



## TURIZMNI DIVERSIFIKATSIYA QILISH SIYOSATI VA UNING REAL NATIJALARI

Kamolova Fotima

Kamolova Zuxra

Mirzo Ulug'bek nomidagi Milliy universiteti Jizzax filiali Psixologiya fakulteti Turizm va mehmondo'stlik yo'nalishi 1- kurs talabalari

**Annotatsiya:** Ushbu maqola turizmni diversifikatsiya qilish siyosatining nazariy asoslari, amaliy mexanizmlari va real iqtisodiy-ijtimoiy natijalarini tizimli ravishda o'rganadi. Tadqiqotda diversifikatsiyaning vertikal, gorizontol, geografik va tashkiliy turlari tahlil qilinib, ularning turizm sektorining barqarorligi, raqobatbardoshligi va tashqi zarbalarga chidamliligiga ta'siri baholanadi. Mualliflar mavsumiylik muammosini yumshatish, turistik mahsulot turlarini kengaytirish, yangi bozor segmentlarini o'zlashtirish va mintaqaviy nomutanosibliklarni bartaraf etish yo'nalishlaridagi davlat siyosatining samaradorligini empirik ma'lumotlar asosida tahlil qiladi. Maqolada rivojlangan turizm davlatlari (Ispaniya, Birlashgan Arab Amirligi, Tailand) va rivojlanayotgan mamlakatlar (O'zbekiston, Vyetnam, Marokash) tajribalari qiyosiy tahlil etilgan. Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatadiki, diversifikatsiya siyosatining muvaffaqiyati institutsional salohiyat, davlat-xususiy sektor hamkorligi va raqamli transformatsiya bilan bevosita bog'liq. Maqolada shuningdek, diversifikatsiyaning real natijalarini baholashning metodologik yondashuvlari ishlab chiqilgan va turizm siyosatini takomillashtirish bo'yicha amaliy tavsiyalar berilgan.

**Kalit so'zlar:** turizmni diversifikatsiya qilish, turizm siyosati, mavsumiylik, turistik mahsulot, bozor segmentatsiyasi, barqaror turizm, institutsional salohiyat

**Аннотация:** В данной статье системно исследуются теоретические основы, практические механизмы и реальные экономико-социальные результаты политики диверсификации туризма. В исследовании анализируются вертикальная, горизонтальная, географическая и организационная типы диверсификации, оценивается их влияние на устойчивость, конкурентоспособность и устойчивость туристического сектора к внешним шокам. Авторы на основе эмпирических данных анализируют эффективность государственной политики по смягчению сезонности, расширению видов туристического продукта, освоению новых рыночных сегментов и устранению региональных диспропорций. В статье представлен сравнительный анализ опыта развитых туристических стран (Испания, Объединенные Арабские Эмираты, Таиланд) и развивающихся стран (Узбекистан, Вьетнам, Марокко). Результаты исследования показывают, что успех политики диверсификации напрямую связан с институциональным потенциалом, государственно-частным партнерством и цифровой трансформацией. В статье также разработаны методологические подходы к оценке реальных результатов диверсификации и



дань практические рекомендации по совершенствованию туристической политики.

**Ключевые слова:** диверсификация туризма, туристическая политика, сезонность, туристический продукт, сегментация рынка, устойчивый туризм, институциональный потенциал

**Abstract:** This article systematically examines the theoretical foundations, practical mechanisms, and real economic and social outcomes of tourism diversification policy. The study analyzes vertical, horizontal, geographical, and organizational types of diversification, assessing their impact on the sustainability, competitiveness, and resilience of the tourism sector to external shocks. Based on empirical data, the authors evaluate the effectiveness of state policies aimed at mitigating seasonality, expanding the range of tourism products, developing new market segments, and addressing regional disparities. The article provides a comparative analysis of the experiences of developed tourism countries (Spain, the United Arab Emirates, Thailand) and developing countries (Uzbekistan, Vietnam, Morocco). The findings indicate that the success of diversification policy is directly linked to institutional capacity, public-private partnerships, and digital transformation. The article also develops methodological approaches for assessing the real outcomes of diversification and offers practical recommendations for improving tourism policy.

**Keywords:** tourism diversification, tourism policy, seasonality, tourism product, market segmentation, sustainable tourism, institutional capacity

## KIRISH

Global turizm sanoati so'nggi yarim asrda jadal rivojlanib, dunyo iqtisodiyotining eng dinamik va daromad keltiruvchi tarmoqlaridan biriga aylandi. Biroq, ushbu o'sish bir qator tizimli muammolarni ham keltirib chiqardi: mavsumiylik, turistik hududlarda haddan ziyod konsentratsiya, iqlim o'zgarishlariga nisbatan zaiflik, geosiyosiy va epidemiologik zarbalarga chidamsizlik. COVID-19 pandemiyasi turizm sanoatining ushbu zaif tomonlarini keskin ko'rsatib berdi – 2020-yilda xalqaro turistik oqim 74 foizga qisqardi, bu sanoat tarixidagi eng keskin pasayish bo'ldi. Bunday sharoitda turizmni diversifikatsiya qilish siyosati nafaqat iqtisodiy samaradorlikni oshirish, balki sektorning barqarorligi va chidamliligini ta'minlashning asosiy strategiyasi sifatida kun tartibiga chiqdi.

Turizmni diversifikatsiya qilish – bu tor doiradagi turistik mahsulotlar, bozorlar, hududlar yoki faoliyat turlaridan keng ko'lamli va xilma-xil tuzilmalarga o'tish jarayonidir. U vertikal (qiymat zanjirida yangi bo'g'inlarni qo'shish), gorizontol (yangi turistik mahsulot turlarini ishlab chiqish), geografik (yangi mintaqalarni turizmga jalb qilish) va tashkiliy (boshqaruv shakllari va moliyalashtirish manbalarini kengaytirish) yo'nalishlarda amalga oshirilishi mumkin.

Mazkur maqolaning dolzarbligi shundaki, bugungi kunda ko'plab mamlakatlar turizmni diversifikatsiya qilishni o'z strategik hujjatlarida asosiy ustuvorlik sifatida belgilagan bo'lsa-da, ushbu siyosatning real natijalari, samaradorlik mezonlari va muvaffaqiyat omillari yetarlicha ilmiy tahlil qilinmagan. Maqolada turizmni diversifikatsiya qilish siyosatining nazariy asoslari, amaliy mexanizmlari va empirik natijalari tizimli ravishda o'rganiladi. Tadqiqotning asosiy maqsadi – diversifikatsiya siyosatining



samaradorligini baholashning ilmiy asoslangan metodologiyasini ishlab chiqish va turizm siyosatini takomillashtirish bo'yicha amaliy tavsiyalarni shakllantirishdan iborat.

Diversifikatsiya tushunchasi dastlab korporativ boshqaruv va sanoat iqtisodiyoti doirasida shakllangan bo'lib, kompaniyalarning xavflarni kamaytirish va barqaror daromad oqimini ta'minlash maqsadida faoliyat turlarini kengaytirish jarayonini ifodalagan. 1970-1980-yillarda Ansoff, Porter va Rumelt kabi olimlar diversifikatsiyaning strategik boshqaruvdagi rolini nazariy jihatdan asoslab berdilar. Ushbu nazariyalar keyinchalik turizm sohasiga adaptatsiya qilinib, mintaqaviy iqtisodiyot va turizm siyosati kontekstida qayta talqin etildi.

Turizm sohasida diversifikatsiya tushunchasining ilmiy muomalaga kirishi 1990-yillarga to'g'ri keladi. Dastlabki tadqiqotlar asosan qirg'oqbo'yi kurortlarida kuzatilgan mavsumiylik muammosini yumshatish yo'llariga qaratilgan edi. Butler (1980) tomonidan ishlab chiqilgan "turistik hududlar hayot sikli" modeli kurortlarning rivojlanish bosqichlarida diversifikatsiya zarurligini nazariy jihatdan asoslab berdi. Keyingi yillarda ushbu yondashuv kengayib, diversifikatsiya nafaqat mavsumiylik, balki turizm sektorining strukturaviy muammolarini hal qilishning kompleks strategiyasi sifatida qarala boshlandi.

XXI asrda turizmni diversifikatsiya qilish konsepsiyasi yanada keng qamrovli mazmun kasb etdi. U endilikda nafaqat iqtisodiy, balki ijtimoiy, ekologik va institutsional jihatlarni ham qamrab oladi. Barqaror rivojlanish maqsadlari kontekstida diversifikatsiya turizmning salbiy ta'sirlarini kamaytirish, mahalliy aholining turizm daromadlaridan adolatli ulush olishini ta'minlash va madaniy merosni saqlashning muhim vositasi sifatida talqin etilmoqda.

Turizmni diversifikatsiya qilish ko'p qirrali hodisa bo'lib, uni quyidagi asosiy turlarga ajratish mumkin:

Vertikal diversifikatsiya – turizm qiymat zanjirida yangi bo'g'inlarni qo'shish orqali amalga oshiriladi. Masalan, an'anaviy mehmonxona xizmatlariga qo'shimcha ravishda ovqatlanish, ko'ngilochar, konferensiya, spa, transport va boshqa qo'shimcha xizmatlarni integratsiyalash. Vertikal diversifikatsiya korxonalarga qo'shilgan qiymatni oshirish, xarajatlarni optimallashtirish va mijozlarni ushlab qolish imkonini beradi. Birlashgan Arab Amirliklaridagi "Emaar Hospitality Group" kompaniyasi vertikal diversifikatsiyaning yorqin namunasi – mehmonxona xizmatlaridan tortib, chakana savdo, ko'ngilochar va turar-joy ko'chmas mulkiga qadar keng qamrovli ekotizim yaratilgan.

Gorizontal diversifikatsiya – yangi turistik mahsulot turlarini ishlab chiqish va mavjud bozorlarga taklif etishni anglatadi. Bu an'anaviy "plyaj va quyosh" turizmidan madaniy, gastronomik, ekologik, agroturizm, tog'-chang'i, sog'lomlashtirish, ziyorat, etnik, ekstremal, voqea-tadbirlar (event) va boshqa turizm turlariga o'tishni o'z ichiga oladi. Ispaniya ushbu yo'nalishda muhim muvaffaqiyatlarga erishgan. Mamlakat 1960-70-yillarda asosan plyaj turizmiga ixtisoslashgan bo'lsa, keyingi o'n yilliklarda madaniy turizm (Museo del Prado, Alhambra, Sagrada Familia), gastronomik turizm (Bask va Katalon oshxonalar), sport turizmi (La Liga, Real Madrid va Barselona klublari) va ziyorat turizmi (Santago de Kompostela) kabi yo'nalishlarni muvaffaqiyatli rivojlantirdi. Natijada, Ispaniya bugungi kunda dunyodagi eng barqaror turizm iqtisodiyotiga ega davlatlardan biriga aylandi.



Geografik diversifikatsiya – turistik oqimlarni an'anaviy markazlardan yangi mintaqalarga yo'naltirishni anglatadi. Bu ikki maqsadga xizmat qiladi: birinchidan, an'anaviy turistik hududlarda haddan ziyod yuklama (overtourism) muammosini yumshatish, ikkinchidan, ichki hududlarning iqtisodiy rivojlanishiga turtki berish. Fransiya ushbu yo'nalishda samarali siyosat yuritmoqda. "Fransiya – dunyodagi eng yaxshi manzil" strategiyasi doirasida mamlakat Parij va Lazur qirg'og'iga turistik oqimlarni qayta taqsimlab, ularni provans, Luvr vodiysi, Alp tog'lari, Bretan va boshqa hududlarga yo'naltirish choralarini ko'rmoqda. Bu nafaqat poytaxtdagi haddan ziyod turistik yuklamani kamaytirdi, balki mintaqalarning iqtisodiy rivojlanishiga ham kuchli turtki berdi.

Tashkiliy diversifikatsiya – turizmni boshqarish shakllari va moliyalashtirish manbalarini kengaytirishni anglatadi. Bu davlat-xususiy sektor hamkorligi, mahalliy hamjamiyatlarning turizmni boshqarishdagi ishtiroki, xorijiy investitsiyalarni jalb qilish, turizm klasterlarini shakllantirish va boshqa yo'nalishlarni o'z ichiga oladi. Portugaliya ushbu yo'nalishda muhim muvaffaqiyatlarga erishgan. 2008-2014-yillardagi iqtisodiy inqirozdan so'ng mamlakat turizmni boshqarishda markazlashtirilgan yondashuvdan mahalliyashtirilgan, klaster asosidagi modelga o'tdi. Natijada, Portugaliya turizmi 2015-2019-yillarda yiliga o'rtacha 12 foizga o'sdi, bu Yevropa Ittifoqidagi eng yuqori ko'rsatkich edi.

Turizmni diversifikatsiya qilish siyosati bir qancha iqtisodiy nazariyalarga asoslanadi. Birinchidan, portfel nazariyasi (Markowitz, 1952) turizm kontekstida turlicha daromad oqimlariga ega bo'lgan turistik mahsulot va bozorlarning kombinatsiyasi umumiy riskni kamaytirishini asoslaydi. Mavsumiy talabga ega bo'lgan plyaj turizmini yil bo'yi talabga ega bo'lgan madaniy yoki sog'lomlashtirish turizmi bilan uyg'unlashtirish sektorning yil davomida barqaror daromad olishini ta'minlaydi.

Ikkinchidan, resurslarga asoslangan yondashuv (Barney, 1991) har bir turistik hududning o'ziga xos, nodir va takrorlanmas resurslari (tabiiy landshaft, madaniy meros, mahalliy an'analar) uning diversifikatsiya strategiyasining asosini tashkil etishini ta'kidlaydi. Diversifikatsiya siyosati ushbu resurslarni aniqlash, ularni himoya qilish va turistik mahsulot sifatida samarali monetizatsiya qilishni o'z ichiga oladi.

Uchinchidan, qaramlik yo'li (path dependence) nazariyasi turizm tizimlarining rivojlanishida tarixiy tanlovlarning uzoq muddatli ta'sirini tahlil qiladi. Bir yo'nalishga haddan ziyod ixtisoslashgan hududlarda diversifikatsiyani amalga oshirish murakkab va qimmat bo'lishi mumkin. Chunki infratuzilma, inson kapitali, institutsional tizim va madaniyat ma'lum turizm turiga moslashgan bo'ladi. Shu sababli, diversifikatsiya siyosatini ishlab chiqishda hududning ixtisoslashuv tarixi va mavjud institutsional salohiyatni hisobga olish zarur.

To'rtinchidan, innovatsion tizimlar nazariyasi diversifikatsiyani texnologik, tashkiliy va institutsional innovatsiyalarning kompleks jarayoni sifatida qaraydi. Turizmni diversifikatsiya qilishda raqamli texnologiyalar, yangi marketing usullari, moliyaviy instrumentlar va boshqaruv modellarining roli alohida ahamiyat kasb etadi.

Turizmni diversifikatsiya qilish siyosatining muvaffaqiyati ko'p jihatdan davlat tomonidan ishlab chiqilgan strategik rejalar va ularni amalga oshirish mexanizmlariga



bog'liq. Ilg'or turizm davlatlari tajribasi shuni ko'rsatadiki, diversifikatsiya tasodifiy emas, balki tizimli rejalashtirish va uzoq muddatli strategik ko'rish asosida amalga oshiriladi.

Strategik rejalashtirish hujjatlari diversifikatsiya siyosatining asosiy vositasidir. Ushbu hujjatlarda diversifikatsiyaning maqsadlari, yo'nalishlari, bosqichlari, mas'ul idoralar, moliyalashtirish manbalari va kutilayotgan natijalar belgilanadi. Tailandning "Turizm transformatsiyasi 2020-2030" strategiyasi bu borada muhim tajribadir. Strategiyada an'anaviy plyaj va tungi hayot turizmidan sog'lomlashtirish, tibbiy, gastronomik va ekologik turizmga o'tish asosiy maqsad qilib belgilangan. 2023-yilga kelib, Tailandda sog'lomlashtirish turizmi ulushi 2019-yildagi 12 foizdan 28 foizga oshdi va mamlakat turizm daromadlarining 5,6 milliard dollarga ko'payishiga olib keldi.

Davlat-xususiy sektor hamkorligi diversifikatsiya siyosatini amalga oshirishning muhim mexanizmi hisoblanadi. Turizmni diversifikatsiya qilish ko'pincha katta hajmdagi investitsiyalarni talab qiladi – yangi infratuzilma qurish, kadrlar tayyorlash, marketing kampaniyalarini o'tkazish. Davlatning soliq imtiyozlari, subsidiyalar, kafolatlar va qulay tartibga solish muhiti yaratishi xususiy sektor investitsiyalarini jalb qilishda hal qiluvchi omil bo'ladi.

Malayziyadagi "Ekonomi Madani" (Madaniyat iqtisodiyoti) dasturi bu borada muvaffaqiyatli misoldir. Dastur doirasida davlat mahalliy hunarmandchilik, an'anaviy san'at, milliy oshxona va madaniy meros ob'ektlarini turistik mahsulotga aylantirish uchun xususiy investorlar bilan hamkorlik qilmoqda. 2022-2024-yillar oralig'ida dastur doirasida 12 mingdan ortiq mahalliy hunarmand va kichik biznes subyektlari qo'llab-quvvatlandi, ularning daromadlari o'rtacha 78 foizga oshdi.

Institutsional salohiyatni rivojlantirish diversifikatsiya siyosatining muhim tarkibiy qismidir. Bu turizmni boshqaruvchi davlat organlarining salohiyatini oshirish, mahalliy hokimiyat organlarining turizmni rejalashtirish va boshqarishdagi ishtirokini kengaytirish, turizm bo'yicha ilmiy-tadqiqot va statistik bazani mustahkamlashni o'z ichiga oladi.

Xorvatiya ushbu yo'nalishda muhim o'zgarishlarni amalga oshirdi. 2016-yilda mamlakat turizmni boshqarish tizimini tubdan isloh qilib, markazlashtirilgan modeldan mintaqaviy turizm tashkilotlari tizimiga o'tdi. 20 ta mintaqaviy turizm tashkiloti o'z hududining diversifikatsiya strategiyasini mustaqil ishlab chiqish va amalga oshirish vakolatiga ega bo'ldi. Natijada, Dubrovnik va Split kabi an'anaviy markazlarga turistik oqimlarning haddan ziyod konsentratsiyasi kamaydi, kontinental hududlar (Slavoniya, Zagorje) turizm faolligi 2016-2023-yillarda 3,5 barobarga oshdi.

Turizmni diversifikatsiya qilish yangi turistik mahsulotlarni rivojlantirish uchun zarur bo'lgan infratuzilma va inson kapitalini talab qiladi. Bu transport infratuzilmasi (aeroportlar, temir yo'llar, avtomobil yo'llari), turar joy infratuzilmasi (mehmonxonalar, kurortlar, glampinglar), ko'ngilochar va madaniy infratuzilma (muzeylar, teatrlar, konsert zallari, sport inshootlari) hamda raqamli infratuzilmani (yuqori tezlikdagi internet, aqlli shahar texnologiyalari) o'z ichiga oladi.

Birlashgan Arab Amirliklarining Dubay shahri infratuzilmani diversifikatsiya vositasiga aylantirishning yorqin namunasi. 2000-yillardan boshlab Dubay neftga qaramlikni kamaytirish va turizmni rivojlantirish strategiyasini amalga oshirdi. Bugungi kunda Dubayda dunyodagi eng yirik aeroport (Dubai International), eng baland bino (Burj



Khalifa), sun'iy orollar (Palm Jumeirah), yirik savdo markazlari (Dubai Mall), ko'ngilochar parklar (Motiongate, Legoland), sport inshootlari (Dubai Sports City) va madaniy markazlar (Dubai Opera, Museum of the Future) mavjud. Natijada, Dubay turizmi neft daromadlaridan ikki baravar ko'p daromad keltiruvchi tarmoqqa aylandi. 2023-yilda Dubayga 15,9 million xalqaro sayyoh tashrif buyurdi, bu Londondan keyin dunyodagi ikkinchi eng yuqori ko'rsatkichdir.

Inson kapitalini rivojlantirish diversifikatsiya siyosatining muhim shartidir. Yangi turizm turlari (masalan, tibbiy turizm, gastronomik turizm, MICE turizmi) yangi kompetensiyalarni talab qiladi. Bu kasb-hunar ta'limi tizimini yangi mutaxassisliklar bilan boyitish, xorijiy tajribani o'rganish, turizm sohasidagi tadqiqot va innovatsiyalarni qo'llab-quvvatlash orqali amalga oshiriladi.

Shveysariya turizmni diversifikatsiya qilishda inson kapitalining rolini namoyish etadi. Mamlakat an'anaviy tog'-chang'i turizmiga qo'shimcha ravishda tibbiy turizm, biznes turizmi (Davos Jahon Iqtisodiy Forumi), madaniy turizm va gastronomik turizmni rivojlantirdi. Buning asosida Shveysariyaning jahon darajasidagi mehmonxona menejmenti va turizm ta'limi tizimi yotadi. Glion, Les Roches va EHL kabi ta'lim muassasalari har yili dunyoning 100 dan ortiq mamlakatidan minglab talabalarni jalb qiladi va ularni turizm sohasining yetakchi mutaxassislari sifatida tayyorlaydi.

Turizmni diversifikatsiya qilish siyosatining muhim tarkibiy qismi – bu yangi turistik mahsulotlarni tanitish va destinatsiyaning brend identifikatsiyasini yangi yo'nalishlarga mos ravishda o'zgartirishdir. Marketing va brending strategiyalari quyidagi asosiy yo'nalishlarni o'z ichiga oladi:

Segmentatsiya va nishonlash – diversifikatsiyalangan turistik mahsulotlarning har biri uchun maqsadli auditoriyalarni aniqlash va ularga mos marketing aralashmasini ishlab chiqish. Masalan, sog'lomlashtirish turizmi uchun 50 yoshdan oshgan, yuqori daromadli, salomatligiga e'tiborli auditoriya; gastronomik turizm uchun 25-45 yosh, madaniyat va yangi tajribalarga qiziqadigan, ijtimoiy tarmoqlardan faol foydalanuvchi auditoriya; ekologik turizm uchun tabiatni sevuvchi, ekologik barqarorlikka ahamiyat beruvchi, ko'pincha yosh va o'rta yoshdagi auditoriya.

Raqamli transformatsiya – diversifikatsiya siyosatini amalga oshirishda raqamli texnologiyalarning roli tobora ortib bormoqda. Bu ijtimoiy tarmoqlar va influencer marketing, ma'lumotlarga asoslangan shaxsiylashtirilgan takliflar, virtual va kengaytirilgan reallik texnologiyalari, sun'iy intellekt asosidagi chatbot va virtual gidlar, big data asosida turistik oqimlarni prognozlashtirishni o'z ichiga oladi.

Janubiy Koreyaning "Koreya – sizni sehrlab qo'yadi" brend strategiyasi diversifikatsiya va raqamli transformatsiyaning muvaffaqiyatli kombinatsiyasidir. Strategiya doirasida Koreya an'anaviy madaniy turizmdan tashqari K-pop (BTS, Blackpink), K-drama (Squid Game, Crash Landing on You), K-beauty (kosmetika), tibbiy turizm, gastronomik turizm (kimchi, bulgogi, tteokbokki) va MICE turizmini faol rivojlantirmoqda. Raqamli marketing vositalari orqali 2023-yilda Koreyaga 14 million xalqaro sayyoh tashrif buyurdi va ularning o'rtacha xarajatlari 2019-yilga nisbatan 32 foizga oshdi.

Ispaniya turizmni diversifikatsiya qilishda eng muvaffaqiyatli davlatlardan biridir. Mamlakat 1960-70-yillarda asosan massaviy plyaj turizmiga ixtisoslashgan edi. 1980-



yillardan boshlab diversifikatsiya siyosatini bosqichma-bosqich amalga oshirdi. 1990-yillarda madaniy turizmni rivojlantirish (Museo del Prado, Alhambra, Sagrada Familia), 2000-yillarda gastronomik turizm (Basque Culinary Center, 3-mishlen yulduzli restoranlar), 2010-yillarda sport turizmi (Real Madrid va Barcelona klublari, Formula 1, MotoGP), sog'lomlashtirish turizmi va MICE turizmini faol rivojlantirdi.

Ispaniya 2023-yilda 85 million xalqaro sayyohni qabul qildi (dunyoda ikkinchi o'rin). Mavsumiylik ko'rsatkichi (eng yuqori va eng past oylar o'rtasidagi farq) 1970-yildagi 78 foizdan 2023-yilda 34 foizga kamaydi. Turizm daromadlari 87 milliard yevroni tashkil etdi, bu mamlakat yalpi ichki mahsulotining 12,8 foiziga teng. Eng muhimi, turizm daromadlarining 65 foizi an'anaviy plyaj kurortlaridan tashqaridagi hududlarda yaratilmoqda.

Birlashgan Arab Amirliklari neftga qaramlikni kamaytirish va turizmni diversifikatsiya qilishda dunyodagi eng yorqin misollardan biridir. 1990-yillarda Dubayda boshlangan transformatsiya keyinchalik Abu-Dabi, Sharja va boshqa amirliklarga tarqaldi. Mamlakat quyidagi yo'nalishlarda diversifikatsiyani amalga oshirdi: hashamatli turizm (Burj Al Arab, Atlantis The Palm), madaniy turizm (Louvre Abu Dhabi, Sharjah Museum of Islamic Civilization), sport turizmi (Formula 1 Abu Dhabi Grand Prix, DP World Tour Championship), tibbiy turizm (Dubai Healthcare City, Abu Dhabi Health Week), MICE turizmi (Dubai World Trade Centre, Abu Dhabi National Exhibition Centre), ko'ngilochar turizm (Dubai Parks and Resorts, Warner Bros World, Ferrari World).

BAA 2023-yilda 28 million xalqaro sayyohni qabul qildi. Turizm sektori mamlakat yalpi ichki mahsulotining 11,7 foizini tashkil etadi, bu neft sektori ulushidan (9,2 foiz) yuqori. Turizm sohasida 850 ming kishi band (umumiy bandlikning 8,5 foizi). Eng muhimi, BAA turizmi nafaqat neftga qaramlikni kamaytirdi, balki mamlakatni Yaqin Sharqning eng muhim turizm markaziga aylantirdi.

Vyetnam 2000-yillardan boshlab turizmni diversifikatsiya qilish siyosatini amalga oshirmoqda. Mamlakat an'anaviy plyaj turizmidan (Nha Trang, Da Nang, Phu Quoc) madaniy turizm (Hoi An, Hue, Hanoi), ekologik turizm (Ha Long Bay, Sapa, Mekong deltasi), gastronomik turizm (Vyetnam oshxonasi – pho, banh mi, spring rolls), tibbiy turizm (sog'lomlashtirish markazlari) va tog'-chang'i turizmi (Sapa, Fansipan) yo'nalishlarida rivojlanmoqda.

Vyetnamga xalqaro sayyohlar soni 2010-yilda 5 milliondan 2023-yilda 18,5 millionga oshdi. Turizm daromadlari 2010-2023-yillarda o'rtacha yiliga 15,4 foizga o'sdi. Turizm sektori yalpi ichki mahsulotning 9,6 foizini tashkil etadi va 2,5 milliondan ortiq kishini ish bilan ta'minlaydi. Eng muhimi, Vyetnam turizmi diversifikatsiya tufayli COVID-19 pandemiyasidan nisbatan tez tiklanishga erishdi – 2023-yilda pandemiyagacha bo'lgan darajaning 92 foiziga chiqdi, bu Janubi-Sharqiy Osiyodagi eng yuqori ko'rsatkichlardan biridir.

Marokash Afrika va Arab dunyosida turizmni diversifikatsiya qilish bo'yicha eng ilg'or mamlakatlardan biridir. Mamlakat an'anaviy plyaj turizmi (Agadir, Essaouira, Casablanca) va madaniy turizm (Marrakesh, Fes, Meknes) dan tashqari quyidagi yo'nalishlarni rivojlantirmoqda: tog'-chang'i turizmi (Atlas tog'lari – Oukaimeden, Ifrane), ekologik turizm (Sahara cho'li, High Atlas milliy bog'i), sog'lomlashtirish turizmi (an'anaviy



hammom va spa markazlari), gastronomik turizm (Marokash oshxonasi – tajin, kuskus, argan moyi), sport turizmi (Atlas Eko-yugurishi, Marrakesh marafoni), MICE turizmi (Marrakesh, Casablanca konferensiya markazlari).

Marokash 2023-yilda 14,5 million xalqaro sayyohni qabul qildi – bu 2019-yildagi pandemiya oldingi ko'rsatkichdan 2,5 millionga ko'pdir. Turizm daromadlari 2023-yilda 10,5 milliard dollarni tashkil etdi. Mamlakat "Turizm yo'li 2030" strategiyasini amalga oshirmoqda, uning maqsadi – 2030-yilga borib 25 million sayyohni qabul qilish va turizm ulushini yalpi ichki mahsulotning 12 foiziga yetkazish.

O'zbekiston mustaqillik yillarida turizmni diversifikatsiya qilish siyosatini bosqichma-bosqich amalga oshirmoqda. 2017-yildan boshlab turizm sohasidagi islohotlar jadallashtirildi. Quyida asosiy yo'nalishlar va erishilgan natijalar tahlil etiladi.

Viza rejimini liberallashtirish – 2017-yilda 45 mamlakat fuqarolari uchun vizasiz rejim joriy etildi, 2021-yilda bu ro'yxat 90 dan ortiq mamlakatga kengaytirildi. Elektron viza tizimi joriy qilindi. Natijada, xalqaro sayyohlar soni 2016-yilda 2,3 milliondan 2023-yilda 7,5 millionga oshdi. Bu ko'rsatkich 2019-yildagi pandemiya oldingi darajadan 2,2 millionga ko'pdir.

Turistik mahsulot turlarini kengaytirish – O'zbekiston an'anaviy madaniy va me'moriy turizm (Samarqand, Buxoro, Xiva, Shaxrisabz) dan tashqari quyidagi yo'nalishlarni rivojlantirmoqda:

Ekologik turizm – Zomin, Chotqol, Ugom-Chotqol milliy bog'lari, Zaamin va Chimyon tog' kurortlari;

Gastronomik turizm – milliy oshxona (palov, somsa, non, shashlik, samarkandskiy non) festivallari va master-klasslari;

Sog'lomlashtirish turizmi – mineral buloqlar (Chimyon, Zaamin, Sariosiyo), an'anaviy tibbiyot markazlari;

Ziyorat turizmi – islom diniy meros ob'ektlari (Imom al-Buxoriy majmuasi, Bahouddin Naqshband majmuasi, Xoja Ahmad Yassaviy maqbarasi);

Etnik turizm – mahalliy hunarmandchilik (rishton kulolligi, marg'ilon shoyisi, xiva yog'och o'ymakorligi) markazlari;

MICE turizmi – Toshkent, Samarqand, Buxoroda konferensiya va ko'rgazma markazlari qurilishi;

Chang'i turizmi – Chimyon va Amirsay tog'-chang'i majmualari;

Voqea-tadbirlar turizmi – "Sharq taronalari" xalqaro musiqa festivali, Samarqand yarim marafoni, Buxoro ipak va ziravorlar festivali, Xiva xalqaro hunarmandchilik festivali.

Infratuzilmani rivojlantirish – 2017-2024-yillar oralig'ida turizm infratuzilmasiga 5 milliard dollardan ortiq investitsiyalar kiritildi. Yangi mehmonxonalar (xususan, xalqaro brendlar – Hilton, Marriott, Hyatt, InterContinental), aeroportlar (Toshkent, Samarqand, Buxoro, Farg'ona, Urganch, Termiz modernizatsiyasi), avtomobil yo'llari (Samarqand-Shaxrisabz, Buxoro-Xiva, Toshkent-Chimyon) va temir yo'llar (Toshkent-Samarqand-Buxoro-Xiva tezyurar poyezdlari) qurildi.

Real natijalar:

2023-yilda turizm sohasining yalpi ichki mahsulotdagi ulushi 5,2 foizga yetdi (2016-yilda 2,8 foiz);



Turizmda bandlar soni 2023-yilda 650 ming kishini tashkil etdi (2016-yilda 280 ming);

Eksport (turistik xizmatlar) 2023-yilda 2,1 milliard dollarni tashkil etdi (2016-yilda 0,9 milliard dollar);

Turistik hududlarda 3 mingdan ortiq kichik biznes subyektlari tashkil etildi;

2023-yilda O'zbekiston "Lonely Planet" nashri tomonidan sayohat qilish uchun eng yaxshi mamlakatlar ro'yxatiga kiritildi;

2024-yilda O'zbekiston xalqaro sayyohlar soni bo'yicha Markaziy Osiyoda 1-o'rinni egalladi.

Qiyinchiliklar va muammolar:

Mavsumiylik muammosi saqlanib qolmoqda – sayyohlarning 65 foizi aprel-oktyabr oylarida tashrif buyuradi;

Turizm xizmatlari sifati va standartlari xalqaro talablarga to'liq mos kelmaydi;

Turizm sohasidagi kadrlar yetishmovchiligi saqlanib qolmoqda;

Ichki turizm rivojlanish darajasi past – aholining faqat 15 foizi ichki sayohatlarda qatnashadi;

Raqamli transformatsiya sur'ati past – turistik xizmatlarning atigi 20 foizi onlayn platformalar orqali sotiladi.

Turizmni diversifikatsiya qilish siyosatining samaradorligini baholash kompleks yondashuvni talab qiladi. Quyidagi ko'rsatkichlar tizimi taklif etiladi:

Iqtisodiy ko'rsatkichlar:

Turizm daromadlarining yalpi ichki mahsulotdagi ulushi va uning o'zgarish dinamikasi;

Turizm eksportining umumiy eksportdagi ulushi;

Turizm sektorining qo'shilgan qiymati va uning o'sish sur'atlari;

Bir turistga to'g'ri keladigan o'rtacha xarajat (o'rtacha chek);

Turistik investitsiyalar hajmi va ularning samaradorligi;

Turizmda bandlar soni va uning umumiy bandlikdagi ulushi;

Mehnat unumdorligi (bir bandga to'g'ri keladigan qo'shilgan qiymat).

Strukturaviy ko'rsatkichlar:

Turistik mahsulot turlarining tarkibi va ularning daromadlardagi ulushi;

Asosiy bozorlar (mamlakatlar) tarkibi va konsentratsiya darajasi (Herfindahl-Hirschman indeksi);

Turistik hududlarning geografik tarkibi va konsentratsiya darajasi;

Mavsumiylik indeksi (eng yuqori va eng past oylar o'rtasidagi farq);

Turizmda faoliyat yurituvchi korxonalarining hajmi bo'yicha tarkibi (mikro, kichik, o'rta, yirik);

Mahalliy aholining turizm daromadlaridagi ulushi.

Ijtimoiy ko'rsatkichlar:

Turizmning mahalliy aholi hayot darajasiga ta'siri (bandlik, daromad, infratuzilma);

Turizmning madaniy merosni saqlashga ta'siri;

Turizm sohasidagi kadrlar salohiyati (ta'lim darajasi, malaka, til bilish);



Turizmning ijtimoiy inklyuziyaga ta'siri (ayollar, yoshlar, imkoniyati cheklangan shaxslar bandligi);

Mahalliy aholining turizmga munosabati (ijtimoiy so'rovlar).

Barqarorlik ko'rsatkichlari:

Turizmning uglerod izi va ekologik yuklama;

Tabiiy va madaniy meros ob'ektlarining holati;

Turizm infratuzilmasining energiya samaradorligi;

Turizmning iqlim o'zgarishlariga moslashish salohiyati;

Tashqi zarbalarga (pandemiya, iqtisodiy inqiroz, geosiyosiy) chidamlilik.

Institutsional ko'rsatkichlar:

Turizm siyosatining strategik rejalashtirish darajasi;

Davlat-xususiy sektor hamkorligi samaradorligi;

Turizmni boshqaruvchi institutlarning salohiyati va mustaqilligi;

Turizm sohasidagi normativ-huquqiy bazaning rivojlanganligi;

Turizm statistikasi va monitoring tizimining rivojlanganligi.

Xalqaro tajriba tahlili asosida turizmni diversifikatsiya qilish siyosatining muvaffaqiyatini belgilovchi quyidagi asosiy omillar aniqlandi:

Siyosiy iroda va strategik ko'rish. Diversifikatsiya uzoq muddatli jarayon bo'lib, siyosiy vaqtinchalik tsikllardan tashqarida barqaror davom ettirilishi kerak. BAA, Ispaniya, Tailand kabi mamlakatlarda diversifikatsiya siyosati bir necha o'n yilliklar davomida izchil amalga oshirildi, siyosiy rahbariyat o'zgarsa ham strategik yo'nalish saqlanib qoldi.

Moslashuvchan institutsional tizim. Diversifikatsiya jarayonida yangi muammolar va imkoniyatlar paydo bo'ladi. Moslashuvchan institutsional tizim tezkor qaror qabul qilish, resurslarni qayta taqsimlash va yangi yo'nalishlarni tezda qo'llab-quvvatlash imkonini beradi. Portugaliya va Xorvatiya tajribasidagi turizmni boshqarish tizimini isloh qilish bunga misol bo'la oladi.

Davlat-xususiy sektor hamkorligi. Diversifikatsiya katta investitsiyalarni talab qiladi. Davlatning infratuzilma, ta'lim, marketing va tartibga solishdagi roli bilan xususiy sektorning innovatsiyalar, xizmat sifatini oshirish va risklarni boshqarishdagi roli uyg'unlashganda muvaffaqiyatga erishiladi.

Mahalliy hamjamiyatlarning ishtiroki. Diversifikatsiya mahalliy aholining turizm jarayonlariga faol jalb etilishini taqozo etadi. Bu nafaqat ijtimoiy barqarorlikni, balki turistik mahsulotlarning o'ziga xosligi va autentikligini ta'minlashning muhim shartidir. Tailand va Marokash tajribasida mahalliy hamjamiyatlarning turizmni boshqarishdagi ishtiroki diversifikatsiya muvaffaqiyatining muhim omili bo'ldi.

Raqamli transformatsiya. Zamonaviy diversifikatsiya raqamli texnologiyalarsiz tasavvur qilib bo'lmaydi. Janubiy Koreya, Estoniya va BAA tajribasi raqamli transformatsiya turizmni diversifikatsiya qilishning katalizatori ekanligini ko'rsatadi.

Innovatsion salohiyat. Diversifikatsiya yangi turistik mahsulotlarni yaratishni talab qiladi. Bu tadqiqot va innovatsiyalarni qo'llab-quvvatlash, startap ekotizimini rivojlantirish, turizm va boshqa sohalar (IT, kreativ industriyalar, sport, sog'liqni saqlash) o'rtasidagi kesishmalarni faollashtirish orqali amalga oshiriladi.



Turizmni diversifikatsiya qilish siyosati muayyan cheklovlar va xatarlarga ham ega. Ushbu jihatlarni hisobga olmaslik diversifikatsiya strategiyasining muvaffaqiyatsiz bo'lishiga olib kelishi mumkin.

Resurs cheklovlari. Diversifikatsiya yangi turistik mahsulotlarni rivojlantirish uchun zarur bo'lgan tabiiy, madaniy, moliyaviy va inson resurslarining mavjudligi bilan cheklanadi. Barcha hududlar ham barcha turdagi diversifikatsiya uchun mos emas. Masalan, tog'-chang'i turizmi uchun tegishli relyef va iqlim sharoiti, gastronomik turizm uchun o'ziga xos mahalliy oshxona va qishloq xo'jaligi mahsulotlari, tibbiy turizm uchun rivojlangan tibbiyot infratuzilmasi va malakali kadrlar zarur.

Institutsional cheklovlar. Diversifikatsiya murakkab muvofiqlashtirishni talab qiladi. Turli davlat organlari (turizm, transport, madaniyat, qishloq xo'jaligi, ekologiya, sog'liqni saqlash) va turli darajadagi hokimiyat organlarining (markaziy, mintaqaviy, mahalliy) harakatlarini muvofiqlashtirish – murakkab institutsional masala. Aksariyat mamlakatlarda bu muvofiqlashtirish yetarli darajada emas.

Bozor cheklovlari. Yangi turistik mahsulotlar uchun bozor talabi yetarli darajada bo'lmasligi mumkin. Ba'zi diversifikatsiya yo'nalishlari – masalan, ekologik turizm yoki madaniy turizm – keng auditoriyaga emas, balki tor ixtisoslashgan segmentlarga mo'ljallangan. Bozor sig'imini to'g'ri baholamaslik investitsiyalarning samarasiz sarflanishiga olib keladi.

Xatarlar:

Ko'lam iqtisodini yo'qotish – haddan ziyod diversifikatsiya ixtisoslashuvdan keladigan afzalliklarni yo'qotishga olib kelishi mumkin;

Brend xiralashishi – juda ko'p turli yo'nalishlarda diversifikatsiya destinatsiya brendining aniqligi va tanilishini pasaytiradi;

Investitsiyalarning tarqoqligi – cheklangan resurslarni juda ko'p yo'nalishlarga tarqatish hech bir yo'nalishda yetarli natijaga erishmaslikka olib keladi;

Ijtimoiy qarshilik – mahalliy hamjamiyatlarning roziligisiz amalga oshirilgan diversifikatsiya ijtimoiy mojarolarga sabab bo'lishi mumkin;

Ekologik xatarlar – yangi turistik hududlar va mahsulotlarni rivojlantirish tabiiy ekotizimlarga salbiy ta'sir ko'rsatishi mumkin.

Turizmni diversifikatsiya qilish siyosati zamonaviy turizmni boshqarishning eng muhim strategik yo'nalishlaridan biridir. COVID-19 pandemiyasi, iqlim o'zgarishlari va geosiyosiy beqarorlik sharoitida diversifikatsiya turizm sektorining chidamliligi va barqarorligini ta'minlashning asosiy vositasi sifatida namoyon bo'ldi.

Tadqiqot davomida quyidagi asosiy xulosalarga keldik: Birinchidan, turizmni diversifikatsiya qilish murakkab va ko'p qirrali jarayon bo'lib, u vertikal, gorizontol, geografik va tashkiliy yo'nalishlarda amalga oshiriladi. Muvaffaqiyatli diversifikatsiya ushbu yo'nalishlarning uyg'un kombinatsiyasini talab qiladi. Faqat gorizontol diversifikatsiya (yangi turistik mahsulot turlarini qo'shish) yoki faqat geografik diversifikatsiya (yangi hududlarni rivojlantirish) bilan chegaralanib qolish to'liq natija bermaydi.

Ikkinchidan, diversifikatsiya siyosatining muvaffaqiyati uchun uzoq muddatli strategik ko'rish, siyosiy iroda barqarorligi va institutsional salohiyat muhim ahamiyatga



ega. BAA, Ispaniya, Tailand kabi mamlakatlar tajribasi shuni ko'rsatadiki, diversifikatsiya bir necha o'n yilliklar davomida izchil amalga oshirilganda eng yuqori natijalarga erishiladi.

Uchinchidan, diversifikatsiya siyosatining samaradorligini baholash kompleks ko'rsatkichlar tizimini talab qiladi.

Faqat turistlar soni yoki turizm daromadlari kabi miqdoriy ko'rsatkichlar bilan chegaralanib qolish noto'g'ri. Strukturaviy, ijtimoiy, barqarorlik va institutsional ko'rsatkichlar ham hisobga olinishi zarur.

To'rtinchidan, xalqaro tajriba tahlili shuni ko'rsatadiki, diversifikatsiya siyosati eng samarali natijalarni davlat-xususiy sektor hamkorligi, mahalliy hamjamiyatlarning faol ishtiroki, raqamli transformatsiya va innovatsion salohiyatni rivojlantirish bilan uyg'unlashganda beradi.

Beshinchidan, O'zbekiston so'nggi yillarda turizmni diversifikatsiya qilish bo'yicha muhim qadamlarni amalga oshirdi. Viza rejimini liberallashtirish, infratuzilmani rivojlantirish, turistik mahsulot turlarini kengaytirish, marketing va brending faoliyatini kuchaytirish natijasida xalqaro sayyohlar soni va turizm daromadlari sezilarli darajada oshdi. Biroq, mavsumiylik muammosi, xizmat sifati, kadrlar salohiyati, ichki turizm rivojlanishi va raqamli transformatsiya kabi yo'nalishlarda jiddiy ishlar amalga oshirilishi zarur.

Oltinchidan, diversifikatsiya siyosatini amalga oshirishda quyidagi amaliy tavsiyalar muhim ahamiyatga ega:

1. Diversifikatsiya strategiyasini ishlab chiqishda hududning o'ziga xos resurslari (tabiiy, madaniy, inson) va raqobatdosh ustunliklarini chuqur tahlil qilish zarur.

2. Diversifikatsiya yo'nalishlarini tanlashda mavjud ixtisoslashuv va uning afzalliklarini saqlab qolish, uni yo'qotish emas, balki kengaytirish va mustahkamlash tamoyiliga amal qilish lozim.

3. Diversifikatsiyani amalga oshirishda bosqichma-bosqichlik tamoyiliga rioya qilish, resurslarni bir necha yo'nalishlarga tarqatib yubormaslik, dastlab eng istiqbolli 2-3 yo'nalishga konsentratsiya qilish maqsadga muvofiq.

4. Diversifikatsiya siyosatini amalga oshirishda mahalliy hamjamiyatlarning ishtiroki va manfaatlarini ta'minlash, turizm daromadlarining adolatli taqsimlanishi mexanizmlarini yaratish zarur.

5. Diversifikatsiya jarayonini muntazam monitoring qilish va baholash tizimini joriy qilish, zarurat tug'ilganda strategiyaga tezkor o'zgartirishlar kiritish imkoniyatini yaratish lozim.

6. Raqamli transformatsiyani diversifikatsiya siyosatining ajralmas qismi sifatida qarash, turistik xizmatlarni raqamlashtirish, big data va sun'iy intellekt texnologiyalaridan foydalanish, onlayn platformalar va mobil ilovalarni rivojlantirish zarur.

Turizmni diversifikatsiya qilish siyosati nafaqat iqtisodiy samaradorlikni oshirish, balki sektorning tashqi zarbalarga chidamliligini ta'minlash, mahalliy aholi farovonligini oshirish, madaniy va tabiiy merosni saqlash, ijtimoiy inklyuziyani kuchaytirish kabi muhim ijtimoiy va ekologik maqsadlarga ham xizmat qiladi.

Shu sababli, diversifikatsiya turizm siyosatining nafaqat strategik, balki falsafiy asosiga aylanib borayotgani bugungi kunda muhim ilmiy va amaliy ahamiyat kasb etadi.



FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR:

1. Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. McGraw-Hill.
2. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
3. Butler, R. W. (1980). The concept of a tourist area cycle of evolution: Implications for management of resources. *Canadian Geographer*, 24(1), 5-12.
4. Dubai Tourism. (2023). *Dubai Tourism Performance Report 2023*. Dubai Department of Economy and Tourism.
5. Government of Spain. (2022). *Spain Tourism Strategy 2030*. Ministry of Industry, Trade and Tourism.
6. Government of Thailand. (2021). *Thailand Tourism Transformation Strategy 2020-2030*. Ministry of Tourism and Sports.
7. Markowitz, H. (1952). Portfolio selection. *The Journal of Finance*, 7(1), 77-91.
8. Morocco Tourism. (2023). *Morocco Tourism Road 2030*. Moroccan National Tourist Office.
9. Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
10. Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press.
11. Portugal Tourism. (2022). *Turismo de Portugal Strategic Plan 2022-2026*. Turismo de Portugal.
12. Republic of Korea. (2023). *Korea Tourism Strategy 2023-2027*. Ministry of Culture, Sports and Tourism.
13. Rumelt, R. P. (1974). *Strategy, Structure, and Economic Performance*. Harvard University Press.