



AN INTEGRATED STRATEGIC MODEL FOR THE DEVELOPMENT OF THE TOURISM SECTOR OF UZBEKISTAN BASED ON THE ADAPTATION OF TURKISH EXPERIENCE

Khurshid Toshpulatov
Director of the Innovation Center for
Business and Tourism Development (MDIST)

ABSTRACT	KEYWORDS
<p>In recent decades, the global tourism market has been developing rapidly, and competition between countries in attracting tourist flows has significantly increased. The tourism sector is considered not only as a service sector, but also as one of the important drivers of the national economy. According to the World Tourism Organization, the tourism sector forms a significant part of the global gross domestic product and plays an important role in creating millions of jobs. Therefore, many countries, considering tourism as one of the priority areas of economic development, are paying special attention to improving the mechanisms for strategic management of this sector.</p>	

Introduction

Hozirgi sharoitda turizm sektorining barqaror rivojlanishini ta'minlash faqat tabiiy va madaniy resurslarga ega bo'lish bilan cheklanib qolmaydi. Turizmni samarali rivojlantirish uchun davlat siyosati, marketing strategiyasi, infratuzilma rivoji hamda investitsiya muhiti kabi omillarni o'zaro integratsiyalashgan holda boshqarish zarur hisoblanadi. Turizm rivojlanishining zamonaviy tendensiyalari ushbu sohani tizimli va strategik yondashuv asosida boshqarish zarurligini ko'rsatmoqda. Shu nuqtai nazardan, turizm sektorini rivojlantirishning integratsiyalashgan strategik modelini ishlab chiqish dolzarb ilmiy-amaliy ahamiyat kasb etadi.

O'zbekiston ham boy tarixiy-madaniy merosi, Buyuk ipak yo'li bo'ylab joylashgan qadimiy shaharlar hamda tabiiy turistik resurslari bilan xalqaro turizm bozorida muhim o'rin egallash imkoniyatiga ega. So'nggi yillarda mamlakatda turizm sektorini rivojlantirish bo'yicha keng ko'lamli islohotlar amalga oshirilmoqda. Xususan, turizm infratuzilmasini rivojlantirish, turizm xizmatlarini diversifikatsiya qilish hamda mamlakat turizm salohiyatini xalqaro bozorlarda faol targ'ib qilish bo'yicha qator chora-tadbirlar amalga oshirilmoqda.

Shu bilan birga, mavjud imkoniyatlarga qaramay, O'zbekiston turizm sektorining xalqaro turizm bozoridagi raqobatbardoshligini yanada oshirish uchun strategik boshqaruv yondashuvlarini takomillashtirish zarur. Xususan, turizm marketingi, infratuzilma rivoji, investitsiyalarni jalb qilish hamda turizm mahsulotlarini diversifikatsiya qilish jarayonlarini yagona tizim asosida boshqarish

muhim ahamiyat kasb etadi. Bunday yondashuv turizm sektorining barqaror rivojlanishini ta'minlash hamda mamlakat turizm salohiyatini global turizm bozorida samarali namoyon etish imkonini beradi. Shu nuqtai nazardan, turizmni rivojlantirishda ilg'or xorijiy tajribalarni o'rganish va ularni milliy sharoitga moslashtirish muhim ilmiy-amaliy ahamiyatga ega. Xususan, turizm marketingi, infratuzilma rivoji hamda davlat-xususiy sektor hamkorligi sohalarida muhim tajribaga ega bo'lgan Turkiya turizm modelini o'rganish O'zbekiston turizm sektorini rivojlantirish uchun muhim metodologik asos bo'lib xizmat qilishi mumkin. Shu sababli Turkiya tajribasini moslashtirish asosida O'zbekiston turizm sektorini rivojlantirishning integratsiyalashgan strategik modelini ishlab chiqish mazkur tadqiqotning muhim vazifalaridan biri hisoblanadi.

Turkiya turizm sektorining so'nggi o'n yilliklardagi rivojlanish tajribasi shuni ko'rsatadiki, ushbu mamlakatda turizm oddiy xizmatlar sohasi sifatida emas, balki davlatning iqtisodiy o'sish, hududiy rivojlanish va xalqaro imij siyosati bilan uzviy bog'langan strategik tarmoq sifatida shakllantirilgan. Turkiya modeli aynan shu jihati bilan e'tiborga loyiq: u alohida chora-tadbirlar yig'indisidan emas, balki bir-biri bilan bog'langan institutsional, marketing, infratuzilmaviy va investitsion elementlar tizimidan iborat. OECD ma'lumotlariga ko'ra, Turkiya turizm siyosatining asosiy maqsadi "raqobatbardosh, barqaror va inklyuziv turizm industriyasini ta'minlash"ga qaratilgan bo'lib, bunda ommaviy "sun-sea-sand" modelidan yuqori sifatli va ixtisoslashgan turizm yo'nalishlariga o'tish ustuvor vazifa sifatida ko'riladi.¹

Turkiya turizm modelining birinchi muhim elementi — markazlashgan, ammo bozor tamoyillari bilan uyg'unlashgan institutsional boshqaruv tizimidir. Turkiyada turizm siyosatini shakllantirish va strategik yo'naltirish Madaniyat va turizm vazirligi tomonidan amalga oshirilsa, tashqi targ'ibot, kommunikatsiya va brending faoliyatini 2019-yildan buyon Türkiye Tourism Promotion and Development Agency (TGA) muvofiqlashtiradi. TGA rasmiy ma'lumotida ushbu agentlikning vazifasi Turkiyani "ichki va xalqaro turizm bozorlarida brend va joziba markaziga aylantirish", turizm salohiyatini rivojlantirish, investitsiyalar ulushini oshirish va xizmat sifatini ko'tarishdan iborat ekani qayd etilgan.² Bu holat Turkiya modelida turizm siyosati va turizm marketingi bir-biridan uzilgan yo'nalishlar emas, balki yagona strategik boshqaruv tizimi sifatida qaralayotganini anglatadi.

Mazkur modelning ikkinchi asosiy elementi – turizm mahsulotlarini diversifikatsiya qilishdir. OECD Turkiya bo'yicha sharhida mamlakat destination marketing strategiyasining markazida mahsulot xilma-xilligi va "sea-sun-sand"dan tashqari sayohat motivlarini rivojlantirish turgani, buning maqsadi esa tashriflarni yil davomida va hududlar kesimida muvozanatli taqsimlash ekani ta'kidlanadi.³ Ya'ni Turkiya faqat qirg'oq turizmi bilan cheklanib qolmay, madaniy turizm, sport turizmi, MICE, sog'lomlashtirish va wellness yo'nalishlarini ham rivojlantirishga o'tgan. Bu yondashuv sektorning mavsumiy tebranishlarini yumshatish, turist boshiga daromadni oshirish va turizm oqimini hududlar bo'yicha qayta taqsimlash imkonini beradi.

Uchinchi element – milliy brending va professional destination marketing tizimidir. 2019-yilda tashkil etilgan TGA Turkiyaning global turizm kommunikatsiyasini yagona institutsional platforma orqali boshqarishni boshladi. Agentlikning rasmiy ma'lumotiga ko'ra, u qisqa, o'rta va uzoq muddatli kommunikatsiya hamda marketing faoliyati orqali Turkiyaning turizm maqsadlariga xizmat qiladi,

¹ OECD. Tourism Trends and Policies 2020. Paris, 2020, Turkey country profile. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-tourism-trends-and-policies-2020_6b47b985-en/full-report/component-42.html olingan sana: 11.03.2026.

² Türkiye Tourism Promotion and Development Agency. About Us. <https://tga.gov.tr/en/about-us>

³ OECD. Tourism Trends and Policies 2018. Paris, 2018, Turkey country profile. https://www.oecd.org/en/publications/2018/03/oecd-tourism-trends-and-policies-2018_g1g87153/full-report/component-43.html olingan sana: 11.03.2026.

mavjud va potensial turizm imkoniyatlarini butun dunyo bo‘ylab targ‘ib etadi. Bu, amalda, “Go Türkiye” kabi kampaniyalar orqali Turkiya imijini bir xil brend mantig‘i asosida xalqaro maydonga olib chiqish imkonini berdi. Demak, Turkiya modelida marketing alohida reklama faoliyati emas, balki turizmning umumiy strategik boshqaruv mexanizmining tarkibiy qismidir.

To‘rtinchi element – barqarorlik tamoyillarini turizm modeliga institutsional darajada kiritishdir. TGA va Turkiya Madaniyat va turizm vazirligi materiallarida qayd etilishicha, “Türkiye Sustainable Tourism Industry Criteria” mamlakat turizmining “sustainable growth”ini ta‘minlash va turizm bo‘yicha umumiy standartlar tizimini shakllantirish uchun ishlab chiqilgan. Ushbu mezonlar to‘rt asosiy yo‘nalish – barqaror boshqaruv, ijtimoiy-iqtisodiy ta‘sirlar, madaniy ta‘sirlar va ekologik ta‘sirlar – bo‘yicha qurilgan.⁴ Bu jihat Turkiya modelining faqat turist sonini ko‘paytirishga emas, balki turizmning uzoq muddatli sifat va barqarorlik omillariga ham tayanganini ko‘rsatadi.

Beshinchi element – davlat, xususiy sektor va hududiy subyektlar o‘rtasidagi kooperatsiyadir. TGA haqidagi rasmiy ma‘lumotlarda agentlik boshqaruv tuzilmasi ma‘muriy, ijro va maslahat organlaridan iborat ekani, unda turizm bozorida tajribaga ega vakillar ishtirok etishi ko‘rsatilgan. Bu esa Turkiya turizm modelida qarorlar faqat markaziy byurokratik darajada emas, balki turizm industriyasi ishtirokchilari bilan hamkorlikda ishlab chiqilishini anglatadi. Shu sababli Turkiya tajribasi davlatning faolligi bilan bozor institutlarining moslashuvchanligini birlashtirgan model sifatida baholanishi mumkin.

Oltinchi element – xalqaro bozorlar bilan doimiy aloqadorlik va tashqi targ‘ibotning institutsionallashgan shaklidir. Turkiyaning Arabian Travel Market kabi yirik xalqaro ko‘rgazmalarda rasmiy milliy ishtiroki, ko‘plab turizm vakillarini yagona platforma ostida birlashtirgani, mamlakatning tashqi bozorlarda koordinatsiyalashgan tarzda namoyon bo‘lishini ta‘minlagan. TGA ma‘lumotiga ko‘ra, masalan, 2022-yilgi Arabian Travel Market ko‘rgazmasida Turkiya delegatsiyasi tarkibida o‘ttiz beshta turizm vakili qatnashgan.⁵ Bu holat tashqi marketing faoliyati tasodifiy emas, balki strategik rejalashtirilgan tizim ekanini ko‘rsatadi.

Shunday qilib, Turkiya turizm modelining asosiy elementlari sifatida quyidagilarni umumlashtirish mumkin: institutsional markazlashuv va muvofiqlashtirish, turizm mahsulotlarini diversifikatsiya qilish, milliy brending va professional marketing, barqarorlik mezonlarini joriy etish, davlat-xususiy sektor hamkorligi hamda xalqaro bozorlarda tizimli targ‘ibot olib borish. Aynan shu elementlarning o‘zaro uyg‘unligi Turkiya turizm sektorining xalqaro bozordagi nisbatan barqaror pozitsiyasini ta‘minlab kelmoqda. Shu sababli ushbu modelni bevosita ko‘chirib olish emas, balki O‘zbekistonning iqtisodiy, institutsional va hududiy xususiyatlariga moslashtirgan holda qo‘llash maqsadga muvofiqdir. So‘nggi yillarda O‘zbekistonda turizm sektorini rivojlantirish davlat iqtisodiy siyosatining ustuvor yo‘nalishlaridan biriga aylangan bo‘lsa-da, sohaning barqaror va yuqori samaradorlik bilan rivojlanishiga to‘sqinlik qilayotgan bir qator strategik muammolar ham mavjud. Ushbu muammolar turizm infratuzilmasi, marketing strategiyasi, investitsiya muhiti hamda turizm mahsulotlarini diversifikatsiya qilish bilan bog‘liq omillar bilan izohlanadi. Turizm sektorining mavjud holatini chuqur tahlil qilish ushbu sohani rivojlantirish bo‘yicha samarali strategik model ishlab chiqishda muhim ahamiyat kasb etadi.

⁵ Türkiye Tourism Promotion and Development Agency. Türkiye is Featured at Arabian Travel Market 2022. <https://tga.gov.tr/en/press-room/press-releases/turkiye-is-featured-at-arabian-travel-market-2022> olingan sana: 11.03.2026.

Birinchi muammo – turizm infratuzilmasining yetarli darajada rivojlanmaganligidir. O‘zbekiston turizm salohiyati asosan tarixiy-madaniy resurslarga tayanadi, biroq turistik xizmatlar infratuzilmasi ayrim hududlarda yetarli darajada shakllanmagan. Xususan, mehmonxona fondi, transport logistika tizimi hamda turistik servis xizmatlari bo‘yicha hududlar o‘rtasida sezilarli tafovutlar mavjud. Jahon iqtisodiy forumi tomonidan e‘lon qilingan “Travel & Tourism Development Index” ma‘lumotlariga ko‘ra, turizm infratuzilmasi rivojlanganligi mamlakat turizm raqobatbardoshligining muhim omillaridan biri hisoblanadi.⁶ (World Economic Forum. Travel & Tourism Development Index 2021. Geneva, 2022). Shu sababli turizm infratuzilmasini kompleks rivojlantirish O‘zbekiston turizm sektorining strategik vazifalaridan biri hisoblanadi.

Ikkinchi muammo – turizm marketing strategiyasining yetarli darajada integratsiyalashmaganligidir. So‘nggi yillarda mamlakat turizm salohiyatini targ‘ib qilish bo‘yicha bir qator marketing tashabbuslari amalga oshirilayotgan bo‘lsa-da, O‘zbekiston turizm brendining xalqaro turizm bozorida tanilish darajasi hali ham nisbatan pastligicha qolmoqda. Birlashgan Millatlar Tashkilotining Jahon turizm tashkiloti ta‘kidlashicha, zamonaviy turizm bozorida mamlakatlarning raqobatbardoshligi ko‘p jihatdan milliy turizm brendi va marketing strategiyasining samaradorligiga bog‘liq.⁷ Shu sababli O‘zbekiston turizm marketing strategiyasini yanada takomillashtirish va uni global turizm bozoriga moslashtirish zarur.

Uchinchi muammo – turizm sektoriga investitsiyalarni jalb qilish mexanizmlarining yetarli darajada rivojlanmaganligidir. Turizm infratuzilmasini modernizatsiya qilish hamda yangi turistik obyektlar yaratish uchun katta hajmdagi investitsiyalar talab etiladi. O‘zbekiston Respublikasi Statistika agentligi ma‘lumotlariga ko‘ra, so‘nggi yillarda turizm sohasiga yo‘naltirilayotgan investitsiyalar hajmi oshib borayotgan bo‘lsa-da, turizm industriyasining to‘liq salohiyatini ishga solish uchun ushbu ko‘rsatkichni yanada oshirish zarur.⁸

To‘rtinchi muammo – turizm mahsulotlarining yetarli darajada diversifikatsiya qilinmaganligidir. O‘zbekistonda turizm asosan tarixiy-madaniy turizmga tayanadi, ya‘ni Samarkand, Buxoro, Xiva kabi tarixiy shaharlar asosiy turistik markazlar hisoblanadi. Biroq zamonaviy global turizm bozorida turistlar talabining o‘zgarishi natijasida turizm mahsulotlarini diversifikatsiya qilish muhim ahamiyat kasb etmoqda. OECD ekspertlari ta‘kidlaganidek, turizm sektorining barqaror rivojlanishi uchun turizm mahsulotlari xilma-xilligini oshirish va yangi turistik yo‘nalishlarni shakllantirish zarur.⁹

Beshinchi muammo – turizm sektorini strategik boshqarish mexanizmlarining yetarli darajada integratsiyalashmaganligi bilan bog‘liq. Turizm sektorining samarali rivojlanishi turli sohalar – transport, madaniyat, xizmat ko‘rsatish, investitsiya siyosati hamda hududiy rivojlanish strategiyalari bilan uzviy bog‘liq. Shu sababli turizm sektorini rivojlantirishda yagona strategik boshqaruv modeli mavjud bo‘lishi muhim ahamiyat kasb etadi. Integratsiyalashgan strategik model turizm siyosati, marketing strategiyasi, infratuzilma rivoji hamda investitsiya jarayonlarini yagona tizim asosida boshqarish imkonini beradi.

⁶ World Economic Forum. Travel & Tourism Development Index 2021. Geneva, 2022. <https://www.weforum.org/publications/travel-and-tourism-development-index-2021> olingan sana: 11.03.2026.

⁷ UNWTO. Tourism Marketing and Destination Branding Report. Madrid, 2020 <https://www.unwto.org/market-intelligence> olingan sana: 11.03.2026.

⁸ O‘zbekiston Respublikasi Statistika agentligi. Turizm statistikasi to‘plami. – Toshkent, 2023. <https://stat.uz/uz/rasmiy-statistika/tourism> olingan sana: 11.03.2026.

⁹ OECD. Tourism Trends and Policies 2020. OECD Publishing, 2020. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-tourism-trends-and-policies-2020_6b47b985-en.html olingan sana: 11.03.2026.

Yuqoridagi tahlillar shuni ko'rsatadiki, O'zbekiston turizm sektorining mavjud muammolari asosan strategik boshqaruv, marketing siyosati, infratuzilma rivoji hamda investitsiya mexanizmlarining yetarli darajada integratsiyalashmaganligi bilan bog'liq. Shu sababli ushbu muammolarni hal etish uchun ilg'or xorijiy tajribalarni, xususan Turkiya turizm modelini o'rganish va uni milliy sharoitga moslashtirish muhim ilmiy-amaliy ahamiyatga ega. Aynan shu asosda O'zbekiston turizm sektorini rivojlantirishning integratsiyalashgan strategik modelini ishlab chiqish zarurati yuzaga keladi.

Turizm sektorini samarali rivojlantirish uchun turli iqtisodiy, institutsional va marketing omillarini yagona tizim asosida boshqarish zarur hisoblanadi. Zamonaviy turizm boshqaruvi amaliyoti shuni ko'rsatadiki, turizm sohasining barqaror rivojlanishi ko'p jihatdan turizm siyosati, marketing strategiyasi, infratuzilma rivoji hamda investitsiya muhitining o'zaro integratsiyasi darajasiga bog'liq. Shu sababli turizm sektorini rivojlantirishda integratsiyalashgan strategik yondashuvni qo'llash muhim ilmiy-amaliy ahamiyat kasb etadi.

Turkiya turizm modelining tahlili shuni ko'rsatadiki, ushbu mamlakat turizm sektorini rivojlantirishda institutsional boshqaruv, marketing strategiyasi, infratuzilma rivoji va investitsiya siyosatini yagona tizim asosida amalga oshirishga erishgan. Xususan, Turkiyada turizm marketingi, turizm infratuzilmasi va investitsiya siyosati o'rtasida o'zaro uyg'unlik mavjud bo'lib, bu turizm sektorining xalqaro raqobatbardoshligini oshirishga xizmat qilmoqda.¹⁰

Shu nuqtai nazardan, Turkiya tajribasini o'rganish asosida O'zbekiston turizm sektorini rivojlantirishning integratsiyalashgan strategik modelini ishlab chiqish muhim hisoblanadi. Mazkur model turizm sektorini rivojlantirishga ta'sir ko'rsatuvchi asosiy omillarni yagona strategik tizimga birlashtirishga qaratilgan.

Taklif etilayotgan integratsiyalashgan strategik model quyidagi asosiy komponentlardan iborat:

1. Institutsional boshqaruv tizimi – turizm siyosatini shakllantirish, normativ-huquqiy bazani takomillashtirish hamda turizm sektorini strategik boshqarish mexanizmlarini rivojlantirish.
2. Turizm infratuzilmasini rivojlantirish – transport logistika tizimini takomillashtirish, turistik obyektlar va mehmonxona fondini kengaytirish hamda servis xizmatlari sifatini oshirish.
3. Turizm marketing strategiyasini rivojlantirish – milliy turizm brendini shakllantirish, raqamli marketing texnologiyalaridan foydalanish hamda turizm xizmatlarini xalqaro bozorlarda faol targ'ib qilish.
4. Investitsiya siyosatini takomillashtirish – turizm sektoriga mahalliy va xorijiy investitsiyalarni jalb qilish, turizm infratuzilmasi loyihalarini moliyalashtirish hamda davlat-xususiy sheriklik mexanizmlarini rivojlantirish.
5. Turizm mahsulotlarini diversifikatsiya qilish – madaniy turizm, ziyorat turizmi, ekologik turizm, gastronomik turizm hamda sog'lomlashtirish turizmi kabi yo'nalishlarni rivojlantirish.

Mazkur model turizm sektorining turli elementlarini o'zaro integratsiyalashgan holda rivojlantirish imkonini beradi. Integratsiyalashgan strategik model turizm sektorining barqaror rivojlanishini ta'minlash, turizm xizmatlari sifatini oshirish hamda mamlakat turizm salohiyatini xalqaro turizm bozorida samarali namoyon etish imkonini yaratadi.

Bundan tashqari, taklif etilayotgan model turizm sektorini rivojlantirishda davlat, xususiy sektor hamda hududiy boshqaruv organlari o'rtasida samarali hamkorlikni ta'minlashga xizmat qiladi. Bunday

¹⁰ OECD. Tourism Trends and Policies 2020. Paris, 2020. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-tourism-trends-and-policies-2020_6b47b985-en.html olingan sana: 11.03.2026.

integratsiyalashgan yondashuv turizm sektorining iqtisodiy samaradorligini oshirish, yangi ish o‘rinlarini yaratish hamda hududiy rivojlanishni rag‘batlantirishga yordam beradi.

Shunday qilib, Turkiya tajribasini hisobga olgan holda ishlab chiqilgan integratsiyalashgan strategik model O‘zbekiston turizm sektorining xalqaro turizm bozoridagi raqobatbardoshligini oshirish hamda turizm xizmatlarini global miqyosda samarali targ‘ib qilish uchun muhim strategik asos bo‘lib xizmat qilishi mumkin.