

TURIZM SOHASIDAGI TADBIRKORLIK SUBYEKTLARINING BOSHQARUV SAMARADORLIGIGA TA'SIR ETUVCHI OMILLAR TIZIMI VA DMO-SERVQUAL MODELLARI INTEGRATSIYASI

Mamajonov Ravshanjon Isroiljon o'g'li

Namangan davlat universiteti tayanch-doktoranti

E-mail: dominant.ravshan@gmail.com;

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-0331-3631>

Tel: +998 94 300 25 33

Annotatsiya. Maqolada turizm sohasidagi tadbirkorlik subyektlarining boshqaruv samaradorligiga ta'sir etuvchi omillar tizimi ilmiy asoslangan hamda destinatsiya darajasidagi boshqaruv (DMO) va xizmat sifatini baholash (SERVQUAL) modellarini integratsiyalash yondashuvi taklif etilgan. Tadqiqotda tizimli adabiyotlar sharhi, qiyosiy tahlil, SWOT-tahlil va konseptual modellashtirish usullari qo'llanilgan. Natijada boshqaruv samaradorligiga ta'sir etuvchi omillarning yettita ichki va uchta tashqi guruhdan iborat tasnifi ishlab chiqildi, DMO funksional bloklarini SERVQUAL o'lchovlari bilan bog'lovchi integratsiyalashgan model va uni baholash indikatorlari taklif etildi. Turkiya va Gruziyaning 2025-yildagi turizm natijalari asosida markazlashgan muvofiqlashtirish hamda kichik biznesga tayangan hududiy mahsulot modellarining uyg'unligi Namangan viloyati uchun maqbul yo'nalish ekani asoslandi.

Kalit so'zlar: turizm, tadbirkorlik subyektlari, boshqaruv samaradorligi, omillar tizimi, DMO, SERVQUAL, destinatsiya boshqaruvi, xizmat sifati.

KIRISH

Turizm jahon xo'jaligining eng tez tiklanayotgan va yuqori qo'shimcha qiymat yaratuvchi tarmoqlaridan biri bo'lib qolmoqda. UN Tourism ma'lumotlariga ko'ra, 2025-yilda jahon miqyosida xalqaro sayyohlar soni 1,52 milliard kishiga yetib, 2024-yilga nisbatan 4 foizga o'sdi, xalqaro turizmdan olingan daromadlar esa 5 foizga oshib, 1,9 trillion AQSH dollarini tashkil etdi [1]. Talabning bunday o'sishi raqobatni ham kuchaytirmoqda: turistlar endi alohida xizmatni emas, balki butun destinatsiyadagi tajribani baholaydi, bu esa tadbirkorlik subyektlarining boshqaruv tizimiga yangi talablar qo'yadi.

O'zbekistonda turizm ustuvor tarmoq sifatida belgilangan. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023-yil 11-sentabrdagi PF-158-son Farmoni bilan tasdiqlangan "O'zbekiston – 2030" strategiyasida xorijiy turistlar sonini 15 millionga, ichki sayyohlar sonini 25 millionga yetkazish, 30 ta yirik turizm klasterini tashkil etish va mehmon o'rinlari sonini kamida 2 barobar oshirish maqsad qilingan [2]. Bu maqsadlarga erishish ko'p jihatdan turizm xizmatlarini bevosita ko'rsatayotgan kichik va o'rta tadbirkorlik subyektlarining boshqaruv samaradorligiga bog'liq.

Ilmiy adabiyotlarda turizm korxonalari boshqaruvi ko'pincha ikki alohida yo'nalishda o'rganiladi. Birinchisi – destinatsiya darajasida manfaatdor tomonlarni

muvoqilashtiruvchi DMO (Destination Management Organization) modeli, ikkinchisi – korxona darajasida xizmat sifatini mijoz nuqtayi nazaridan o'ldiruvchi SERVQUAL modeli. Biroq bu ikki darajani yagona boshqaruv konturiga birlashtiruvchi, shuningdek, boshqaruv samaradorligiga ta'sir etuvchi omillarni ichki va tashqi guruhlar kesimida tizimlashtiruvchi yondashuvlar yetarli ishlab chiqilmagan. Ayniqsa, rivojlanayotgan hududiy destinatsiyalar, jumladan, Namangan viloyati sharoitida bunday yondashuvga ehtiyoj yuqori.

Tadqiqotning maqsadi – turizm sohasidagi tadbirkorlik subyektlarining boshqaruv samaradorligiga ta'sir etuvchi omillar tizimini asoslash va DMO hamda SERVQUAL modellarini integratsiyalash asosida hududiy boshqaruvni takomillashtirish yondashuvini ishlab chiqishdan iborat. Maqsadga erishish uchun quyidagi vazifalar qo'yildi: boshqaruv samaradorligi omillariga oid nazariy yondashuvlarni tizimlashtirish; omillarning ichki va tashqi guruhlardan iborat tasnifini ishlab chiqish; DMO va SERVQUAL modellarining integratsiya mexanizmi va baholash indikatorlarini taklif etish; Turkiya va Gruziya tajribasini qiyosiy tahlil qilib, Namangan viloyati uchun xulosalar chiqarish.

MAVZUGA OID ADABIYOTLAR SHARHI

Boshqaruv samaradorligi tushunchasi klassik yondashuvda erishilgan natijaning sarflangan resurslarga nisbati sifatida talqin qilinadi. Biroq xizmat ko'rsatish sohalarida, ayniqsa turizm, bu nisbat yetarli emas, chunki xizmat nomoddiy, saqlab bo'lmaydigan bo'lib, ishlab chiqarish va iste'mol bir vaqtda kechadi. Shu sababli zamonaviy adabiyotlarda samaradorlik iqtisodiy, tashkiliy, ijtimoiy va sifat ko'rsatkichlari birligi sifatida qaraladi. Resurslarga asoslangan nazariyada raqobat ustunligi qimmatli, noyob va taqlid qilinishi qiyin resurslarga bog'lansa [3], dinamik qobiliyatlar konsepsiyasida bu resurslarni o'zgaruvchan muhitda yangilash qobiliyati birinchi o'ringa chiqadi [4]. Manfaatdor tomonlar nazariyasi esa tashkilot natijasini u bilan bog'liq barcha guruhlar manfaatlarining muvozanati bilan izohlaydi [5].

Destinatsiya raqobatbardoshligi va uning omillarini tizimlashtirishda J.R.B. Ritchie va G.I. Crouch modeli asosiy nazariy manbalardan biri hisoblanadi: unda asosiy resurslar, qo'llab-quvvatlovchi omillar, destinatsiya siyosati va boshqaruvi hamda cheklovchi omillar ajratiladi [6]. T. Bornhorst, J.R.B. Ritchie va L. Sheehan empirik tadqiqotida destinatsiya muvaffaqiyati omillari bilan bir qatorda DMO muvaffaqiyatining alohida omillari – ta'minotchilar bilan munosabatlar, samarali boshqaruv, strategik rejalashtirish, yetarli moliyalashtirish va malakali kadrlar ajratilgan [7]. Jahon iqtisodiy forumining 2024-yilgi Travel & Tourism Development Index metodologiyasida turizm rivojini ta'minlovchi omillar besh yirik yo'nalish va 17 ustun bo'yicha baholanadi [8]. Jahon banki qo'llanmasida esa muvaffaqiyatli destinatsiya uchun kirish imkoniyati, o'ziga xoslik, sifatli tajriba, jalb etilganlik va chidamlilik asosiy shartlar sifatida ko'rsatilgan [9].

DMO modeli UN Tourism amaliy qo'llanmasida destinatsiya rivojlanishiga doir faoliyatlarni yagona strategiya asosida boshqaruvchi institut sifatida ta'riflanadi [10]. S. Pike va S. Page adabiyotlar sharhida DMOning marketing tashkilotidan strategik boshqaruv institutiga aylanib borayotganini ko'rsatgan [11]. A. Presenza, L. Sheehan

va J.R.B. Ritchie DMO faoliyatini tashqi marketing va ichki destinatsiya rivojlanishi yo'nalishlariga ajratgan [12], M. Volgger va H. Pechlaner esa DMO muvaffaqiyatini tarmoq asosidagi boshqaruvda yetakchilik roli bilan bog'lagan [13]. OECD hisobotlarida DMO jamoat va xususiy sektor o'rtasidagi vositachi sifatida kichik va o'rta biznesni mahsulot yaratish, marketing va ko'nikmalarni rivojlantirish orqali qo'llab-quvvatlashi ta'kidlanadi, 2025-yilgi hisobotda esa asosiy e'tibor turist sonini ko'paytirishdan oqimni boshqarish va chidamlilikka ko'chgani qayd etilgan [14; 15].

SERVQUAL modeli A. Parasuraman, V.A. Zeithaml va L.L. Berry tomonidan ishlab chiqilgan bo'lib, xizmat sifatini iste'molchi kutgan (E) va amalda idrok etilgan (P) xizmat o'rtasidagi tafovut sifatida o'lchaydi [16]. 1988-yilda model moddiylik, ishonchlilik, tezkor javob, kafolat va empatiyadan iborat besh o'lchovli 22 bandli shkala ko'rinishiga keltirilgan [17]. J.M. Carman o'lchovlar barcha sohalarda bir xil emasligini va bandlarni xizmat turiga moslashtirish zarurligini ko'rsatgan [18]. Turizm va mehmondo'stlikda modelning qo'llanilishi G.R. Fick va J.R.B. Ritchie [19], F. Saleh va C. Ryan [20], A. Akbaba [21] tadqiqotlarida sinovdan o'tgan; J. Park va E. Jeong tizimli sharhida SERVQUAL turizmga eng ko'p qo'llanilgan modellardan biri ekani qayd etilgan [22]. S. Ali va A.I. Fazili esa turizmdagi xizmat sifati modellari evolyutsiyasini tahlil qilib, SERVQUAL hamon asosiy tayanch model bo'lib qolayotganini ko'rsatgan [23].

Mahalliy tadqiqotlarda I.S. Tuxliyev, M.Q. Pardayev va boshqa olimlar turizmni rejalashtirish va xizmat ko'rsatish sohaslarini rivojlantirish masalalarini yoritgan [24], A.N. Norchayev turizm infratuzilmasining shakllanish tendensiyalarini o'rgangan [25]. Shunga qaramay, adabiyotlar tahlili ikki bo'shliqni ko'rsatadi: birinchidan, omillar ko'pincha destinatsiya yoki korxona darajasida alohida tasniflanadi; ikkinchidan, DMO va SERVQUAL modellari bir-biridan ajralgan holda qo'llaniladi va ularni yagona monitoring konturiga birlashtiruvchi mexanizm taklif etilmagan. Ushbu maqola shu bo'shliqlarni to'ldirishga qaratilgan.

TADQIQOT METODOLOGIYASI

Tadqiqot to'rt bosqichda amalga oshirildi. Birinchi bosqichda ilmiy maqolalar, monografiyalar hamda UN Tourism, OECD, Jahon banki va Jahon iqtisodiy forumining hisobotlari tizimli ko'rib chiqilib, boshqaruv samaradorligi omillari va destinatsiya boshqaruvi modellariga oid yondashuvlar ajratildi. Manbalarni tanlashda ularning retsenziyalangan nashrlarda chop etilgani, DOI yoki rasmiy nashr ma'lumotlariga egaligi va turizm sohasiga bevosita tegishliligi asosiy mezon qilib olindi.

Ikkinchi bosqichda omillar mazmuniy tahlil (kontent-tahlil) asosida guruhlandi: korxona boshqaruvi doirasida o'zgartirilishi mumkin bo'lgan omillar ichki, korxona nazoratidan tashqaridagi omillar esa tashqi guruhga kiritildi. Uchinchi bosqichda DMO funksional bloklari [14; 15] va SERVQUAL o'lchovlari [17] o'zaro solishtirilib, har bir DMO bloki uchun unga bevosita ta'sir etadigan xizmat sifati o'lchovi, boshqaruv mexanizmi va baholash indikatori aniqlandi; natijada konseptual integratsiya modeli ishlab chiqildi. To'rtinchi bosqichda Turkiya va Gruziyaning 2025-yildagi rasmiy turizm statistikasi (TÜİK va GNTA ma'lumotlari) va ularning boshqaruv modellari

qiyosiy va SWOT-tahlil qilinib, Namangan viloyati uchun xulosalar shakllantirildi [26; 27].

Integratsiyalashgan modelda xizmat sifati quyidagi umumlashtiruvchi ko'rsatkich orqali baholanishi taklif etiladi:

$$DSI = \sum w_j \cdot (\bar{P}_j - \bar{E}_j), \quad j = 1, \dots, 5; \quad \sum w_j = 1,$$

bu yerda DSI – destinatsiyaning xizmat sifati indeksi; $\bar{P}_j$ va $\bar{E}_j$ – j-o'lchov bo'yicha turistlar idroki va kutishining o'rtacha bahosi, w_j – o'lchovning ahamiyatlilik vazni (respondentlar baholari asosida). Indeksning manfiy qiymati kutish qondirilmaganini, nolga yaqinlashishi esa xizmat sifati yaxshilanayotganini bildiradi. Tadqiqotning cheklovi shundaki, model konseptual xususiyatga ega va uni empirik sinovdan o'tkazish uchun hududiy so'rovnomma ma'lumotlari talab etiladi.

TAHLIL VA NATIJALAR

Adabiyotlar tahlili asosida turizm sohasidagi tadbirkorlik subyektlarining boshqaruv samaradorligiga ta'sir etuvchi omillar ikki yirik guruhga ajratildi. Ichki guruhga boshqaruv-tashkiliy, kadrlar, xizmat sifati, moliyaviy-iqtisodiy, marketing, raqamlashtirish hamda moddiy-texnik baza va infratuzilma omillari, tashqi guruhga esa institutsional-huquqiy, hududiy-resurs va destinatsion omillar hamda mavsumiylik va tashqi xatarlar kiritildi (1-jadval).

1-jadval

Turizm tadbirkorlik subyektlarining boshqaruv samaradorligiga ta'sir etuvchi omillar tizimi

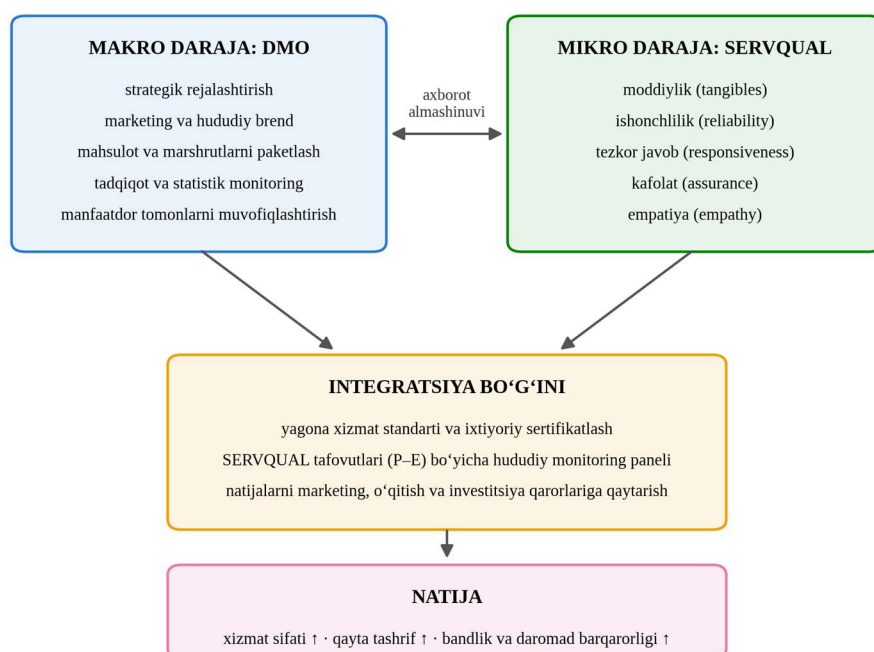
Omil guruhi	Asosiy mazmuni	Boshqaruvga ta'siri
Ichki omillar		
Boshqaruv-tashkiliy	Tuzilmaning aniqligi, vakolatlar taqsimoti, strategik rejalashtirish, ichki nazorat	Qaror qabul qilish tezligi va resurslardan foydalanishni belgilaydi
Kadrlar	Kasbiy malaka, servis madaniyati, xorijiy til, motivatsiya va malaka oshirish	Xizmat sifati va mijoz qoniqishiga bevosita ta'sir qiladi
Xizmat sifati	Standartlar, sifat monitoringi, shikoyatlarni boshqarish, SERVQUAL baholash	Takroriy talab va obro'ni shakllantiradi
Moliyaviy-iqtisodiy	Moliyaviy ta'minlanganlik, investitsiya, xarajatlar va rentabellik	Modernizatsiya va kengayish imkoniyatini belgilaydi
Marketing	Segmentatsiya, brend, reklama-kommunikatsiya, mijozlar bilan munosabat	Talabni jalb qiladi, bozordagi mavqeni mustahkamlaydi
Raqamlashtirish	Onlayn bronlash, PMS va CRM tizimlari, ma'lumotlar tahlili	Tezkorlik va moslashuvchanlikni oshiradi
Moddiy-texnik baza va infratuzilma	Bino, xona fondi, jihozlar; transport, internet, navigatsiya	Turist tajribasi va jozibadorlikni belgilaydi
Tashqi omillar		
Institutsional-huquqiy	Davlat siyosati, soliq va investitsiya imtiyozlari, tartibga solish	Biznes yuritish qulayligi va investitsion faollikka ta'sir qiladi
Hududiy-resurs va destinatsion	Tabiiy, tarixiy-madaniy, ziyorat resurslari, destinatsiya hamkorligi	Mahsulot tarkibi va diversifikatsiyasini belgilaydi

Mavsumiylik va tashqi xatarlar	Talabning mavsumiy tebranishi, iqtisodiy va geosiyosiy xatarlar, iqlim	Daromad barqarorligi va moslashuvchanlikni sinaydi
--------------------------------	--	--

Manba: [6–9; 17] asosida muallif tomonidan ishlab chiqilgan.

Tasnifning ilmiy ahamiyati shundaki, omillar alohida emas, balki o‘zaro bog‘langan tizim sifatida namoyon bo‘ladi: kadrlar malakasi xizmat sifatini, xizmat sifati turist qoniqishi va onlayn reytinglarni, ular esa talab hajmi va korxona daromadini belgilaydi. Tashqi omillar esa ichki omillarning ta’sir kuchini kuchaytiradi yoki cheklaydi. Masalan, institutsional qo‘llab-quvvatlash raqamlashtirish va investitsiyaga zamin yaratsa, mavsumiylik moddiy baza va kadrlardan yil davomida bir xil foydalanishga to‘sqinlik qiladi. Demak, boshqaruv samaradorligini oshirish korxona darajasidagi choralarni destinatsiya darajasidagi muvofiqlashtirish bilan bog‘lashni talab etadi – aynan shu ehtiyoj DMO va SERVQUAL modellarini integratsiyalash zaruratini asoslaydi.

Taklif etilayotgan integratsiyalashgan modelda DMO makro darajada destinatsiyaning strategik rejalashtirish, marketing, mahsulotni paketlash, tadqiqot va manfaatdor tomonlarni muvofiqlashtirish funksiyalarini bajaradi, SERVQUAL esa mikro darajada har bir tadbirkorlik subyektining xizmat sifatini besh o‘lchov bo‘yicha o‘lchaydi. Ikki daraja “integratsiya bo‘g‘ini” orqali bog‘lanadi: yagona xizmat standarti va ixtiyoriy sertifikatlash, SERVQUAL tafovutlari bo‘yicha hududiy monitoring paneli hamda monitoring natijalarini marketing, o‘qitish va investitsiya qarorlariga qaytaruvchi teskari aloqa mexanizmi (1-rasm).



1-rasm. DMO va SERVQUAL modellarini integratsiyalash asosida turizm tadbirkorlik subyektlarini boshqarish modeli

Modelning amaliy mazmunini ochib berish uchun DMOning har bir funksional bloki SERVQUAL o‘lchovlari, boshqaruv mexanizmi va baholash indikatori bilan bog‘landi (2-jadval). Bunday bog‘lanish DMO faoliyatini faqat turistlar soni bilan emas, balki xizmat sifati tafovutlarining qisqarishi bilan ham baholash imkonini beradi.

2-jadval

DMO funksional bloklari va SERVQUAL o'lchovlarining integratsiya matritsasi

DMO funksional bloki	Bog'liq SERVQUAL o'lchovi	Boshqaruv mexanizmi	Baholash indikatori
Tadqiqot va analitika	Barcha besh o'lchov	Hududiy SERVQUAL so'rovi (22 band), turist oqimi statistikasi	O'lchovlar bo'yicha (P – E) tafovuti; DSI indeksi
Strategik rejalashtirish	Ishonchlilik, kafolat	Xizmat standartlari, ustuvor segment va mahsulotlarni belgilash	Standartga muvofiq subyektlar ulushi, %
Marketing va brend	Moddiylik, empatiya	Yagona hududiy brend, onlayn reyting va sharhlar monitoringi	Platformalardagi o'rtacha reyting; qayta tashrif ulushi
Mahsulotni rivojlantirish	Empatiya, ishonchlilik	Tumanlararo paketlar, tadbirlar kalendari	Paketli turlar ulushi; o'rtacha qolish muddati
Tashrif buyuruvchilarni boshqarish	Tezkor javob	Axborot markazi, shikoyatlarni belgilangan muddatda ko'rib chiqish	Murojaatlarni hal etishning o'rtacha muddati
Ko'nikmalar va hamkorlik	Kafolat, tezkor javob	O'qitish dasturlari, ixtiyoriy sertifikatlash, davlat-xususiy hamkorlik	O'qitilgan xodimlar ulushi; sertifikatlangan subyektlar soni

Qiyosiy tahlil uchun ikki xil boshqaruv modeliga ega mamlakatlar tanlandi. Turkiyada 2025-yilda 63,9 million tashrif buyuruvchi qayd etilib, ularning 52,7 millioni xorijiy fuqarolar bo'ldi, turizm daromadi esa 6,8 foizga o'sib, 65,2 milliard AQSH dollariga yetdi [26]. Gruziyada 2025-yilda 5,52 million xalqaro turist (+8,4 foiz) va 7,8 milliondan ortiq xalqaro tashrif (+5,9 foiz) qayd etildi, turizm daromadi 4,69 milliard dollarga yetdi [27]. Ikki mamlakat natijalari ham tarixiy rekord bo'lsa-da, ular turlicha boshqaruv mantiqiga tayanadi (3-jadval).

3-jadval

Turkiya va Gruziya turizm boshqaruvi modellarining qiyosiy tavsifi (2025-yil)

Mezon	Turkiya	Gruziya
Asosiy ko'rsatkichlar	63,9 mln tashrif buyuruvchi (52,7 mln xorijlik); daromad 65,2 mlrd doll. (+6,8%)	5,52 mln xalqaro turist (+8,4%); 7,8 mln tashrif; daromad 4,69 mlrd doll.
Muvofiqlashtiruvchi institut	Turizmni targ'ib qilish va rivojlantirish agentligi (TGA)	Milliy turizm ma'muriyati (GNTA)
Boshqaruv mantiqi	Markazlashgan marketing, yirik ko'lamli ommaviy turizm, barqaror turizm sertifikatlari	Kichik biznes, hududiy mahsulotlar, soddalashtirilgan tartib-taomillar
Kuchli tomon	Kuchli brend, mahsulot diversifikatsiyasi,	Tog', sanatoriy (Borjomi), vino-gastronomik va qishloq turizmi

	standartlashtirish	
Zaif tomon	Oqimning hudud va mavsumlarda jamlanishi	Oqimning poytaxt va yirik kurortlarda jamlanishi, bozorlarga bog'liqlik
Namangan uchun saboq	Hududiy muvofiqlashtiruv, yagona brend, sifat monitoringi	Oilaviy mehmon uylari, sog'lomlashtirish va tog'oldi mahsulotlari

Tahlil shuni ko'rsatadiki, Turkiya modeli institutsional muvofiqlashtirish va sifat standartlari orqali ko'lam samarasiga erishgan bo'lsa, Gruziya modeli dengiz resurslarisiz ham kichik biznes va hududiy mahsulotlar orqali tez o'sish mumkinligini namoyon etadi. Namangan viloyatining resurs profili – sog'lomlashtirish (Chortoq), tog'oldi rekreatsiyasi (Pop, Yangiqo'rg'on), hunarmandchilik (Chust) va festival turizmi (Namangan shahri) – Gruziya profiliga yaqin, biroq hududiy muvofiqlashtiruvchi institutning yo'qligi Turkiya tajribasidagi DMO-mexanizmlarni joriy etishni talab qiladi.

Modelni amaliyotga joriy etish bir martalik tadbir emas, balki bosqichma-bosqich institutsionallashtirish jarayoni sifatida qaralishi lozim. Birinchi bosqichda mavjud statistik kuzatuv va tadbirkorlar bilan muloqot natijalari yagona ma'lumotlar bazasiga birlashtiriladi; ikkinchi bosqichda DMO tipidagi muvofiqlashtiruvchi tuzilma tashkil etilib, xizmat standartlari ishlab chiqiladi; uchinchi bosqichda SERVQUAL asosidagi hududiy so'rovnoma o'tkazilib, DSI indeksining bazaviy qiymati aniqlanadi; to'rtinchi bosqichda esa monitoring natijalari marketing, o'qitish va investitsiya qarorlariga muntazam ravishda qaytariladi (4-jadval).

4-jadval

DMO-SERVQUAL integratsiyalashgan modelini joriy etish bosqichlari

Bosqich	Asosiy chora-tadbirlar	Ijrochi va hamkorlar	Kutiladigan natija
1. Axborot bazasi	Statistik ko'rsatkichlar, tadbirkor murojaatlari va onlayn reytinglarni yagona bazaga birlashtirish	Viloyat turizm boshqarmasi, statistika boshqarmasi	Hududiy monitoring panelining boshlang'ich versiyasi
2. Institutsional asos	DMO tipidagi tuzilmani davlat-xususiy sheriklik asosida tashkil etish; xizmat standartlarini tasdiqlash	Viloyat hokimligi, tadbirkorlar uyushmalari	Muvofiqlashtiruv mexanizmi va yagona xizmat standarti
3. Sifat diagnostikasi	SERVQUAL asosidagi hududiy so'rovnoma, DSI indeksining bazaviy qiymatini aniqlash	DMO, oliy ta'lim muassasalari	O'lchovlar va tumanlar kesimidagi sifat tafovutlari xaritasi
4. Teskari aloqa va rivojlantirish	Natijalarni marketing, o'qitish, sertifikatlash va investitsiya qarorlariga qaytarish	DMO, tadbirkorlik subyektlari, banklar	Sifat tafovutining qisqarishi, qayta tashrif va bandlikning oshishi

Bosqichlar ketma-ketligi tanlangan omillar tizimi bilan uzviy bog'liq: birinchi va ikkinchi bosqichlar institutsional-huquqiy va boshqaruv-tashkiliy omillarga, uchinchi bosqich xizmat sifati va kadrlar omillariga, to'rtinchi bosqich esa marketing,

raqamlashtirish va moliyaviy omillarga bevosita ta'sir ko'rsatadi. Shu tariqa model omillar tizimini boshqaruv amaliyotiga aylantiruvchi vosita vazifasini bajaradi.

MUHOKAMA

Olingan natijalar destinatsiya muvaffaqiyati omillarini tasniflagan tadqiqotlar [6; 7] bilan mos keladi, biroq ulardan farqli ravishda omillar bevosita tadbirkorlik subyekti darajasiga moslashtirildi va har bir guruhning boshqaruv qaroriga ta'sir kanali aniqlandi. TTDI metodologiyasi [8] mamlakat darajasidagi omillarni baholaydi. Taklif etilgan tasnif esa hududiy boshqaruv organlari va korxonalar uchun amaliy vosita bo'lib, uni hududiy monitoring tizimiga kiritish mumkin.

DMO va SERVQUAL integratsiyasi mavjud adabiyotdagi ikki yo'nalishni birlashtiradi. DMO faoliyatini baholashda Bornhorst va hammualliflari manfaatdor tomonlar hamkorligi va mahsulot rivojini muhim mezon deb hisoblagan [7], Carman esa SERVQUAL bandlarini sohaga moslashtirish zarurligini ta'kidlagan [18]. Taklif etilgan matritsa (2-jadval) bu ikki talabni birlashtirib, DMO natijalarini xizmat sifati tafovutlari orqali o'lchash imkonini beradi. Bu yondashuv OECDning 2025-yilgi hisobotida ilgari surilgan "oqimni boshqarish va chidamlilik" tamoyiliga ham mos keladi [15].

Namangan viloyati amaliyoti modelning dolzarbligini tasdiqlaydi. Rasmiy statistikaga ko'ra, 2025-yilda viloyatda 9 ta turistik firma faoliyat yuritgan bo'lib, ular xizmat ko'rsatgan shaxslarning 56,7 foizi Namangan shahriga to'g'ri kelgan, 9 ta tumanda esa birorta ham turistik firma faoliyati qayd etilmagan; ixtisoslashtirilgan joylashtirish vositalarida joylashtirilganlar soni bir yilda 66,2 foizga qisqargan [28]. Bunday holat resurslar mavjud bo'lsa-da, ularni yagona mahsulotga aylantiruvchi va sifatni kuzatuvchi hududiy muvofiqlashtiruv bo'g'ini yetishmasligini ko'rsatadi.

Tadqiqotning cheklovlari ham mavjud. Birinchidan, integratsiya modeli konseptual bo'lib, DSI indeksining vaznlari va chegaraviy qiymatlari hududiy so'rovnomasida aniqlanishi lozim. Ikkinchidan, Turkiya va Gruziya ko'rsatkichlari milliy darajada bo'lib, ularni viloyat darajasiga to'g'ridan-to'g'ri ko'chirib bo'lmaydi. Keyingi tadqiqotlarda modelni Namangan viloyatidagi joylashtirish vositalari va turistik firmalar misolida empirik sinovdan o'tkazish ko'zda tutiladi.

XULOSA VA TAKLIFLAR

Tadqiqot natijalari asosida quyidagi xulosa va takliflar shakllantirildi:

1. Turizm sohasidagi tadbirkorlik subyektlarining boshqaruv samaradorligi iqtisodiy, tashkiliy, ijtimoiy va sifat natijalari birligi bo'lib, unga ta'sir etuvchi omillarni yettita ichki va uchta tashqi guruhdan iborat tizim sifatida ko'rib chiqish maqsadga muvofiq.

2. DMO va SERVQUAL modellarini integratsiyalash destinatsiya darajasidagi muvofiqlashtirishni korxona darajasidagi xizmat sifati bilan bog'laydi. Bunda DMOning har bir funksional bloki muayyan SERVQUAL o'lchovi va o'lchanadigan indikator bilan bog'lanishi lozim.

3. Hududiy xizmat sifatini baholash uchun SERVQUAL tafovutlariga asoslangan DSI indeksini joriy etish va uni har yili hududiy monitoring panelida e'lon

qilish taklif etiladi.

4. Turkiya va Gruziya tajribasi Namangan viloyati uchun markazlashgan muvofiqlashtirish (yagona brend, sifat standarti, statistik monitoring) va kichik biznesga tayangan hududiy mahsulot (oilaviy mehmon uylari, sog'lomlashtirish, tog'oldi va hunarmandchilik turizmi) uyg'unligini eng maqbul yo'nalish sifatida ko'rsatadi.

5. Viloyatda DMO tipidagi hududiy muvofiqlashtiruvchi tuzilmani davlat-xususiy sheriklik asosida tashkil etish, unga statistika, marketing va sifat monitoringi funksiyalarini yuklash tadbirkorlik subyektlarining boshqaruv samaradorligini oshirishning asosiy institutsional sharti hisoblanadi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. UN Tourism. World Tourism Barometer. Vol. 24, Issue 1. – Madrid: UN Tourism, January 2026. DOI: 10.18111/wtobarometereng.2026.24.1.1.
2. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023-yil 11-sentabrdagi PF-158-son "«O'zbekiston – 2030» strategiyasi to'g'risida"gi Farmoni. <https://lex.uz/docs/6600413>
3. Barney J.B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage // Journal of Management. 1991. Vol. 17, No. 1. P. 99–120. DOI: 10.1177/014920639101700108.
4. Teece D.J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management // Strategic Management Journal. 1997. Vol. 18, No. 7. P. 509–533.
5. Freeman R.E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. – Boston: Pitman, 1984. – 276 p.
6. Ritchie J.R.B., Crouch G.I. The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective. – Wallingford: CABI Publishing, 2003. – 272 p.
7. Bornhorst T., Ritchie J.R.B., Sheehan L. Determinants of Tourism Success for DMOs & Destinations: An Empirical Examination of Stakeholders' Perspectives // Tourism Management. 2010. Vol. 31, No. 5. P. 572–589. DOI: 10.1016/j.tourman.2009.06.008.
8. World Economic Forum. Travel & Tourism Development Index 2024. – Geneva: WEF, 2024.
9. World Bank Group. Destination Management Handbook: A Guide to the Planning and Implementation of Destination Management. – Washington, DC: World Bank, 2023.
10. World Tourism Organization. A Practical Guide to Tourism Destination Management. – Madrid: UNWTO, 2007. DOI: 10.18111/9789284412433.
11. Pike S., Page S.J. Destination Marketing Organizations and Destination Marketing: A Narrative Analysis of the Literature // Tourism Management. 2014. Vol. 41. P. 202–227. DOI: 10.1016/j.tourman.2013.09.009.
12. Presenza A., Sheehan L., Ritchie J.R.B. Towards a Model of the Roles and Activities of Destination Management Organizations // Journal of Hospitality, Tourism and Leisure Science. 2005. Vol. 3. P. 1–16.
13. Volgger M., Pechlaner H. Requirements for Destination Management Organizations in Destination Governance: Understanding DMO Success // Tourism

- Management. 2014. Vol. 41. P. 64–75. DOI: 10.1016/j.tourman.2013.09.001.
14. OECD. Guidance to Strengthen Destination Management Organisation Structures in Croatia // OECD Tourism Papers. No. 2024/03. – Paris: OECD Publishing, 2024. DOI: 10.1787/f1b873f6-en.
15. OECD. Building Strong and Resilient Tourism Destinations // OECD Tourism Papers. No. 2025/03. – Paris: OECD Publishing, 2025. DOI: 10.1787/a57c343d-en.
16. Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research // Journal of Marketing. 1985. Vol. 49, No. 4. P. 41–50.
17. Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality // Journal of Retailing. 1988. Vol. 64, No. 1. P. 12–40.
18. Carman J.M. Consumer Perceptions of Service Quality: An Assessment of the SERVQUAL Dimensions // Journal of Retailing. 1990. Vol. 66, No. 1. P. 33–55.
19. Fick G.R., Ritchie J.R.B. Measuring Service Quality in the Travel and Tourism Industry // Journal of Travel Research. 1991. Vol. 30, No. 2. P. 2–9. DOI: 10.1177/004728759103000201.
20. Saleh F., Ryan C. Analysing Service Quality in the Hospitality Industry Using the SERVQUAL Model // The Service Industries Journal. 1991. Vol. 11, No. 3. P. 324–345.
21. Akbaba A. Measuring Service Quality in the Hotel Industry: A Study in a Business Hotel in Turkey // International Journal of Hospitality Management. 2006. Vol. 25, No. 2. P. 170–192.
22. Park J., Jeong E. Service Quality in Tourism: A Systematic Literature Review and Keyword Network Analysis // Sustainability. 2019. Vol. 11, No. 13. Article 3665.
23. Ali S., Fazili A.I. Service Quality Models in Tourism: Evolution, Application, and Contemporary Relevance // Asian Journal of Management. 2026. Vol. 17, No. 1. P. 35–38. DOI: 10.52711/2321-5763.2026.00005.
24. Tuxliyev I.S., Qudratov G.X., Pardayev M.Q. Turizmni rejalashtirish: darslik. – Toshkent: Iqtisod-moliya, 2010. – 260 b.
25. Norchayev A.N. Zamonaviy turizm infratuzilmasining shakllanish va rivojlanish tendensiyalari: iqtisodiyot fanlari doktori (DSc) dissertatsiyasi avtoreferati. – Toshkent, 2021.
26. Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK). Turizm istatistikleri, IV. Çeyrek: Ekim–Aralık ve yıllık, 2025. Haber bülteni. 30.01.2026. <https://data.tuik.gov.tr>
27. Georgian National Tourism Administration (GNTA). International Travel Statistics 2025. 16.01.2026. <https://gnta.ge/en/research>
28. Namangan viloyati statistika boshqarmasi. “Namangan viloyatida turizm va dam olishni rivojlanishi” press-relizi (2025-yil yakunlari bo'yicha). 13.08.2026. <https://namstat.uz/uz/qo-mita-yangiliklar/17118-mayre-28>