahsulot tarkibini kengaytirish va yangi segmentlarni o'zlashtirish zarur. Xalqaro tajriba shuni ko'rsatadiki, turizmni diversifikatsiya qilgan mamlakatlar tashqi shoklarga nisbatan barqarorroq bo'ladi, mavsumiylik darajasi pasayadi va investitsiyaviy jozibadorlik ortadi. Masalan, tabiiy-rekreatsion turizm bilan bir qatorda madaniy, ziyorat,

gastronomik, ekoturizm yoki tibbiy turizmni rivojlantirish orqali yil davomida turizm oqimlarini muvozanatlashtirish mumkin.

Turizm turlarini diversifikatsiyalashning mazmuni faqat yangi yo'nalishlarni ochish bilan cheklanmaydi. U hududning resurs salohiyatini kompleks baholash, infratuzilmani moslashtirish, kadrlar salohiyatini oshirish, marketing strategiyasini yangilash va institutsional hamkorlikni kuchaytirishni talab qiladi. Demak, diversifikatsiya boshqaruvning tizimli va ilmiy asoslangan yondashuvini talab etadi.

Mavsumiylik muammosi ham mavzuning dolzarbligini yanada oshiradi. Turizm faoliyatining ma'lum fasllarga bog'liq bo'lishi mehnat bozorida vaqtinchalik bandlik ustunligini kuchaytiradi, infratuzilmaning yil davomida to'liq foydalanilmasligiga olib keladi va investitsiya samaradorligini pasaytiradi. Turizm turlarini diversifikatsiya qilish orqali yil davomida turli segmentlarni jalb etish mumkin. Masalan, yozgi rekreatsion turizmni qishki sport turizmi, ishbilarmonlik tadbirlari yoki madaniy festivallar bilan uyg'unlashtirish mavsumiylik ta'sirini kamaytiradi.

Ijtimoiy jihatdan ham diversifikatsiya muhim ahamiyatga ega. Turizm turlarining kengayishi aholi bandligini turli sohalarda ta'minlashga xizmat qiladi. Masalan, agroturizm qishloq hududlarida daromad manbalarini yaratadi, gastronomik turizm mahalliy ishlab chiqaruvchilarni qo'llab-quvvatlaydi, madaniy turizm esa milliy meros ob'ektlarini asrashga rag'bat uyg'otadi. Bu esa hududiy rivojlanishda muvozanatni ta'minlash va ijtimoiy tengsizlikni qisqartirishga xizmat qiladi.

Ekologik barqarorlik nuqtai nazaridan ham diversifikatsiya dolzarbdir. Turistik oqimlarning ma'lum hududlarda to'planib qolishi tabiiy resurslar degradatsiyasi, atrof-muhit ifloslanishi va madaniy meros ob'ektlarining zararlanishiga sabab bo'lishi mumkin. Turizm turlarini kengaytirish va geografik jihatdan tarqatish orqali turistik yuklamani muvozanatlashtirish, ekologik bosimni kamaytirish va barqaror rivojlanish tamoyillarini ta'minlash mumkin.

Shuningdek, innovatsion iqtisodiyot sharoitida turizm sohasining raqobatbardoshligi ko'p jihatdan yangi mahsulot va xizmatlarni yaratish qobiliyatiga bog'liq. Diversifikatsiyalash raqamli platformalar, intellektual marketing, klaster yondashuvi va davlat-xususiy sheriklik kabi zamonaviy boshqaruv vositalarini joriy etishni talab qiladi. Bu esa turizmni an'anaviy xizmat ko'rsatish sohasidan innovatsion rivojlanish drayveriga aylantirish imkonini beradi.

Turizm turlarini diversifikatsiyalashni boshqarish masalasining dolzarbligi quyidagi omillar bilan belgilanadi:

- global noaniqlik va tashqi shoklarga chidamlilikni ta'minlash zarurati;
- iqtisodiy xavflarni kamaytirish va daromad manbalarini kengaytirish ehtiyoji;
- mavsumiylik muammosini bartaraf etish;
- hududiy va ijtimoiy rivojlanishni muvozanatlashtirish;
- ekologik barqarorlikni ta'minlash;
- innovatsion va raqobatbardosh turizm modelini shakllantirish talabi.

Shu jihatdan, turizm turlarini diversifikatsiyalashni boshqarishning nazariy va metodologik asoslarini chuqur tadqiq etish va amaliyotga joriy etish zamonaviy turizm siyosatining ustuvor yo'nalishlaridan biri hisoblanadi.

Adabiyotlar sharhi.

Turizm turlarini diversifikatsiyalashni boshqarish masalasi ilmiy adabiyotlarda, odatda, uchta yo'nalish kesimida yoritiladi: korporativ xususiyat yoki strategik menejmentda diversifikatsiya nazariyasi; destinatsiya raqobatbardoshligi, innovatsiya va barqarorlik asosida turizm mahsulotini yangilash; mahalliy sharoitda (mamlakat/hudud) turizm mahsulotini kengaytirishga qaratilgan amaliy tadqiqotlar. Ushbu yo'nalishlar bir-birini to'ldirsa-da, ular o'rtasida metodologik uzilishlar ham mavjud: biznes-strategiya modellari destinatsiya boshqaruviga to'liq ko'chirilganda institutsional cheklovlar yetarlicha hisobga olinmaydi;

aksincha, mahalliy tadqiqotlarda «zarurat» yaxshi asoslansa-da, boshqaruv mexanizmi va KPI/indikatorlar tizimi kamroq ishlanadi.

Klassik strategik menejment adabiyotlarida diversifikatsiya raqobat ustunligini yaratish va xavflarni taqsimlash vositasi sifatida talqin qilinadi. Bu yondashuv turizm ham qo'llanadi, lekin to'g'ridan-to'g'ri emas: turizm «mahsulot» ko'pincha bir korxonaga emas, balki hududdagi xizmatlar, infratuzilma, institutsional muvofiqlashuv va brendning yig'indisi sifatida namoyon bo'ladi. Shu sababli korporativ diversifikatsiya modellarini destinatsiya boshqaruviga moslashtirishda (masalan, yangi segmentlarga kirish, mahsulot qatori kengayishi) davlat, mahalliy hokimiyat, xususiy sektor va jamoatchilik o'rtasidagi boshqaruv munosabatlari markazga chiqadi.

Turizm rivojlanishini «hayot sikli» nuqtai nazaridan tushuntiruvchi yondashuvlar diversifikatsiyani destinatsiyani yangilash (rejuvenation) instrumenti sifatida ko'radi. Bunda asosiy fikr shunday: agar hudud uzoq vaqt bir xil turizm modeliga «qotib» qolsa, mahsulot eskiradi, talab kamayadi va raqobatda ortda qolish xavfi ortadi. Ammo adabiyotlardagi muhim tanqid shundaki, diversifikatsiya «yangi tur» ochish bilan cheklansa, bu esa real natija bermaydi; uning ortida sifat standarti, inson kapitali, logistika va marketingning uyg'un tizimi turishi shart (Romão, 2023).

Innovatsiya va destinatsiya menejmenti bo'yicha keyingi tadqiqotlar diversifikatsiyani «innovatsiyalar portfeli» sifatida ko'radi: qaysi mahsulot/marshrut/servis qaysi bozor segmentiga, qaysi resursga va qaysi mavsumga mos kelishi ilmiy asosda baholanadi. Masalan, Gardiner va boshqalar tomonidan, destinatsiyalar uchun innovatsiya imkoniyatlarini tizimlashtiruvchi matritsa taklif qilib, diversifikatsiya qarorlari «tasodifiy g'oyalar» emas, balki ustuvorlik, resurs cheklovi va bozor salohiyati asosida tanlanishi kerakligini ko'rsatadi (Gardiner, et al., 2018).

Shu bilan birga, empirik tadqiqotlar diversifikatsiya har doim ham muvaffaqiyatli emasligini isbotlaydi. Farmaki o'zining ilmiy tadqiqotlarida, Kipr sohil turizmida diversifikatsiya strategiyasini baholar ekan, maqsadlar (mavsumiylikni qisqartirish, daromadni oshirish, imijni yaxshilash) qo'yilgan bo'lsa-da, ichki industriya muammolari, mahsulotning «zaif tomonlari» va boshqaruvdagi nomutanosibliklar tufayli strategiya kutilgan natijani bermaganini ta'kidlaydi (Farmaki, 2011). Bu xulosa diversifikatsiyani «marketing shiori» sifatida emas, boshqaruv islohoti bilan bog'langan kompleks jarayon sifatida ko'rish zarurligini kuchaytiradi.

Yana bir muhim liniya - hamkorlik va ishtirokchi tomonlar (stakeholders) orqali diversifikatsiya. Romão (2023) tomonidan olib borilgan tadqiqotlarda, mahalliy biznes ekotizimida hamkorlik mexanizmlari (co-creation) diversifikatsiyani tezlashtirishini ko'rsatadi: ya'ni yangi mahsulot turini ishlab chiqishda mahalliy aholi, tadbirkorlar, munitsipal idoralar va platforma-ishtirokchilar o'rtasidagi kelishuv va motivatsiya yetishmasa, mahsulot «hayotga tushmay» qolishi mumkin.

Xalqaro tadqiqotlar diversifikatsiyaning zarurligini yaxshi isbotlaydi, ammo ko'p ishlarda «qaysi turizm turi?» savoli «qanday boshqariladi?» savolidan ustun qo'yiladi. Eng kuchli empirik ishlar (masalan, Farmaki) esa aksincha - boshqaruv/institutsional muhitni markazga qo'yadi va diversifikatsiyaning muvaffaqiyati sifat, kadr, muvofiqlashuv va ijro intizomiga bog'liqligini ochib beradi.

O'zbekiston sharoitida turizmni diversifikatsiyalash masalasi so'nggi yillarda ilmiy va amaliy darajada tez-tez ko'tarilmoqda. Buning bir sababi - mamlakatning turizm resursi «bir yo'nalish» bilan cheklanib qolmasligi: tarixiy-madaniy meros, ziyorat turizmi, tabiiy landshaft, gastronomiya, hunarmandchilik, festivallar, qishloq turizmi, tog' va ekstrim yo'nalishlar bir vaqtning o'zida rivojlantirish imkonini beradi.

Turizm diversifikatsiyasini raqobatbardoshlik nuqtai nazaridan asoslagan olimlardan biri - Ritchie va Crouch (2003) tomonidan olib borilgan ilmiy tadqiqotda, «The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective» nomli asarida destinatsiya

raqobatbardoshligi resurslar xilma-xilligi, boshqaruv samaradorligi va bozorga moslashuvchanlik bilan bog'liq ekani ilmiy jihatdan asoslangan. Mualliflar diversifikatsiyani raqobat ustunligini saqlab qolish vositasi sifatida ko'radi. Biroq ular modelini amalga oshirish uchun zarur institutsional mexanizmlar kamroq yoritilgan.

Shu yo'nalishda Dwyer, Larry va Kim, (2003) tomonidan olib borilgan ilmiy izlanishlarda, turizm raqobatbardoshligi indeksi modelini taklif qilib, diversifikatsiya iqtisodiy samaradorlik, infratuzilma va talab omillari bilan uyg'un bo'lishi kerakligini ta'kidlaydi. Ularning yondashuvi iqtisodiy mezonlarga tayanadi, ammo ijtimoiy-ekologik omillar kamroq qamrab olingan.

Butler, Richard (1980) tomonidan ishlab chiqilgan Turistik hududlar rivojlanishining hayot sikli (TALC) nazariyasi diversifikatsiyani stagnatsiya bosqichidan chiqish vositasi sifatida ko'radi. Butler fikricha, agar destinatsiya o'z mahsulotini yangilamasa, talab kamayadi. Shu sababli diversifikatsiya "qayta jonlantirish" strategiyasining markaziy elementi hisoblanadi. Lekin bu nazariya ko'proq makro-dinamik tahlilga yo'naltirilgan bo'lib, amaliyotdagi boshqaruv instrumentlari aniq ko'rsatilmagan.

Barqaror turizm konsepsiyasida diversifikatsiya ekologik bosimni kamaytirish vositasi sifatida qaraladi. Hall, Michael (2008) tomonidan olib borilgan tadqiqotlarda, turizm siyosatini shakllantirishda barqarorlik mezonlari ustuvor bo'lishi kerakligini ta'kidlaydi. Uning fikricha, turizm turlarini kengaytirish ekologik yuklamani geografik jihatdan qayta taqsimlash imkonini beradi. Biroq Hall (2008) tadqiqotlarida diversifikatsiyaning moliyaviy natijadorligiga kamroq e'tibor qaratilgan.

Zamonaviy tadqiqotlarda turizm diversifikatsiyasi innovatsiya bilan bog'lanadi. Pine, Joseph va Gilmore, James (1999) o'zlarining ilmiy ishlarida, «Experience Economy» konsepsiyasida turistik mahsulotni tajriba sifatida ko'rib, uning qiymati turli segmentlar uchun differentsiatsiya orqali oshirilishini ta'kidlaydi. Bu yondashuv diversifikatsiyaning marketing va mahsulot yaratish jihatini kuchaytiradi, ammo hududiy institutsional muhitni hisobga olmaydi.

Masalan, Rakhmonov va Pattersonlar (2021) tomonidan olib borilgan ilmiy izlanishlarda, Samarqand viloyati misolida diversifikatsiyaning aynan «nish» bozorlar orqali amalga oshirilishi kerakligini asoslab, turoperatorlar bilan intervyular orqali qaysi tumanlarda qaysi turizm mahsulotlari salohiyati yuqoriligini ko'rsatadi. Bu ishning kuchli jihati - diversifikatsiyani abstrakt chaqiriq emas, hududlar kesimida segmentlashtirish va amaliyotga yaqin ma'lumotlar bilan asoslashidir. Biroq, tadqiqotda keyingi bosqich - institutsional ijro mexanizmi (masalan, kim rahbar, kim moliyalaydi, qanday KPI bilan baholanadi) nisbatan kamroq ochilgan.

Amonboev va Xalilovlar (2021) tomonidan olib borilgan ilmiy tadqiqotlarda, O'zbekistonda turizmni samarali rivojlantirish yo'nalishlarini tahlil qilib, soha muammolari yechimi bo'yicha tavsiyalar beradi. Mazkur ishning ahamiyatli tomoni - milliy iqtisodiy kontekstda turizmning o'rni va muammolarini tizimlashtirishi; zaif tomoni esa diversifikatsiya qarorlarini tanlash mezonlari (masalan, bozor salohiyati, resurs cheklovi, mavsumiylik ta'siri, rentabellik) aniq indikatorlar bilan «o'lchash» darajasi cheklanganligidir.

Tursunova va Tursunovlar (2018) tomonidan olib borilgan ilmiy ishlarda, «turistik mahsulot tuzilmasi»ni O'zbekiston misolida nazariy jihatdan yoritib, turistik paketni shakllantirishdagi komponentlar va bozor munosabatlariga e'tibor qaratadi. Bu yondashuv diversifikatsiya boshqaruvida muhim, chunki yangi turizm turi amalda «yangi paket arxitekturasi»ni talab qiladi (logistika, gid xizmatlari, servis standarti, narxlash).

Boshqaruv mexanizmlari nuqtai nazaridan Jiyanov (2025) o'zining ilmiy ishlanishlarida turizm xizmatlarini boshqarish tizimini modernizatsiya qilish zaruratini asoslab, institutsional nomuvofiqlik, raqamli boshqaruv sustligi, hududlar kesimida xizmat sifatidagi tafovut, kadrlar malakasi va marketing kamchiliklarini muammo sifatida ko'rsatadi. Ushbu yondashuv diversifikatsiya uchun «shart-sharoit»ni tushuntiradi: yangi turizm turlarini ochishdan oldin boshqaruv va xizmat sifati infratuzilmasi tayyor bo'lishi kerak.

Shuningdek, mahalliy adabiyotlarda davlat-xususiy sherikligi (DXSh) asosida, turizm mahsulotini kengaytirish va xizmatlar sifatini oshirishda instrument sifatida qaraladi. Mamayusupovanning (n.d.) ilmiy ishlarida, DXSh orqali turizm bozorlarini rivojlantirish, xizmatlarni diversifikatsiyalash va infratuzilmani yaxshilash bo'yicha takliflar beradi hamda mavjud tadqiqotlarda masala «kompleks» yoritilmaganini tanqid qiladi. Mamayusupovanning (n.d.) ilmiy ishida diversifikatsiyani moliyalashtirish va institutsional mexanizm bilan bog'laydi; ammo DXShning samaradorlik bahosi (risk-sharing, return, ijtimoiy ta'sir) bo'yicha empirik hisob-kitoblar yetishmasligi seziladi.

O'zbekistonga oid ishlar diversifikatsiya zaruratini va resurs salohiyatini yaxshi ko'rsatadi (ayniqsa hududlar kesimidagi tahlillarda). Kamchiliklar esa ko'proq quyida jamlanadi:

-diversifikatsiya yo'nalishlarini tanlash uchun universal mezonlar va indikatorlar tizimi (KPI) yetishmasligi;

-qaror qabul qilish–ijro–monitoring zanjirida «kim nima qiladi?» degan institutsional arxitekturaning aniq modellashtirilmagani;

-moliyalashtirish, risklarni taqsimlash va investitsiya qaytimi bo'yicha empirik baholashlar kamligi.

Shu sababli adabiyotlar sharhi shuni ko'rsatadiki, keyingi tadqiqotlarda diversifikatsiyani «yo'nalishlar ro'yxati» emas, boshqaruvning metodologik modeli (resurs bahosi + bozor segmentatsiyasi + institutlar + moliya + KPI/monitoring) sifatida birlashtirish ilmiy bo'shliqni to'ldiradi.

Tadqiqot metodologiyasi.

Turizm turlarini diversifikatsiyalashni boshqarishning nazariy-metodologik asoslarini tizimli tahlil, tarixiylik va mantiqiylik, induksiya va deduksiya, analiz va sintez, qiyosiy va selektiv tanlab tadqiq qilish, monografik tahlil va guruhlash usullari qo'llanilgan.

Tahlil va natijalar muhokamasi.

Bugungi kunda turizm sohasi jahon iqtisodiyotining eng dinamik tarmoqlaridan biri bo'lishiga qaramasdan, yuqori darajadagi noaniqlik va xavflar ta'sirida faoliyat yuritmoqda. Globallashuv jarayonlari, xalqaro raqobatning kuchayishi, transport va axborot-kommunikatsiya texnologiyalarining jadal rivojlanishi turizm bozorida sifat jihatidan yangi bosqichni yuzaga keltirdi. Shu bilan birga, pandemiya, geosiyosiy keskinliklar, iqlim o'zgarishi, energiya resurslari narxining o'zgaruvchanligi kabi omillar turizm sohasining barqaror rivojlanishiga jiddiy ta'sir ko'rsatmoqda.

World Tourism Organization ma'lumotlariga ko'ra, so'nggi yillarda xalqaro turizm oqimlarida tiklanish kuzatilgan bo'lsa-da, bozor tarkibida tub o'zgarishlar yuz bermoqda. Sayohatchilar qisqa muddatli, individual va xavfsiz marshrutlarni tanlashga moyil bo'lib bormoqda. Shu sharoitda bir yoki ikki an'anaviy turizm turiga ixtisoslashgan hududlar raqobat ustunligini yo'qotish xavfiga duch keladi. Demak, turizm turlarini diversifikatsiyalash faqat rivojlanish vositasi emas, balki strategik barqarorlikni ta'minlash mexanizmi sifatida namoyon bo'lmoqda.

Iqtisodiy nuqtai nazardan qaraganda, turizm daromadlarining yuqori darajada tashqi bozorlarga bog'liqligi milliy iqtisodiyot uchun tavakkalchilik manbai hisoblanadi. Agar mamlakat turizm tushumlarining katta qismi muayyan segmentga, masalan, faqat dam olish yoki faqat ziyorat turizmiga to'g'ri kelsa, tashqi talabning qisqarishi budjet barqarorligiga salbiy ta'sir ko'rsatishi mumkin. Diversifikatsiyalash esa daromad manbalarini kengaytirish orqali iqtisodiy xavflarni taqsimlash imkonini beradi.

Quyida turizm turlarini diversifikatsiyalashni boshqarish nuqtai nazaridan 2020–2025 yillardagi kirish (inbound) va chiqish (outbound) turistik oqimlar dinamikasi, 2024 yildagi safar maqsadlari tarkibi hamda turizm infratuzilmasiga oid ayrim ko'rsatkichlar tahlil qilindi.

Asosiy maqsad - diversifikatsiya uchun «qaysi segmentlar o'smoqda/susta», «oqim qay tarkibda», «institutlar (turkompaniya/mehmonxona) qay holatda» degan savollarga dalilli javob berish.

1-jadval

**O'zbekiston Respublikasida 2020-2025 yillarda kirish va chiqish
turistik safarlari holati**

Yillar	Kirish turistik safarlari (ming kishi)	O'sish sur'ati, %	Chiqish turistik safarlari (ming kishi)	O'sish sur'ati, %
2020	1504,1	-	2001,5	-
2021	1881,3	25,1	2194,8	9,7
2022	5232,8	178,1	5163,2	135,2
2023	6626,3	26,6	4787,4	-7,3
2024	7957,2	20,1	6183,8	29,2
2025	11681,2	46,8	7556,6	22,2

Manba: O'zbekiston Respublikasi Turizm qo'mitasi ma'lumotlari.

Jadvalda keltirilgan ma'lumotlarga ko'ra, 2022 yilda keskin sakrash kuzatiladi (kirishda +178,1%, chiqishda +135,2%). Bu, odatda, pandemiyadan keyingi tiklanish, cheklovlarining yumshashi va tranzit/qo'shni bozorlar hissasi o'sishi bilan tushuntiriladi (trend jihatidan). 2023–2024 yillarda o'sish barqaror, ammo sur'atlar 2022 yilga nisbatan "normallashtirilgan": kirishda +26,6% va +20,1%. 2025 yilda yangi yuqori nuqta: kirish oqimi +46,8% (11,7 mln atrofi). Bu - diversifikatsiya siyosati uchun muhim signal: bozor hajmi o'smoqda, demak yangi mahsulotlar, yangi segmentlar va mavsumiylikni boshqarish imkoniyati kengayadi.

Boshqaruviy natija (diversifikatsiya nuqtai nazaridan): tez o'sish davrida tarmoq odatda «miqdor» ortidan quvib ketadi; bu esa sifat, mahsulot xilma-xilligi, xavfsizlik va servis standartini tizimli boshqarmaslik xavfini oshiradi. Shuning uchun 2025 yildagi o'sish - diversifikatsiyani faqat «yangi tur» emas, portfel boshqaruvi (maqsadli segmentlar, mavsum, hudud, servis zanjiri) sifatida qo'yish zarurligini kuchaytiradi.

2-jadval

**O'zbekiston Respublikasida 2024 yilda turistik safarlar maqsadlari bo'yicha
taqsimoti ((kirish/chiqish), (birlik: ming safar))**

Maqsadlar	Kirish (ming kishi)	Ulush, %	Chiqish (ming)	Ulush, %
Qarindoshlarni yo'qlash	6105,3	76,7	5123,9	82,9
Dam olish va hordiq	1184,4	14,9	949,4	15,3
Ish safari	338,5	4,3	13,7	0,2
Savdo	199,0	2,5	-	-
Davolanish	104,9	1,3	60,9	1,0
O'qish	25,1	0,3	35,9	0,6

Manba: O'zbekiston Respublikasi Turizm qo'mitasi ma'lumotlari.

Jadvalda keltirilgan ma'lumotlarni tahlil qiladigan bo'lsak, undan quyidagi xulosalarga kelish mumkin:

-kirishda ham, chiqishda ham «qarindoshlarni yo'qlash» ulushi juda yuqori (76,7% va 82,9%). Bu hodisa quyidagi xulosani beradi: turistik oqimning katta qismi «klassik turistik mahsulot» (turpaket, ekskursiya, madaniy marshrut, wellness va h.k.) bilan emas, ijtimoiy aloqalar bilan boshqarilayapti. Demak, diversifikatsiyada asosiy vazifa - shu katta oqimni «qo'shimcha qiymat yaratadigan» segmentlarga konversiya qilish (masalan, «VFR + city break», «VFR + gastro», «VFR + ivent»).

-dam olish va hordiq ulushi 14,9% - nisbatan past. Bu esa turizm mahsuloti portfelida eng «pulli» va servis talab qiladigan segmentlar (madaniy-ivent, tematik marshrut, leisure, experience) hali to'liq ochilmaganini ko'rsatadi.

-ishbilarmonlik va o'qish maqsadlari ulushi kirishda past (4,3% va 0,3%). Agar diversifikatsiyaning maqsadi mavsumiylikni kamaytirish bo'lsa, MICE/ishbilarmonlik va ta'lim turizmi kabi yil davomida ishlaydigan segmentlarni institutsional qo'llab-quvvatlash (kongress infratuzilmasi, xalqaro tadbirlar taqvim, universitet-sherikliklar) dolzarb.

Boshqaruviy natija: 2024 tarkib shuni ko'rsatadiki, diversifikatsiyaning birinchi yo'nalishi - «yangi tur turi ochish»dan oldin maqsadli segmentlar bo'yicha konversiya modelini qurish:

1. VFR oqimi uchun qisqa paketlar (1–3 kunlik city break, gastro-kartalar, oilaviy muzey/meros marshrutlari)

2. Dam olish segmenti uchun «taqriba iqtisodi»ga asoslangan mahsulotlar (festival, hunarmandchilik master-klass, agro/eko kunlik turlar)

3. Mavsumiylikka qarshi MICE va wellness/tibbiy turizm klasterlari.

3-jadval

O'zbekiston Respublikasida 2020-2024 yillarda turkompaniyalar faoliyatining asosiy indikatorlari

Yillar	Faol turkompaniyalar (birlik)	Xizmat ko'rsatilganlar (ming kishi)	Sotilgan turlar (ming)
2020	334	212,3	78,2
2021	228	577,8	147,7
2022	348	673,7	95,3
2023	593	1157,1	262,4
2024	743	1972,9	601,5

Manba: O'zbekiston Respublikasi Turizm qo'mitasi ma'lumotlari.

Jadvalda keltirilgan ma'lumotlarni tahlil qiladigan bo'lsak, 2023-2024 yillarda turkompaniyalar soni va turlar sotuvi tez o'sgan: 2024 yilda sotilgan turlar 601,5 mingga chiqqan. Bu o'sish diversifikatsiya uchun ijobiy: bozorda paketlash, marshrut dizayni, nish mahsulotlar yaratish qobiliyati kengayadi. Biroq risk ham bor: agar turkompaniyalar o'sishi sifat standartlari, gidlar tayyorgarligi, narxlash va raqamli sotuv kanallari bilan parallel ketmasa, «miqdoriy o'sish» servis sifatini tushirishi mumkin. Shuning uchun diversifikatsiya siyosatiga sertifikatlash/standartlash va raqamli monitoring bloki qo'shilishi zarur.

4-jadval

O'zbekiston Respublikasida 2020-2024 yillarda mehmonxona va o'xshash joylashtirish vositalari indikatorlari

Yillar	Joylashtirilganlar (ming kishi)	Xonalar (birlik)
2020	702,8	25584
2021	1217,0	21814
2022	2250,3	29218
2023	2524,3	34316
2024	2864,3	38075

Manba: O'zbekiston Respublikasi Turizm qo'mitasi ma'lumotlari.

Jadvalda keltirilgan ma'lumotlarga ko'ra, Joylashtirilganlar soni 2020–2024 oraliqida sezilarli o'sgan (702,8 mingdan 2 864,3 mingga). Xonalar fondi ham katta o'sish ko'rsatgan (2024: 38 075 xona). Bu diversifikatsiya uchun «quvvat» borligini anglatadi, lekin quvvatning geografik taqsimoti va segmentga mosligi (masalan, budget/medium/premium, family, eco-

lodge, sanatoriy, MICE) muhim. Diversifikatsiyani boshqarishda shu tarkibiy moslik KPI bilan baholanishi kerak.

Yuqorida keltirilgan jadvallardagi ma'lumotlarga ko'ra umumlashtirilgan natijalar: 2020–2025 trendlaridan kelib chiqadigan boshqaruv xulosalari

1. O'sish bor, ammo tarkibda «qadr-qimmat» (value capture) past segmentlar ustun. 2024 yilda kirish safarlarining 76,7%i qarindoshlarni yo'qlash hissasiga to'g'ri keladi. Buni diversifikatsiya siyosatida «konversiya zaxirasi» deb qarash kerak: VFR oqimiga mos qo'shimcha paketlar orqali xizmatlar iste'molini oshirish mumkin.

2. 2025 yildagi tez o'sish (kirish +46,8%) diversifikatsiyani tezlatish imkonini beradi, ammo bir vaqtning o'zida infratuzilma va servisga yuklama oshadi. Shu sababli boshqaruvda «tezkor» KPilar zarur: mavsumiylik indeksi, o'rtacha chek/turist, joylashtirish sig'imi bandligi, turistik shikoyatlar statistikasi va h.k.

3. Turkompaniyalar va mehmonxona bazasi o'smoqda - bu diversifikatsiyaning taklif tomoni uchun ijobiy asos. Lekin u «turlar soni ko'payishi» bilan emas, nish mahsulotlar sifati bilan o'lchanishi kerak: tematik marshrutlar portfeli, sertifikatlangan gidlar ulushi, raqamli bron qilish ulushi, hududlar kesimida paketlar soni.

Xulosa va takliflar.

Turizm turlarini diversifikatsiyalashni boshqarish zamonaviy turizm rivojlanish modelining ajralmas qismi hisoblanadi. 2020-2024 yillardagi statistik ma'lumotlar turizm sohasida tiklanish va o'sish jarayoni yuqori sur'atlarda kechayotganini ko'rsatadi. Biroq ushbu o'sish tarkibiy jihatdan muvozanatli emas: safar maqsadlarida qarindoshlarni yo'qlash segmentining ustunligi, dam olish va tajribaga asoslangan turizm ulushining nisbatan pastligi diversifikatsiya zaruratini yanada kuchaytiradi.

Tadqiqot natijalariga ko'ra, turizm turlarini diversifikatsiyalashni boshqarish quyidagi strategik vazifalarni hal etishga xizmat qiladi:

1. Iqtisodiy barqarorlikni ta'minlash. Turizm daromadlarini bir necha segmentlar va bozorlar bo'yicha taqsimlash orqali tashqi shoklar ta'sirini yumshatish mumkin. Bu milliy iqtisodiyot uchun xavflarni kamaytiradi va daromad manbalarini barqarorlashtiradi.

2. Mavsumiylikni kamaytirish. Turizm turlarini funksional va geografik jihatdan kengaytirish yil davomida turizm faolligini muvozanatlashtiradi. Bu mehnat bozorida doimiy bandlikni ta'minlash va infratuzilmadan samarali foydalanish imkonini beradi.

3. Hududiy rivojlanishni rag'batlantirish. Diversifikatsiya yangi turistik hududlarni iqtisodiy aylanmaga jalb etadi, mahalliy tadbirkorlik va xizmat ko'rsatish sohasini rivojlantiradi. Bu ijtimoiy-iqtisodiy muvozanatni mustahkamlaydi.

4. Qo'shimcha qiymat yaratish. Turizmni tajribaga asoslangan mahsulotlar, madaniy va tematik marshrutlar, agro va gastronomik turizm orqali rivojlantirish turistning o'rtacha xarajatini oshiradi va iqtisodiy samaradorlikni kuchaytiradi.

5. Ekologik barqarorlikni ta'minlash. Turistik oqimlarni diversifikatsiya qilish orqali ayrim hududlarga tushayotgan ekologik bosimni kamaytirish va resurslardan oqilona foydalanish mumkin.

Nazariy jihatdan tadqiqot diversifikatsiyani boshqarishda quyidagi konseptual modelni taklif etadi: resurslar va salohiyatni baholash; bozor segmentatsiyasi va maqsadli auditoriyani aniqlash; turizm mahsuloti portfelinii shakllantirish; institutsional hamkorlik va davlat-xususiy sheriklik mexanizmlarini rivojlantirish; samaradorlikni baholash va monitoring tizimini joriy etish.

Amaliyot nuqtai nazaridan, diversifikatsiya jarayoni muvaffaqiyatli bo'lishi uchun quyidagi shartlar muhim: aniq strategik maqsadlar va ustuvor yo'nalishlarni belgilash; investitsiya muhitini yaxshilash va innovatsion loyihalarni qo'llab-quvvatlash; kadrlar malakasini oshirish va xizmat sifatini standartlashtirish; raqamli marketing va xalqaro

brendlash strategiyasini kuchaytirish; turizm statistikasini takomillashtirish va ma'lumotlarga asoslangan qaror qabul qilish tizimini yo'lga qo'yish.

Shuningdek, diversifikatsiyani boshqarishda strategik portfel yondashuvi muhim ahamiyatga ega. Bu yondashuv turizm turlarini bozor talablari, hududiy imkoniyatlar va mavsumiylik xususiyatlari asosida muvozanatlashtirishni nazarda tutadi. Bunda har bir turizm yo'nalishi alohida emas, balki yagona integratsiyalashgan tizimning tarkibiy qismi sifatida qaraladi.

Tadqiqotning ilmiy ahamiyati shundaki, turizm turlarini diversifikatsiyalashni boshqarishni nazariy va metodologik jihatdan tizimlashtirib, uning kompleks modelini asoslab berdi. Amaliy ahamiyati esa turizm sohasida qaror qabul qiluvchi organlar, hududiy boshqaruv idoralari va xususiy sektor uchun aniq strategik yo'nalishlar va tavsiyalarni ishlab chiqqanidir.

Xulosa qilib aytganda, turizm turlarini diversifikatsiyalashni boshqarish kelgusida mamlakat turizm tizimining raqobatbardoshligi, barqarorligi va innovatsion rivojlanishini ta'minlovchi asosiy omillardan biri bo'lib xizmat qiladi. Ilmiy asoslangan, tizimli va bosqichma-bosqich amalga oshiriladigan diversifikatsiya siyosati orqali turizm sohasida sifat jihatidan yangi bosqichga chiqish mumkin.

Adabiyotlar / Jumepamypa / Reference:

Amonboev M., & Xalilov S. (2021). *Turizm sohasini samarali rivojlantirishda asosiy imkoniyatlarning ilmiy tahlili va nazariy talqini. "Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar" ilmiy elektron jurnali, №5.*

Butler Richard W. (1980). *The Concept of a Tourist Area Cycle of Evolution. Canadian Geographer.*

Dwyer Larry & Kim, C. (2003). *Destination Competitiveness Model. Current Issues in Tourism.*

Farmaki A. (2011). *A Critical Evaluation of Tourism Product Diversification: The case of Cyprus (PhD Thesis). Nottingham Trent University.*

Gardiner S., et al. (2018). *Destination Innovation Matrix: A framework for new tourism... Journal / Publisher (ScienceDirect).*

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

Jiyanov U. (2025). *O'zbekistonda turizm xizmatlarini boshqarish tizimini modernizatsiya qilish: mavjud muammolar va takomillashtirish yo'nalishlari. Iqtisodiy taraqqiyot va tahlil (ResearchGate full-text).*

Mamayusupova D. B. (n.d.). *Davlat-xususiy sherikligi – turizm sohasida tadbirkorlikni barqaror rivojlantirish vositasi sifatida. (scienceweb.uz PDF).*

Pine B. Joseph & Gilmore James H. (1999). *The Experience Economy. Harvard Business School Press.*

Rakhmonov S., & Patterson I. (2021). *The Need for Greater Diversification of Tourism Products in the Samarkand Region of Uzbekistan. Journal of Tourismology, 7(2), 241–264. <https://doi.org/10.26650/jot.2021.7.2.1007707>*

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

Romão J. (2023). *Open spaces for co-creation: a community-based approach... (PDF).*

Tursunova G.R., & Tursunov E.R. (2018). *Structure and scheme of touristic products. Case of Uzbekistan. American Journal of Economics and Business Management, Vol. 1, No. 2.*