

ТУРИСТИК КЛАСТЕРЛАРНИ САМАРАЛИ БОШҚАРИШ СТРАТЕГИЯЛАРИ БОРАСИДА ХОРИЖ ТАЖРИБАСИ

Пулотов Азимжон Авазхонович,

*Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги
Давлат бошқаруви академияси таянч докторанти.
ORC ID:0009-0009-1189-8454*

Аннотация. Ушбу мақолада туристик кластерларни самарали бошқаришнинг замонавий хорижий тажрибаси таҳлил қилинган. Туризм кластерлари асосида амалга оширилган стратегиялар ўрганилган. Тадқиқотда кластер бошқарувининг регенератив модели, давлат-хусусий шерикчилик механизмлари, рақамли платформалар (AI ва Big Data асосида), ортиқча туризмга қарши курашиш, мавсумийликни бошқариш, маҳаллий жамоаларни жалб қилиш ва экологик барқарорликни таъминлаш каби долзарб йўналишларга алоҳида эътибор қаратилган. Мақолада хорижий тажриба асосида туристик кластерларни самарали бошқариш бўйича амалий таклиф ва тавсиялар ишлаб чиқилган.

Калит сўзлар. Туристик кластер бошқаруви, давлат-хусусий шерикчилик, регенератив туризм, туристлар оқимини бошқариш, рақамли туристик экотизим, кластер бошқарув тизими, барқарор туристик кластер, туризмда big data ва сунъий интеллект.

ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ ЭФФЕКТИВНЫХ СТРАТЕГИЙ УПРАВЛЕНИЯ ТУРИСТСКИМ КЛАСТЕРОМ

Азимжон Авазхонович Пулотов
ORC ID:0009-0009-1189-8454

**докторант Академии государственного управления
при Президенте Республики Узбекистан
Ташкент**

Аннотация. В статье анализируется современный зарубежный опыт эффективного управления туристическими кластерами. Изучаются стратегии, реализуемые на базе туристических кластеров. Особое внимание уделяется таким актуальным направлениям, как регенеративная модель управления кластерами, механизмы государственно-частного партнерства, цифровые платформы (на основе искусственного интеллекта и больших данных), борьба с чрезмерным туризмом, управление сезонностью, вовлечение местных сообществ и обеспечение экологической устойчивости. В статье разработаны практические предложения и рекомендации по эффективному управлению туристическими кластерами на основе зарубежного опыта.

Ключевые слова: Управление туристическим кластером, государственно-частное партнерство, регенеративный туризм, управление туристическими потоками, цифровая экосистема туризма, система управления кластером, устойчивый туристический кластер, большие данные и искусственный интеллект в туризме.

FOREIGN EXPERIENCE ON EFFECTIVE MANAGEMENT STRATEGIES OF TOURIST CLUSTER

Azimjon Avazkhonovich Pulotov
ORC ID:0009-0009-1189-8454

**Doctoral student of the Academy of Public Administration
under the President of the Republic of Uzbekistan
Tashkent**

Abstract. This article analyzes the modern foreign experience of effective management of tourism clusters. Strategies implemented on the basis of tourism clusters are studied. The study pays special attention to such relevant areas as the regenerative model of cluster management, public-private partnership mechanisms, digital platforms (based on AI and Big Data), combating overtourism, managing seasonality, involving local communities, and ensuring environmental sustainability. The article develops practical proposals and recommendations for effective management of tourism clusters based on foreign experience.

Keywords: Tourism cluster management, public-private partnership, regenerative tourism, tourist flow management, digital tourism ecosystem, cluster management system, sustainable tourism cluster, big data and artificial intelligence in tourism.

Кириш. Дунёнинг аксар давлатлари каторида Ўзбекистонда ҳам иқтисодиётни либераллаштириш ва эркинлаштириш шароитида туризм соҳаси миллий иқтисодиётнинг энг тез ривожланаётган соҳаларидан бирига айланди. Бирлашган Миллатлар Ташкилотининг Туризм маълумотларига кўра, 2025-йилнинг январ-июн ойлари орасида халқаро миқёсда деярли 690 миллион сайёҳ саёҳат қилган, бу 2024-йилнинг шу даврига нисбатан қарийб 33 миллион кишига кўп, аммо натижалар минтақалар ва субминтақаларда турлича бўлган¹. Бироқ, туризмдан олинаётган даромад ЯИМдаги улуши ҳали кўпгина давлатларда, шу жумладан Ўзбекистонда паст даражада бўлиб, бу ҳолат туристик кластерларнинг етарлича самарали бошқарилмаётганидан далолат беради.

Туристтик кластерларнинг ўзига хослиги шундаки, улар фақат меҳмонхоналар ва ресторанларни эмас, балки транспорт, хунармандчилик, маданий муассасалар, таълим муассасалари ва давлат органларини ҳам қамраб олади. Туризм кластерини бошқариш - бу кластерни бошқариш органлари

¹ <https://www.untourism.int/news/international-tourism-up-5-in-first-half-of-2025-despite-global-challenges>

рекреацион эҳтиёжларни қондириш ва кластер иштирокчилари ва умуман туризм саноатининг рақобатбардошлигини ошириш мақсадида туризм маҳсулотларини ишлаб чиқиш, илгари суриш ва бозорга чиқариш учун фойдаланадиган усуллар ва воситалар мажмуасидир.

Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2024 йил 21 февралдаги ПФ-37-сон Фармони билан тасдиқланган «Ўзбекистон — 2030» стратегиясининг Барқарор иқтисодий ўсиш орқали аҳоли фаровонлигини таъминлаш йўналишида туристик кластерларни ташкил этиш тартибини ҳамда уларнинг ҳуқуқий мақомини белгилаш вазифаси кўрсатиб ўтилган. Мазкур вазифадан келиб чиқиб, Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2024 йил 30 декабрдаги “Туристтик кластерлар фаолиятини ташкил этиш бўйича чоратадбирлар тўғрисида” 915-сон қарори² қабул қилинган бўлиб, Унга кўра, туристик кластер мақоми комплекс туристик хизматлар ҳамда туристнинг ва экскурсантнинг эҳтиёжларини қаноатлантириш учун зарур бўлган бошқа қўшимча хизматлар кўрсатувчи мустақил ташкилотлар ҳамда якка тартибдаги тадбиркорлар мажмуига берилади.

Дунёда туристик кластерларни бошқариш борасида қатор ёндашувлар мавжуд. Хусусан, Европа ва Осиё мамлакатларида, туризм соҳасини бошқаришда барқарорлик ва рақамли трансформацияга эътибор қаратилмоқда. Турли минтакаларда давлат-хусусий шерикчилик моделлари орқали экотуризмни ривожлантириш амалга оширилмоқда. Шунингдек, туристик кластерларда сунъий интеллект (AI) асосида туристлар оқимини бошқариш орқали турист маҳсулотлар ва хизматлар кўрсатиш жараёнини бошқаришмоқда. Бу тажрибалар туристик кластерларнинг ички ва ташқи иштирокчилари (бизнес, давлат, жамоат) ўртасидаги ҳамкорликни кучайтириш орқали инновацияларни сақлаб қолиш муаммосини ҳал қилмоқда³.

Туристтик кластерларни самарали бошқаришнинг устувор стратегияларидан бири кластер иштирокчилари ўртасида институционал ҳамкорлик ва координацияни кучайтириш. Туризм корхоналари, маҳаллий ҳокимият, транспорт ва сервис хизматлар, ҳунармандлар ҳамда жамоат ташкилотлари ўртасида мувофиқлашган бошқарув тизимини шакллантириш кластер фаолиятининг барқарор ривожланишига хизмат қилади. Бу вазифа инфратузилмага сармоя йўналтириш, хизматлар занжирини яхлитлаш, туристик маҳсулотни ягона бренд асосида илгари суриш имконини беради. Шу билан бирга, туристик жойда юзага келадиган экологик босим, одам оқими бошқаруви ва ресурслардан оқилона фойдаланиш каби масалалар ҳам айнан координация сифатининг юқори бўлишини талаб қилади.

Туристтик кластерларни бошқаришни глобал тенденциялари сифатида кластерларда рақамли платформалар (AI ва Big Data) жорий қилиш орқали туристларнинг персоналлаштирилган тажрибасини яхшилаш ва ишчи кучи етишмаслигини (skills gaps) бартараф этиш чоралари кўрилмоқда. Шунингдек,

² Вазирлар Маҳкамасининг 2024 йил 30 декабрдаги 915-сон қарорига ИЛОВА // <https://lex.uz/docs/7303189>

³ Leading the Way: How Global Destinations Are Shaping Sustainable Tourism in 2025 // <https://sustainability-academy.org/leading-sustainable-tourism-2025/>

туристик кластерларда регенератив бошқарив (regenerative destination management)ни жорий қилиш орқали экология ва иқтисодий ўсишни мувозанатлаштириш (National Sustainable Tourism Framework) орқали глобал туризмни 2030 йилга 2 млрд туристга етказаш мумкин⁴.

Туристтик кластерларни самарали бошқариш стратегия сифатида кластерларни рақамлаштириш ва инновацион бошқарув усуллари жорий қилишга эътибор қартиш муҳим вазифа ҳисобланади. Турист оқимини мониторинг қилиш, бозор тенденцияларини таҳлил қилиш, турист профилини аниқлаш ҳамда жойдаги хизматларни реал вақтда мувофиқлаштириш учун рақамли платформалар, маълумотлар базалари, сунъий интеллект (AI) таҳлиллари ва туристик маълумотларни визуал моделлаштирувчи тизимлар (digital twin) жуда муҳим. Бундан ташқари, рақамли маркетинг, онлайн бронлаш, AR/VR тажрибаларини кластер даражасида интеграция қилиш туристик маҳсулотни рақобатбардош қилади. Шунингдек, инновацион бошқарув воситалари орқали кластернинг иқтисодий самарадорлиги, туристлар қониқиш даражаси ва хизмат сифатини ошириш имкони кенгаяди.

Мавзуга оид адабиётларни таҳлили (Literature review). Туристтик кластерларни самарали бошқариш стратегиялари бўйича тадқиқотларда давлат-хусусий шерикчилик, барқарорлик ва рақамли трансформацияни ривожлантириш, кластерларнинг рақобатбардошлигини ошириш масалаларига эътибор кўп қаратилган. Ғарб мамлакатлари олимлари туристик кластерларни бошқаришни иқтисодий рақобатбардошлик ва барқарорлик нуқтаи назаридан ўрганиб, кластер назариясини туризмга мослаштиришга эътибор қаратадилар.

Жанубий Африка Республикаси Претория университети (University of Pretoria) Туризм бошқаруви кафедрасининг собиқ раҳбари **Эрнест Хит** ўзининг “Дестинация рақобатбардошлиги модели” (“Destination Competitiveness Model”) асарида туризм мақсадларининг самарадорлигини ўлчаш учун кластер моделларини таклиф қилиб, Африка ва Европа мисолларида давлат-хусусий шерикчилик ва маҳаллий жамоаларни жалб қилишнинг аҳамиятини кўрсатади. Унга кўра, кластерларда экология ва иқтисодий ўсишни мувозанатлаштириш орқали туризм даромадини 20–30% га ошириш мумкин деб таъкидлайди⁵. Унинг туризм мақсадларининг рақобатбардошлигини ўлчашнинг энг кўп қўлланиладиган модели 5 та асосий гуруҳдан иборат:

1) Мақсаднинг жозибадорлиги; 2) Инфратузилма ва хизматлар юқори сифати; 3) туризмни ривожлантириш бўйича олиб борилаётган сиёсат ва самарали бошқарув; 4) туризм соҳасида самарали маркетинг; 5) туризмни ривожлантиришда ижтимоий-иқтисодий омилларни ҳисобга олиш.

Бугунги кунда Ўзбекистонда “Ипак йўли” туризм ва маданий мерос халқаро университети магистратура дастурларида Эрнест Хитнинг моделлари

⁴

Management challenges with the maintenance of tourism experience concept innovations: Toward a new research agenda // Eide, D., Fuglsang, L., & Sundbo, J. (2017). *Management challenges with the maintenance of tourism experience concept innovations: Toward a new research agenda*. *Tourism Management*, **63**, 452–463. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.06.029>

⁵ Heath, E., & Wall, G. (2020). *Strategic Destination Marketing and Management: Theory and Practice*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003044071>

кенг қўлланилмоқда. Туризм кластерларини самарали бошқариш концепциясини асосий ғояси, давлатнинг туризм соҳасидаги аралашувини минимал даражада чеклаш, давлат фақатгина иқтисодий дастаклар (инструмент) орқали соҳани ривожлантириш ва тартибга солишда иштирок этишни таъминлаш керак ҳисобланади. Таҳлиллар асосида туризм кластерларини бошқаришнинг учта асосий модели мавжудлигини таъкидлаш мумкин:

- 1) **Шимолий Америка модели (давлат аралашуви паст);**
- 2) **Ғарбий Европа (давлат аралашув ўрта);**
- 3) **Осиё (давлат аралашув юқори).**

Ўзбекистонда ҳам туристик кластерлар фаолиятини тартибга солиш ва ривожлантириш борасида давлатнинг аралашуви бир мунча юқори. Лекин босқичма- босқича туризм кластерларни фаолиятини эркинлаштириш сиёсати олиб борилмоқда.

Туристик кластерлар белгиланган тартибда туристик кластер мақоми тўғрисидаги гувоҳномани олган пайтдан бошлаб ташкил этилган ҳисобланади.

Туризм қўмитаси туристик кластер мақомини бериш бўйича ваколатли орган ҳисобланади.

Бунда, ариза берувчи электрон шаклда ёки почта орқали белгиланган шаклдаги ариза билан ваколатли органга мурожаат қилади.

Туристик кластерларни ташкил этиш ва туристик кластер мақомини олиш учун тадбиркорлик субъектлари қуйидаги талабларга жавоб бериши лозим, жумладан:

туристик кластер фаолияти туроператор – меҳмонхона – транспорт – хизматларини кўрсатиш билан тўлиқ қамраб олинганлиги;

туристик кластер ҳудудида сифими камида 40 нафар меҳмон учун мўлжалланган жойлаштириш воситасининг мавжудлиги;

туристик кластер ҳудудида маҳаллий хунармандчилик маҳсулотларини (эсдалик совғалари) сотиш шохобчалари (камида битта савдо нуқтаси) мавжудлиги⁶.

Америкалик олим Ульрике Гретцель – туризм, ижтимоий медиа ва рақамли технологиялар борасида дунёдаги энг кўп иқтибос келтириладиган илмий олимлардан бири бўлиб, туризм бошқаруви ва «ақлли туризм» (smart tourism) концепциясининг етакчи тадқиқотчиси ҳисобланади. Ульрике Гретцель “Ақли туризм шаҳарлари” (“Smart Tourism Cities” асарида рақамли технологиялар (AI ва Big Data) асосидаги кластер бошқарувини таҳлил қилиб, Европа шаҳарлари (Вена, Барселона) мисолида “ақлли мақсад” концепциясини жорий этишни тавсия этади⁷.

Бу стратегия пандемия даврида туристлар оқимини 15% га оптималлаштирган ва Ўзбекистонда рақамли платформаларни яратиш учун модел бўлади. Ақлли туризмни ривожлантиришдаги технологик ўзгаришлар

⁶ Туристик кластерларни ташкил этиш тартиби белгиланди // https://yuz.uz/news/turistik-klasterlarni-tashkil-etish-tartibi-belgilandi?utm_

⁷ Chen G. Tourism Management Strategies under the Intelligent Tourism IoT Service Platform. Comput Intell Neurosci. 2022 Apr 12;2022:7750098. doi: 10.1155/2022/7750098. PMID: 35463292; PMCID: PMC9019407.

нафақат Ўзбекистонга ташриф буюраётган сайёҳлар сонини кўпайтириш, балки туризм фаолиятдан тушадиган даромадлар, шунингдек, мамлакат ЯИМда туризм улушини оширишга ҳамда рақамли платформаларни жорий қилиш орқали туризм экспортини диверсификация қилиш имконини беради.

Осиё олимлари туристик кластерларни бошқаришни маданий мерос ва иқтисодий диверсификация нуқтаи назаридан ўрганиб, туризмни ривожлантиришнинг миллий моделини ишлаб чиқишга эътибор қаратишади. Хитойлик олим Ксин Яньжун “Туризм тажрибаси” (“The Tourism Experience”) асарларида туризм кластер моделлари ўрганиб қишлоқ туризм кластерларини ривожлантириш стратегиясини таклиф этади. Унга кўра, Хитойнинг Янцзы дарёси кластерида маданий фестиваллар ва онлайн маркетинг орқали даромадни 25% га ошириш мумкинлигини асослаб беради.

Хитойлик олим Х Ли “Этник туристик йўналишларнинг барқарор ривожланиши тўғрисида” (“On the Sustainable Development of Ethnic Tourist Destinations”) асарида этник туризм кластерларининг барқарорлигини таҳлил қилиб, Гуйчжоу провинцияси мисолида экология ва маданий меросни сақлашнинг КРІ кўрсаткичларини ишлаб чиқади⁸. Мазкур тажриба Ўзбекистоннинг Фарғона водийси кластери учун маҳаллий хунармандчиликни интеграция қилишда фойдаланди. Шунингдек, кластерларда кириш ва чиқиш туризмни бошқариш стратегиясини ишлаб чиқишда фойдаланиш мумкин.

МДХ мамлакатлари олимлари туристик кластерларни бошқаришни постсовет шароити ва интеграция нуқтаи назаридан таҳлил қилиб, Россия ва Марказий Осиё тажрибасига таянадилар. Маданий мерос кластерларини сақлашни таҳлил қилиб, МДХ мамлакатларида туризм ривожлантиришнинг бирлашма моделларини таклиф этади. Мазкур стратегиялар экотуризмни ривожлантиришга олиб келади.

Туркиялик О. Козак “Туризм ва меҳмонхона рақобатбардошлигини ўрганиш” асарида туризм кластерларининг рақобатбардошлигини ўрганиб, Россия ва Украина мисолида кластер режалаштиришни таклиф этади. Хусусий секторни жалб қилиш орқали маҳаллий аҳоли фаровонлигини ошириш мумкинлигини таъкидлайди⁹.

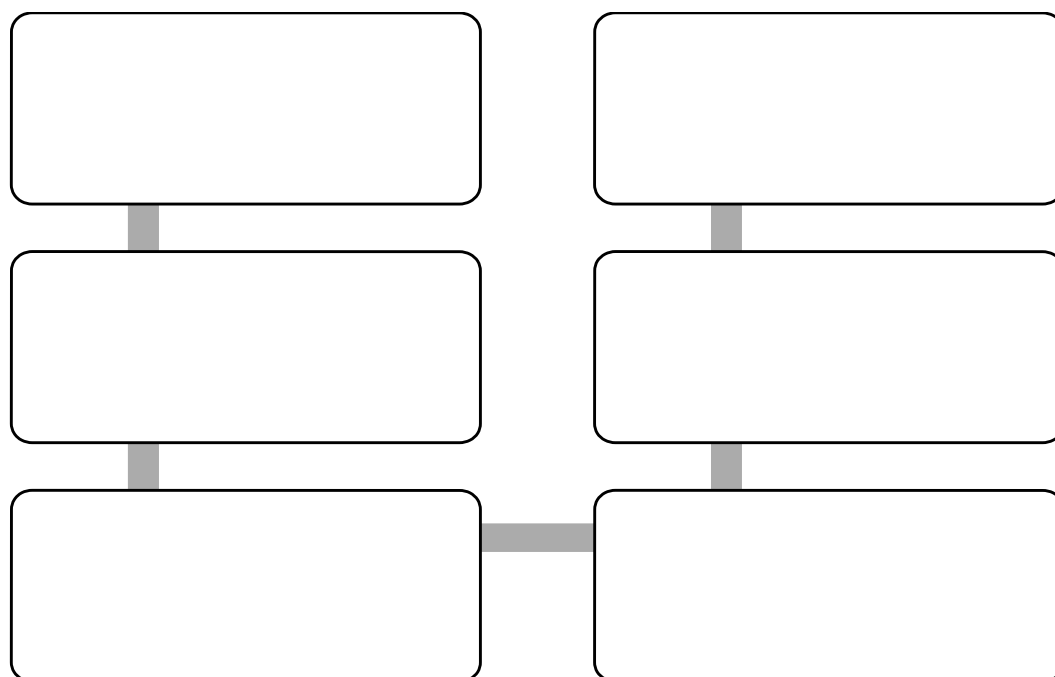
Ушбу адабиётлар таҳлили туристик кластерлар бошқарувининг глобал тенденцияларини (рақобатбардошлик, барқарорлик, рақамлаштириш) кўрсатади ва хорижий тажрибани Ўзбекистонга мослаштириш учун назарий-амалий асос яратади. Ғарб олимлари кластер назариясининг асосий моделларини, Осиё олимлари маданий диверсификацияни, МДХ олимлари эса минтақавий интеграцияни таъкидлайдилар.

Ўзбекистонлик олима Б.Бекмуродова “Туристтик кластерларни ташкил этиш босқичлари ва ривожлантириш афзалликлари” номли мақоласида

⁸ Huyen Tran Ngoc Dieu, Hee Chung Chung & Namho Chung. *Reconfiguring smart tourism satisfaction in a transforming Heritage City: a fuzzy-set study of tourists and residents in Huế, Vietnam*. Current Issues in Tourism 0:0, pages 1-23.

⁹ Kozak, M., & Kozak, Ö. (2019). Tourism and Hotel Competitiveness Research. Journal of Travel & Tourism Marketing, 26(4), 331–351.

туристик кластерни ташкил этиш ва ривожлантириш олтита босқичлари келтириб ўтади (1-расм).



1-расм. Туристтик кластерни ташкил этиш ва ривожлантириш босқичлари

Кластер тузилмаларини ташкил этиш борасида яхлит ва тизимлаштирилган ахборот мажмуига эга бўлиш келгусида туризм кластерининг барқарор фаолият кўрсатишини таъминлашда муҳим аҳамият касб этади.

Адабиётлар таҳлили асосида шуни таъкидлаш мумкинки, Ўзбекистонда туризм кластерини бошқариш соҳасидаги бир қатор ташкилий муаммолар мавжудлиги аниқлади:

- инфратузилмани ривожлантиришни бошқарувнинг асосий мақсади деб ҳисоблаш;
- бошқарув мақсадлари доирасида кластер иштирокчилари ўртасида фаоллашган ўзаро алоқаларнинг йўқлиги;
- туризм кластерини бошқариш усулларини таснифлашда ягона ёндашувнинг йўқлиги;
- туризм кластерини бошқариш органининг ташкилий тузилмасини ишлаб чиқиш учун услубий материалларнинг етишмаслиги.

Туристтик кластерларни шакллантириш ва ривожлантириш замонавий туризм саноатини барқарор ривожлантиришнинг муҳим йўналишларидан биридир. Кластерлаш орқали туризмга оид хизматлар ва инфратузилманинг ҳудудий уйғунлигини таъминлаш, маҳаллий ресурслардан самарали фойдаланиш, кооперацияни ривожлантириш ҳамда иқтисодий самарадорликка эришиш мумкин бўлади. Шунингдек, кластерлар орқали маҳаллий аҳоли бандлиги ортади, тадбиркорлик муҳитига рағбат кучаяди ва туризм экспорти салоҳияти кенгаяди. Ягона ёндашув ва рақамли интеграция ёрдамида туризм хизматлари сифатини ошириш, хорижий ва ички туристлар сонини кўпайтириш

хамда худудий рақобатбардошликни мустаҳкамлаш мумкин. Шу боис, туристик кластерларни ташкил этиш бўйича тизимли ёндашув ва давлат-хусусий шериклик асосида ривожлантириш муҳим стратегик вазифа ҳисобланади.

Тадқиқот методологияси (Research Methodology). Ушбу тадқиқотнинг асосий мақсади туризм кластерларини самарали бошқариш бўйича хорижий тажрибани ўрганиш ва Ўзбекистон шарт-шароитларига мос стратегиялар ишлаб чиқишдан иборат. Шу мақсадда тадқиқотда сифатли ва миқдорий тадқиқот усулларининг комбинацияси қўлланилди, бу эса натижаларнинг ҳам кенг қамровли, ҳам таҳлилчан бўлишини таъминлайди. Тадқиқотнинг илмий асосини шакллантириш учун аввало педагогик ва иқтисодий адабиётлар, халқаро туризм ва кластерлаштириш бўйича илмий мақолалар, ҳукумат ҳисоботлари ҳамда халқаро ташкилотлар томонидан тайёрланган стратегиялардан фойдаланилди. Бу манбалар орқали туризм кластерларини бошқаришдаги халқаро тажрибалар, самарали бошқарув механизмлари ва уларнинг натижадорлиги ҳақидаги маълумотлар тўпланди.

Сифатли тадқиқот усуллари қаторида туризм соҳаси экспертлари, кластер раҳбарлари ва хорижий мутахассислар билан ўтказилган интервьюлар орқали амалий тажриба ва илмий нуқтаи назарларнинг таҳлили амалга оширилди. Турли давлатлардаги туризм кластерларининг самарадорлиги ва бошқарув стратегиялари солиштирилди, уларнинг Ўзбекистон шароитида қўлланиш имкониятлари ўрганилди.

Миқдорий тадқиқот усуллари сифатида статистик маълумотларни таҳлил қилиш қўлланилди. Бу жараёнда туристик кластерлар самарадорлигини баҳолаш учун асосий индикаторлар (туристлар сони, даромад, инвестиция жалб этиш кўрсаткичлари) кўриб чиқилди ва уларнинг вақт оралиғидаги динамикаси таҳлил қилинди.

Ушбу методологик ёндашув тадқиқот натижаларини ҳар томонлама таҳлил қилиш, туризм кластерларини бошқаришнинг самарали хорижий тажрибаларини аниқлаш ва уларнинг Ўзбекистон шароитида қўлланиш имкониятларини илмий асосда баҳолаш имконини берди.

Хорижий ўрганишлардан кўринибдики, туристик кластерларни самарали бошқаришда **интеграцияланган индустриал ёндашув** муҳим стратегик омил ҳисобланади. Мисол учун, Хитойда амалга оширилган тадқиқотларда индустриал интеграция компанияларнинг молиявий натижаларини ва умумий унумдорлигини сезиларли даражада яхшилаши аниқланган. Бу натижа, туризм корхоналари ва уларга боғлиқ саноат тармоқлари (агро, маданий, архитектура ва ҳ.к.) орасида ҳамкорликни кучайтириш нуқтаи назаридан кластер стратегияларини ишлаб чиқиш зарурлигини кўрсатади.

Дунёда туризм кластерларини бошқаришда асосий стратегиялар – бу иқтисодий субъектлар ўртасида стратегик шериклик, ресурсларни харитасини тузиш, давлат-хусусий шериклик (PPP) ва инновацион технологияларни жорий этишдир. OECD (Иқтисодий ҳамкорлик ва ривожланиш ташкилоти) тизимида кўра, туризм рақобатбардошлигини ўлчаш учун 11 та асосий кўрсаткич

ишлатилади, улар туризмнинг иқтисодий ҳиссаси, хизмат сифати, жозибадорлик ва сиёсат чораларини баҳолайди. Ўзбекистонда бу борада илғор хорижий тажрибларни таҳлили қилиш асосида миллий стратегияни такомиллаштириб бориш мақсадга мувофиқ (1-жадвал)

1-жадвал.

Кластер бошқарув тизими бўйича илғор хориж тажрибаси

Кластер бошқарув тизими	Таснифи
Испания ва Италия (Европа кластери)	Туризм кластерларини бошқаришда «овернайтс» (туристларнинг тўлиқ куни сони) кўрсаткичи асосий роль ўйнайди. Маданий ва табиий ресурсларни бирлаштириш стратегия (масалан, Коста-дель-Сол кластерида отеллар, транспорт ва маданий меросни интеграция қилиш).
Франция ва Германия (Култур-туристик кластерлар)	«Инбунд туризм даромадлари» (ҳар бир туристдан олинадиган даромад) бўйича бошқариш. Визасиз режими ва е-виза жорий этиш, маданий меросни (Лувр кластери каби) маркетинг қилиш стратегия.
Австралия ва Янгизиландия (Эко-кластерлар)	«Табиий ресурслар ва биологик хилма-хиллик» кўрсаткичи орқали бошқариш. Барқарор туризм (экотуризм кластерлари), ҳаво ҳаракати узлукси (ҳаво транспорт узлукси)ни кучайтириш стратегияси.
Жанубий Корея ("Жежу Smart Tourism кластери")	Ресурслар харитаси ва иштирокчилар ўзаро таъсири матрицаси орқали бошқариш. Jeju Tourism Big Data Platform ва AI асосида турист оқимини реал вақтда бошқариш, стартапларни кластерга интеграция қилиш орқали синергия яратиш стратегия.
Хитой ("Чжанжиажа миллий кластери")	Ресурслар харитаси ва иштирокчилар ўзаро таъсири матрицаси орқали бошқариш. Давлатнинг 14 млрд \$ инвестицияси, 5G+VR технологиялари ва 8 та кичик шаҳарча қурилиши орқали субъектларни позициялаштириш ва синергия яратиш стратегияси.

Европада — жумладан, Италия ва Испанияда — туристик кластерлар минтақавий иқтисодий рақобатбардошликни оширишда сезиларли самара беради. Италия мисолида, OECD томонидан тайёрланган таҳлилда кўрсатилишича, туристик минтақалар (кластерлар) давлат ва маҳаллий ҳукуматлар ҳамда хусусий сектор ўртасида мувофиқланган бошқарувни йўлга қўйиш орқали иқтисодий ўсиш ва иш ўринлари яратишда муҳим рол ўйнайди¹⁰. Испанияда олиб борилган тадқиқотларда эса кластеризация билан географик жамланиш (localization) бизнес рақобатбардошлигини оширади ва иқтисодий фаолиятнинг жўшқинлашишига таъсир қилади.

Хорижий тажриба шундай стратегик йўналишларни кўрсатади: вертикал ҳамда горизонтал ҳамкорликни кучайтириш, кластернинг географик ва секторлараро ташкил этилишини мувофиқлаштириш, ва давлат сиёсатини кластерлар таъсирини қабул қилган тарзда шакллантириш. Бу ёндашувлар кластер аъзолари учун энергиятни тежаш, маркетинг ва инновацияда синергия

¹⁰ OECD (2011), OECD Studies on Tourism: Italy: Review of Issues and Policies, OECD Publishing.
<http://dx.doi.org/10.1787/9789264114258-en>

яратиш, ҳамда ташқи бозорларда рақобатбардошликни ошириш имконини беради.

Таҳлил ва натижалар. (Analysis and results). Туризм индустриясининг барча элементлари ўзаро боғланган ва ўзаро боғлиқдир. Туристик хизматларнинг мураккаб тузилмаси, кўп қиррали алоқалари, ўзига хос хусусиятлари туризм индустрияси, унинг таркибий қисмлари, шу жумладан корхоналар фаолиятини режалаштириш, ташкил этиш, рағбатлантириш, назорат қилишда мувозанатли муносабатда бўлишни талаб қилади. Айнан шу нарса туризм индустриясининг бошқарув, бошқарув масъулиятини ўз зиммасига олган ва тегишли ҳуқуқий, молиявий, илмий таъминотга асосланган ташкилий ва ташкилий қўйи тизимининг асосини ташкил қилади.

Дунё тажрибасида туризм кластерларининг самарали бошқарилиши асосан ресурслар харитаси, иштирокчилар ўртасидаги таъсир матрицаси ва синергия коэффициентини доимий ўлчашга асосланади. Энг яхши натижаларни кўрсатган мисоллар: Таиланд (Пхукет кластери) – кластер ичидаги таъсир интенсивлиги 85–90%, 1 туристдан даромад 1 800 \$, меҳмонхоналар тўлдирилиш даражаси 92%; Жанубий Корея (Жежу ороли) – Big Data ва AI орқали бошқариш, таъсир интенсивлиги 88–93%, турист қониқиши 92,4%; Хитой (Чжанжиажя) – давлат инвестицияси 14 млрд \$, таъсир интенсивлиги 90–95%, йиллик 90 млн турист. Умумий натижа: кластер иштирокчилари ўртасидаги синергия 75–95% га етганда, иқтисодий фойда 15–35% га ортиб бормоқда. Бу моделларнинг барчасида битта умумий қонуният бор, яъни кластердаги ҳар бир иштирокчи (отель, транспорт, гид, сувенирчи) бошқаларга таъсири доимий рақамларда ўлчанади ва 80% дан паст бўлса, дарҳол тузатиш чоралари кўрилади¹¹.

Ўзбекистонда 2025 йилга келиб 8,6 млн турист ва 527 млн \$ даромад прогноз қилинмоқда, лекин ҳозирча кластерларда таъсир матрицаси ва синергия коэффициенти доимий ўлчанмаяпти, шу сабабли 1 туристдан даромад ~60 \$ атрофида (Таиланддан 30 баравар кам) ва кластер ичидаги ўзаро таъсир интенсивлиги 50–60% дан ошмаяпти. Самарқанд, Бухоро, Хива атрофида тематик кластерлар ташкил этилаётган бўлса-да, уларда ҳали Destination Management Company (DMC), ресурслар харитаси ва таъсир матрицаси йўқ. Осиё ва Европа тажрибасини қўлласак, фақат битта чора – 2026 йилгача ҳар бир кластерда (масалан, “Самарқанд кластери”) таъсир интенсивлигини 80% га етказиш ва доимий ўлчаш механизмининг жорий қилиш – туризм даромадларини 3–4 йил ичида 2,5–3 баравар ошириш имконини беради¹².

Бунда туризм менежменти туризм соҳасида содир бўладиган ижтимоий-иқтисодий ҳодиса ва жараёнларни бошқариш сифатида таърифланади. Шу билан бирга, ташкилий жараённинг таркибий қисмларининг сифат ва мазмунан

¹¹ Melisidou, Sgouro, Athena Papageorgiou, Dimitrios Papayiannis, and Stelios Varvaressos. “Tourism Clusters as a Potentially Effective Tool for Local Development and Sustainability.” *Journal of Tourism Research* 9 (2015): 217-230. Accessed November 23, 2025. <https://jotr.eu/index.php/volume9/75-melissidou>

¹² Statista. (2025). *Travel & Tourism – Uzbekistan* [Market forecast]. Statista. 2025, from <https://www.statista.com/outlook/mmo/travel-tourism/uzbekistan>

хилма-хиллиги ва улар ўртасидаги объектив муносабатлар ва алоқаларнинг кенг доираси ҳисобга олиниши керак.

Бу туризм соҳасидаги бошқарув ташкилий жараёнини ўрганишнинг турли жиҳатларини олдиндан белгилаб беради:

- функционал мақсаднинг мантикий схемаси (туристик хизматлар кўрсатиш ва истеъмол қилиш) - технологик;
- бозор агентлари сифатида таркибий қисмлар ва элементларнинг мавжудлиги - иқтисодий;
- мулк ҳуқуқи бўйича мулкчиликни, иерархик бўйсунлишни ҳисобга олган ҳолда ташкилот - маъмурий ва бошқарув.

Ўзбекистонда туристик кластерларни ташкил этиш ва ривожлантириш бўйича ҳозирда муваффақиятли синов босқичи амалга оширилмоқда. Давлат ва хусусий сектор ўртасида кластер самарадорлигини ошириш ва ҳамкорликни кучайтиришга қаратилган аниқ қадамлар ташланмоқда.

Тадқиқот натижаларини муҳокамаси (Discussion). Туризм тизимини бошқариш стратегик (келажакка прогноз қилинган) қараш ва башоратга асосланиши керак. Менежментнинг етакчи ғоясига асосланиб, сайёҳлик компаниясининг сиёсати ишлаб чиқилган бўлиб, у умумий мақсадлар ва муносабатларни таъминлайдиган нормаларни ифодалайди. Ушбу тузилманинг ҳаётийлиги ва ривожланиши. Режалаштириш ҳар қандай туризм тузилмасининг мақсадларини, шунингдек, уларга эришиш усуллариини белгилаб берувчи бошқарув жараёнининг босқичларидан биридир. Баъзи ҳолларда компания ўз мақсадларига эришгандан сўнг ўз фаолиятини тўхтатади, бошқаларида эса янги, муҳимроқ мақсадлар қўйилади. Бу режалаштириш бир марталик фаолият эмаслигини кўрсатади. Бу аниқланган имкониятлар, шарт-шароитлар ва омиллар туфайли корхона фаолиятини такомиллаштиришнинг янги усуллари ва усуллариини ўрганишнинг узлуксиз жараёни (бошқарув жараёнининг босқичларидан бири). Корхона сиёсатини шакллантириш кўпинча бошқарувнинг энг юқори даражасида амалга оширилади.

Хулоса ва таклифлар (Conclusion/Recommendations). Хорижий тажриба таҳлили шундан далолат берадики, туристик кластерларни самарали бошқаришда давлат, хусусий сектор ва маҳаллий жамоалар ўртасидаги мувофиқлаштирилган ҳамкорлик ҳал қилувчи аҳамиятга эга. Италия, Испания ва Хитойдаги моделлар туристик кластерлар иқтисодий ўсиш, инновацион фаоллик, инфратузилмани яхшилаш ва сервис сифатини оширишда барқарор механизм бўла олишини исботлади. Бундан ташқари, кластер ичидаги тармоқлар ўртасида вертикал ва горизонтал интеграция — масалан, туроператорлар, меҳмонхоналар, транспорт, маданий объектлар ва кичик бизнесларни бирлаштириш — рақобатбардошлик ва регионал иқтисодий жонланишни таъминлайди. Ўзбекистонда ҳам мазкур йўналишда қонунчилик асослари яратилгани, кластер мақоми белгилаш тизимининг жорий қилиниши ва инфратузилмага давлат ёрдамининг кучайиши туристик тармоқда барқарор модел шаклланиши учун зарур заминни ҳосил қилмоқда.

Ўзбекистонда туристик кластерларни ривожлантиришда хорижий амалиётдан келиб чиққан ҳолда, аввало, кластер бошқарувининг ягона координатор ташкилотини шакллантириш, яъни кластер ичидаги иштирокчилар фаолиятини мувофиқлаштирувчи профессионал менежмент марказини ташкил этиш мақсадга мувофиқ. Иккинчидан, кластер иштирокчилари учун солиқ ва кредит имтиёзлари, инфратузилмавий қўллаб-қувватлаш, рақамли сервислар (онлайн бронлаш, туристик маълумот платформалари)ни кенг жорий этиш туризм экотизимининг тезкор ривожланишига хизмат қилади. Учинчидан, маҳаллий аҳолини кластерларга жалб этиш, хунармандчилик, агротуризм ва этнотуризмни интеграциялаш хорижда ўзини оқлаган барқарор ривожланиш моделининг муҳим қисми бўлиб, Ўзбекистонда ҳам туристик хўжаликнинг диверсификациясига хизмат қилади. Шу орқали туристик кластерлар нафақат иқтисодий самара, балки ижтимоий фойдали таъсир — янги иш ўринлари, маданий меросни сақлаш ва жозибадор туристик муҳит яратишга хизмат қилади.

Фойдаланилган адабиётлар (Reference)

1. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2024 йил 30 декабрдаги “Туристтик кластерлар фаолиятини ташкил этиш бўйича чоратадбирлар тўғрисида” ги 915-сон [капори](https://lex.uz/docs/7303189) // <https://lex.uz/docs/7303189>
2. Management challenges with the maintenance of tourism experience concept innovations: Toward a new research agenda // Eide, D., Fuglsang, L., & Sundbo, J. (2017). Management challenges with the maintenance of tourism experience concept innovations: Toward a new research agenda. *Tourism Management*, 63, 452–463. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.06.029>
3. Heath, E., & Wall, G. (2020). *Strategic Destination Marketing and Management: Theory and Practice*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003044071>
4. Туристтик кластерларни ташкил этиш тартиби белгиланди // https://yuz.uz/news/turistik-klasterlarni-tashkil-etish-tartibi-belgilandi?utm_
5. Chen G. Tourism Management Strategies under the Intelligent Tourism IoT Service Platform. *Comput Intell Neurosci*. 2022 Apr 12;2022:7750098. doi: 10.1155/2022/7750098. PMID: 35463292; PMCID: PMC9019407.
6. Huyen Tran Ngoc Dieu, Hee Chung Chung & Namho Chung. Reconfiguring smart tourism satisfaction in a transforming Heritage City: a fuzzy-set study of tourists and residents in Huế, Vietnam. *Current Issues in Tourism* 0:0, pages 1-23.
7. Kozak, M., & Kozak, Ö. (2019). Tourism and Hotel Competitiveness Research. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 26(4), 331–351.
8. OECD (2011), *OECD Studies on Tourism: Italy: Review of Issues and Policies*, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264114258-en>
9. Melisidou, Sgouro, Athena Papageorgiou, Dimitrios Papayiannis, and Stelios Varvaressos. “Tourism Clusters as a Potentially Effective Tool for Local

- Development and Sustainability.” Journal of Tourism Research 9 (2015): 217-230. Accessed November 23, 2025. <https://jotr.eu/index.php/volume9/75-melissidou>
10. Statista. (2025). Travel & Tourism – Uzbekistan [Market forecast]. Statista. 2025, from <https://www.statista.com/outlook/mmo/travel-tourism/uzbekistan>
 11. Leading the Way: How Global Destinations Are Shaping Sustainable Tourism in 2025 June, 11 2025 | By Sustainability Academy; <https://sustainability-academy.org/leading-sustainable-tourism-2025/>
 12. <https://www.untourism.int/news/international-tourism-up-5-in-first-half-of-2025-despite-global-challenges>