

**BUXORO DAVLAT UNIVERSITETI HUZURIDAGI ILMIY DARAJALAR  
BERUVCHI DSc.03/27.09.2024.I.72.05 RAQAMLI ILMIY KENGASH**

---

**BUXORO DAVLAT UNIVERSITETI**

**RAUPOV GAYRAT SOYIBOVICH**

**BUXORO VILOYATIDAGI MADANIY MEROS OBYEKTLARIDAN  
TURISTIK XIZMATLARNI DIVERSIFIKATSIYA QILISH UCHUN  
FOYDALANISHNING TASHKILY-IQTISODIY MEXANIZMLARINI  
TAKOMILLASHTIRISH**

**08.00.17 – Turizm va mehmonxona faoliyati**

**Iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi**

**AVTOREFERATI**

**Buxoro – 2025**

**Iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi avtoreferati  
mundarijasi**

**Оглавление автореферата диссертации доктора философии (PhD) по  
экономическим наукам**

**Content of dissertation abstract of doctor of philosophy (PhD) in economics**

**Raupov Gayrat Soyibovich**

Buxoro viloyatidagi madaniy meros obyektlaridan turistik xizmatlarni diversifikatsiya qilish uchun foydalanishning tashkiliy-iqtisodiy mexanizmlarini takomillashtirish .....

3

**Раупов Гайрат Сойибович**

Совершенствование организационно-экономических механизмов использования объектов культурного наследия в Бухарской области в целях диверсификации туристических услуг.....

28

**Raupov Gayrat Soyibovich**

Enhancing the organizational and economic mechanisms for utilizing cultural heritage sites in the Bukhara region to diversify tourism services

55

**E'lon qilingan ishlar ro'yxati**

Список опубликованных работ

List of published works.....

59

**BUXORO DAVLAT UNIVERSITETI**

**RAUPOV GAYRAT SOYIBOVICH**

**BUXORO VILOYATIDAGI MADANIY MEROS OBYEKTLARIDAN  
TURISTIK XIZMATLARNI DIVERSIFIKATSIYA QILISH UCHUN  
FOYDALANISHNING TASHKILY-IQTISODIY MEXANIZMLARINI  
TAKOMILLASHTIRISH**

**08.00.17 – Turizm va mehmonxona faoliyati**

**Iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi**

**AVTOREFERATI**

**Buxoro – 2025**

**Falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi mavzusi O'zbekiston Respublikasi Oliy attestatsiya komissiyasida B2024.3.PhD/Iqt4629 raqam bilan ro'yxatga olingan.**

Dissertatsiya Buxoro davlat universitetida bajarilgan.

Dissertatsiya avtoreferati uch tilda (o'zbek, rus va ingliz (rezyume)) Ilmiy kengash veb-sahifasida ([www.buxdu.uz](http://www.buxdu.uz)) va «Ziyonet» axborot-ta'lim portali ([www.ziyonet.uz](http://www.ziyonet.uz)) manzillarida joylashtirilgan.

**Ilmiy rahbar:** **Ibragimov Nutfillo Salimovich,**  
iqtisodiyot fanlari doktori, professor

**Rasmiy opponentlar:** **Eshtayev Alisher Abduganiyevich**  
iqtisodiyot fanlari doktori, professor

**Qodirov Azizjon Anvarovich**  
iqtisodiyot fanlari doktori, dotsent

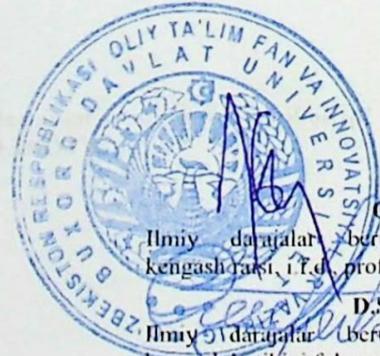
**Yetakchi tashkilot:** **Urganch davlat universiteti**

Dissertatsiya himoyasi Buxoro davlat universiteti huzuridagi ilmiy darajalar beruvchi DSc.03/27.09.2024.1.72.05 raqamli Ilmiy kengashning 2025-yil «23» avgust kuni soat 16.00 dagi majlisida bo'lib o'tadi. (Manzil: 200100, Buxoro shahri, M.Iqbol ko'chasi, 11-uy. Tel.: (99 865) 221-26-46, faks.: (99 862) 224-57-00, e-mail: [info@buxdu.uz](mailto:info@buxdu.uz).)

Dissertatsiya ishi bilan Buxoro davlat universiteti Axborot-resurs markazida tanishish mumkin (700 raqami bilan ro'yxatga olingan). Manzil: 220100, Buxoro shahri, M.Iqbol ko'chasi, 11-uy. Tel.: (99 865) 224-67-00, faks.: (99 865) 224-57-00, e-mail: [info@buxdu.uz](mailto:info@buxdu.uz)

Dissertatsiya avtoreferati 2025-yil «22» yun kuni tarqatildi.

(2025-yil «22» iyul dagi № 27 raqamli reyestr bayonnomasi).



**O.X.Xamidov**  
Ilmiy darajalar beruvchi ilmiy  
kengash raisi, i.f.d., professor

**D.Sh.Yavmutov**  
Ilmiy darajalar beruvchi ilmiy  
kengash kotibi, i.f.d., professor

**B.N.Navruz-Zoda**  
Ilmiy darajalar beruvchi ilmiy  
kengash qoshidagi ilmiy seminar  
raisi, i.f.d., professor

## **KIRISH (falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi annotatsiyasi)**

**Dissertatsiya mavzusining dolzarbligi va zarurati.** Jahonning turizm sohasi rivojlangan mamlakatlarda madaniy meros obyektlaridan samarali foydalanish hamda turistik xizmatlarni diversifikatsiya qilish masalalariga katta e'tibor berilmoqda. Jumladan, Buyuk Britaniya, Italiya, Turkiya, Xitoy kabi mamlakatlarda madaniy meros obyektlari nafaqat muzey sifatida, balki ekspozitsiyalar zali, MICE turizm xizmatlari taqdim etiladigan joy, joylashtirish vositasi, 3D texnologiyalar asosida tarixni qayta jonlantirish ko'gazmalari maqsadida foydalanilmoqda. "Jahon madaniy merosi turizm bozori hajmi 2023-yilda 661,80 milliard AQSH dollarini tashkil etdi va 2024-yilda bu raqam 709,29 milliard dollarga yetdi, 2034-yilga kelib bu yo'nalishdagi ko'rsatkich 1418,40 milliard dollarga yetishi prognoz qilinib"<sup>1</sup>, Buxoro viloyatidagi 56 ta madaniy meros obyektlaridan turistik xizmatlarni diversifikatsiya qilish uchun foydalanishning tashkiliy-iqtisodiy mexanizmlarini takomillashtirish masalalari ustuvor ahamiyat kasb etadi.

Jahonda turistik xizmatlarni diversifikatsiya qilish maqsadida madaniy meros obyektlaridan foydalanishning tashkiliy-iqtisodiy mexanizmlarini takomillashtirishga oid qator ilmiy izlanishlar olib borilmoqda. Jumladan, turizm xizmatlarini diversifikatsiyalash jarayonining konseptual modeli, diversifikatsiya matritsasini ishlab chiqish, geomeros va madaniy meros o'rtasidagi munosabatlarni tartibga solish, tadbirkorlarga madaniy meros obyektlarini ijaraga berish orqali diversifikatsiya jarayonlarining tashkiliy-iqtisodiy mexanizmlarini takomillashtirish bo'yicha ilmiy tadqiqotlar olib borish ustuvor yo'nalishlardan hisoblanadi.

O'zbekistonda madaniy meros obyektlaridan foydalanish orqali turistik xizmatlarni diversifikatsiya qilish natijasida turistik oqimni oshirish, mavsumiy tebranishlarni yumshatish, sohani barqaror rivojlantirishga erishishga davlat siyosatining ustuvor yo'nalishlaridan biri sifatida e'tibor qaratilmoqda. 2022–2026-yillarga mo'ljallangan yangi O'zbekistonning taraqqiyot strategiyasida "O'zbekiston bo'ylab sayohat qil!" dasturi doirasida mahalliy sayyohlar sonini 12 mln. nafardan oshirish hamda respublikaga tashrif buyuradigan xorijiy turistlar sonini 9 mln. nafarga yetkazish"<sup>2</sup> belgilangan. Ushbu holatlar, Buxoro viloyatida joylashgan madaniy meros obyektlari imkoniyatlaridan kelib chiqib, ularni ijaraga berish orqali turistik xizmatlarni diversifikatsiya qilishning tashkiliy-iqtisodiy mexanizmlarini takomillashtirishga oid ilmiy-amaliy tadqiqotlarni olib borish zaruratidan dalolat beradi.

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2024-yil 12-yanvardagi PF-9-sonli "Respublikaga xorijiy turistlar oqimini keskin oshirish hamda ichki turizmni yanada jadallashtirish chora-tadbirlari to'g'risida", 2024-yil 12-avgustdagi PQ-287-sonli "Buxoro viloyatida kichik va o'rta biznesni qo'llab-quvvatlash, xizmat ko'rsatish va turizmni rivojlantirishning qo'shimcha chora-tadbirlari to'g'risida",

<sup>1</sup> <https://www.precedenceresearch.com/heritage-tourism-market>

<sup>2</sup> O'zbekiston Respublikasi Prezidentining «2022-2026 yillarga mo'ljallangan Yangi O'zbekistonning Taraqqiyot strategiyasi to'g'risida»gi PF-60-son farmoni, 28.01.2022 y. <https://lex.uz/docs/5841063>

2023-yil 27-iyuldagi PQ-238-sonli “Turizm yo‘nalishidagi islohotlarni yanada jadallashtirish va sohada davlat boshqaruvi tizimini samarali tashkil qilish chora-tadbirlari to‘g‘risida”, 2022-yil 27-maydagi PQ-261-sonli “Muzeylarda xizmatlar sohasini rivojlantirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi qarorlari, 2022-yil 18-fevraldagi PF-75-son “Turizm, madaniy meros va sport sohalarida davlat boshqaruvini takomillashtirishga doir tashkiliy chora-tadbirlar to‘g‘risida”gi farmonlari, O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2022-yil 15-oktyabrdagi 606-sonli “Respublika hududlarida innovatsiya va investitsiya faoliyatini jadallashtirishning qo‘shimcha chora-tadbirlari to‘g‘risida”, 2017-yil 11-dekabrda 975-sonli “2017-2027-yillarda davlat muzeylari faoliyatini takomillashtirish va moddiy-texnik bazasini mustahkamlash bo‘yicha kompleks chora-tadbirlar dasturini tasdiqlash to‘g‘risida”gi qarorlari, shuningdek, mazkur sohaga tegishli turli me‘yoriy-huquqiy hujjatlarda belgilangan vazifalarni bajarishda ushbu dissertatsiya tadqiqoti muayyan darajada xizmat qiladi.

**Tadqiqotning respublika fan va texnologiyalari rivojlanishining ustuvor yo‘nalishlariga mosligi.** Dissertatsiya tadqiqoti respublika fan va texnologiyalar rivojlanishining I. “Demokratik va huquqiy jamiyatni ma‘naviy-axloqiy va madaniy rivojlantirish, innovatsion iqtisodiyotni shakllantirish” ustuvor yo‘nalishiga muvofiq bajarilgan.

**Muammoning o‘rganilganlik darajasi.** Madaniy meros obyektlaridan foydalanishga oid ilmiy tadqiqotlar xorijlik olimlardan J.E.Gordon, T.Loulanski, K.Olson, R.Dowling, E.Pijet-Migoń, P.Migoń, J.P.Siregar, J.Josefsson, I.L.Aronssonlar<sup>3</sup> tomonidan olib borilgan bo‘lib, olimlar strategik boshqaruv, ta‘lim, inson huquqlari, kreativ turizm kabi yo‘nalishlarda masalani ilmiy-amaliy jihatdan o‘rganishgan.

Mustaqil davlatlar hamdo‘stligi (MDH) davlatlaridan N.S.Morozova, G.Minsberg, I.Gurkov, I.Denisova, P.V.Straxov singari olimlarning tadqiqotlari ham diversifikatsiya tushunchasining mohiyatini ochishda salmoqli o‘rin tutadi<sup>4</sup>.

O‘zbekistonlik olimlardan B.N.Navruz-Zoda, O.X.Xamidov, D.Sh.Yavmutov, N.Tuxliyev, M.M.Muxammedov, D.X.Aslanova, N.S.Ibragimov, A.Norchayev, B.X.To‘rayev, S.S.Ro‘ziyev, M.T.Alimova, B.Sh.Safarov, A.A.Eshtayev,

---

<sup>3</sup> Gordon, J.E. Geoheritage, geotourism and the cultural landscape: Enhancing the visitor experience and promoting geoconservation. *Geosciences* 2018, 8, 136.; Loulanski T. Revising the concept for cultural heritage: the argument for a functional approach // *International journal of cultural property*. – 2006. – T. 13. – №. 2. – С. 207-233.; Olson, K.; Dowling, R. Geotourism and cultural heritage. *Geoconserv. Res.* 2018, 1, 37–41; Pijet-Migoń E., Migoń P. Geoheritage and cultural heritage—a review of recurrent and interlinked themes // *Geosciences*. – 2022. – T. 12. – №. 2. – С. 98.; 10. Siregar J. P. The evolving cultural heritage concept: A theoretical review of cultural heritage in Indonesia // *IOSR Journal of Engineering (IOSRJEN)*. – 2018. – T. 7. – №. 8. – С. 57-62.; 15. Josefsson J., Aronsson I. L. Heritage as life-values: a study of the cultural heritage concept // *Current Science*. – 2016. – С. 2091-2098.

<sup>4</sup> Морозова Н.С. Теория и методология формирования и развития конкуренции в туризме // Автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук. - Сочи 2012, 46 с.; Генри Минцберг / Менеджмент: природа и структура организаций. — Пер.с англ. Е.Д. Ряхиной изд. — Москва: Эксмо, 2018. — 512 с.; Гурков, И.Б. Стратегия и структура корпорации: учебное пособие / И.Б. Гурков. — 2-е изд., перераб. — М.: Дело, 2008. — 288 с.; Denisova I.V. Clarification of the concept of "diversification". *The Eurasian Scientific Journal*. 2022; 14(6): 51ECVN622. Available at: <https://esj.today/PDF/51ECVN622.pdf>. (In Russ., abstract in Eng.); Страхов П. В. Понятие и сущность диверсификации производства // ЭКОНОМИНФО. 2007. №8. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-i-suschnost-diversifikatsii-proizvodstva> (дата обращения: 06.10.2024).

M.T.Aliyeva, G.R.Xidirova, A.J.Abdullayev, A.A.Qodirov, A.T.Mirzayev, U.R.Matyakubovning tadqiqotlari turistik hududlarni iqtisodiy-ijtimoiy rivojlantirishning turli masalalariga bag'ishlangan<sup>5</sup>.

Yuqorida ko'rsatib o'tilgan olimlar madaniy meros obyektlaridan turistik xizmatlarni diversifikatsiya qilishga oid muammolar, madaniy meros obyektlarining turizm salohiyatini ro'yobga chiqarish, sohaga investitsiyalarni keng jalb qilish borasida ilmiy-nazariy tadqiqotlarni amalga oshirib, turistik xizmatlar diversifikatsiya jarayonlarini takomillashtirishga o'z hissalarini qo'shganlar. Biroq, ular tomonidan Buxoro viloyatidagi madaniy meros obyektlarini ijaraga berish orqali turistik xizmatlarni diversifikatsiya qilishning tashkiliy va iqtisodiy mexanizmlarini takomillashtirishning ustuvor yo'nalishlarini ishlab chiqish kabi masalalar yetarli darajada o'rganilmagan. Mazkur jihatlar muammoning dolzarblik darajasining yanada oshishiga va ushbu mavzuni tanlashga asos bo'ldi.

**Dissertatsiya tadqiqotining dissertatsiya bajarilgan oliy ta'lim muassasasining ilmiy tadqiqot ishlari rejasi bilan bog'liqligi.** Dissertatsiya tadqiqoti Buxoro davlat universitetining №HTR-03 "Hududiy turizmni rivojlantirish" mavzusidagi ilmiy-tadqiqot ishlari rejasiga muvofiq bajarilgan.

**Tadqiqotning maqsadi** Buxoro viloyatidagi madaniy meros obyektlaridan turistik xizmatlarni diversifikatsiya qilish uchun foydalanishning tashkiliy-iqtisodiy mexanizmlarini takomillashtirish bo'yicha ilmiy taklif va amaliy tavsiyalar ishlab chiqishdan iborat.

#### **Tadqiqotning vazifalari:**

---

<sup>5</sup> Navro'z-Zoda B.N. umumiy tahriri ostida. Turistik hudud raqobatbardoshligi //monografiya – Buxoro, 2017. 150 b.; Xamidov O.X. O'zbekistonda ekologik turizmni rivojlantirishni boshqarishni takomillashtirish: muammo va yechimlar // Monografiya. – T.: Iqtisodiyot, 2016. 203 b.; Yavmutov D.Sh., Opportunities for the development of non-traditional tourism in Bukhara. XVII International scientific survey of problems of economics, finance and management. Boston, USA. May 24-25, 2020. – R. 15-21. Тухлиев Н. Национальные модели развития туризма // –Т.: Гос. Науч. Изд-во "O'zbekiston milliy ensiklopediyasi", 2006. 386 b.; Xidirova G.R. Ichki turizm xizmatlarini shakllanishida talab va taklif o'rtasidagi mutanosiblikni baholash. // "Logistika va iqtisodiyot" ilmiy-elektron jurnali. 2021-yil 6-son. - 250-263 b.; Aslanova D.X. Модели формирования туристского кластера за рубежом // Сервис, 2013. - №1. С.4-9; Ibragimov N.S., Turistik hududni barqaror rivojlantirishning ustuvor yo'nalishlari // [Matn]: monografiya. - Buxoro: Durdona nashriyoti 2020. - 204 b.; Norchaev A.N. Zamonaviy turizm infratuzilmasining shakllanish va rivojlanish tendensiyalari // Doktorlik dissertatsiyasi. TDIU, 2021-y. 248 b.; Тураев Б.Х. Развитие организационно-экономических механизмов функционирования регионального туризма // -док. дисс. автореф., 2011. 38 с.; Ro'ziyev S.S. O'zbekiston madaniy turizm bozori va uning istiqbollari. Iqt.fan.nomzodi dissertatsiyasi – T.2009; Alimova M.T. Hududiy turizm bozorining rivojlanish xususiyatlari va tendensiyalari (Samarqand viloyati misolida) // Iqtisodiyot fanlari doktori ilmiy darajasini olish uchun yozilgan dissertatsiya. - S.: SamISI, 2017. 265 b.; Safarov B.Sh., Milliy turizm xizmatlar bozorini innovatsion rivojlantirishning metodologik asoslari // – T.: Fan va texnologiya, 2016, 184 b.; Eshtaev A.A. Globallashuv sharoitida turizm industriyasini boshqarishning marketing strategiyasi (O'zbekiston Respublikasi turizm tarmog'i misolida) // Doctor of science dissertatsiya avtoreferati. – Samarqand. 2019. 71 b.; Alieva M.T. Iqtisodiyotni erkinlashtirish sharoitida turizm xizmatlari sohasini boshqarishning iqtisodiy jihatlari (O'zbekiston Respublikasi misolida) // Doctor of science dissertatsiya avtoreferati. – Samarqand. 2019. 78 b.; Abdullayev A.J.// Diniy turizm va diniy meros: turizm rivojlanish omili vol. 5 no. 1 (2025): boshqaruv va etika qoidalari onlayn ilmiy jurnali; Qodirov A.A. Hududlarda ekologik turizm salohiyatini barqaror rivojlantirish mexanizmining metodologik uslubiy asoslarini takomillashtirish. diss. avtoref. – Samarqand, 2024. –.68 b.; Mirzaev A.T. O'zbekistonda turistik-rekreatsiya faoliyatini boshqarish metodologiyasini takomillashtirish. DSc. diss. avtoref. – Toshkent, 2021. –.68 b.; Matyakubov U.R., Orolbo'yi mintaqasida turizmni strategik rivojlantirishning tashkiliy-iqtisodiy va metodologik yo'nalishlarini takomillashtirish //Doctor of science dissertatsiya avtoreferati. – Samarqand. 2022. 78 b.

turizm sohasida madaniy meros obyektlaridan foydalanishning nazariy, uslubiy va konseptual asoslarini tadqiq etish;

madaniy meros obyektlardan turistik xizmatlarni diversifikatsiya qilish uchun foydalanishning uslubiy jihatlarini tadqiq etish;

madaniy meros obyektlaridan turistik xizmatlarni diversifikatsiya qilish uchun foydalanish yoʻnalishlarining xalqaro ilgʻor tajribalarini oʻrganish;

Buxoro viloyatida madaniy meros obyektlarining moddiy-texnik bazasini yaxshilashga qaratilgan chora-tadbirlar natijadorligining umumiy tahlilini amalga oshirish;

madaniy meros obyektidan turistik xizmatlarni diversifikatsiya qilish uchun foydalanilayotgan “Bukhara tower” turistik kompleksining asosiy iqtisodiy koʻrsatkichlarini tahlil qilish;

madaniy meros obyektlarida turizm xizmatlarini diversifikatsiyalash jarayonining konseptual modeli va diversifikatsiya matritsasini ishlab chiqish;

Buxoro viloyatidagi madaniy meros obyektlarini tadbirkorlik subyektlariga ijaraga berish orqali turistik xizmatlarni diversifikatsiya qilishning tashkiliy-iqtisodiy mexanizmlarini takomillashtirish;

Buxoro viloyatida madaniy meros obyektlaridan turistik xizmatlarni diversifikatsiya qilish uchun foydalanishning ustuvor yoʻnalishlarini aniqlash;

Mirzo Usmon masjidi negizida “MICE turizm markazi”ni tashkillashtirishning istiqbolli yoʻnalishlarini belgilash.

**Tadqiqotning obyekti** sifatida Buxoro viloyatidagi madaniy meros obyektlarida turistik xizmatlarni koʻrsatish bilan shugʻullanadigan davlat va nodavlat xoʻjalik yurituvchi subyektlar faoliyati tanlangan.

**Tadqiqotning predmeti** Buxoro viloyatidagi madaniy meros obyektlaridan foydalanib turistik xizmatlarni diversifikatsiya qilish jarayonida vujudga keladigan ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlar majmuidan iborat.

**Tadqiqot usullari.** Dissertatsiya ishida induksiya va deduksiya, qiyosiy tahlil, tizimli yondashuv, abstrakt-mantiqiy tahlil, ekspert baholash, monografik kuzatuv, statistik va iqtisodiy tahlil usullaridan foydalanildi.

**Tadqiqotning ilmiy yangiligi** quyidagilardan iborat:

madaniy meros obyektlarida turistik xizmatlarni diversifikatsiyalash yondashuvi mavjud shart-sharoitlar, bozor talabi, raqobat ustunliklari, raqobatchilarning bozordagi pozitsiyasi, narxlar dinamikasi omillariga ustuvorlik beruvchi agressiv, himoyaviy va neytral strategiyalar asosida takomillashtirilgan;

madaniy meros obyektlarida turizm xizmatlarini diversifikatsiya qilishda tashkiliy jihatdan institutsional va innovasion moslashuvchanlik, iqtisodiy jihatdan moliyaviy xavflarni baholash va oldini olish, ijara narxlarini solishtirish va toʻgʻri belgilash mexanizmlarini kiritish maqsadga muvofiqligi asoslangan;

radiusli klasterlashtirish yondashuvi asosida Xoʻja Usmon madaniy meros obyektini “MICE turizm markaziga” aylantirish orqali Buxoro viloyatiga keladigan turistik oqim mavsumiy tebranishlarini yumshatish taklifi asoslangan;

konglomerat diversifikatsiya usulini qoʻllash asosida “Bukhara tower” madaniy meros obyektiga tashrif buyuradigan turistlar oqimining 2029-yilgacha prognoz parametrlari ishlab chiqilgan.

### **Tadqiqotning amaliy natijasi** quyidagilardan iborat:

madaniy meros obyektlarida turizm xizmatlarini vertikal, gorizontal, konsentrik va konglomerat diversifikatsiya turlaridan foydalanilgan holda agressiv, himoyaviy va neytral strategiyalariga asoslangan “turizm xizmatlarini diversifikatsiya qilishning 3 yondashuvli modeli” ishlab chiqilgan;

madaniy meros obyektlarida turizm xizmatlarini diversifikatsiyalash jarayonining konseptual modeli hamda diversifikatsiya maqsadi va madaniy meros obyektlari tabaqalanuvchanligi matritsasi ishlab chiqilgan;

Buxoro viloyatidagi ijara shartnomalari asosida tadbirkorlar ixtiyoriga berilgan obyektlar tahlilini amalga oshirish orqali hozirda ijaraga berilishi mumkin bo‘lgan moddiy madaniy meros ko‘chmas mulk obyektlari ro‘yxati hamda obyektlarning foydalanish maqsadlari bo‘yicha tasnifi shakllantirilgan;

Buxoro shahridagi uchta “Qadimiy hovli binosi” madaniy meros obyektida “Hunarmandning bir kuni” xizmatini taklif etish orqali kutilayotgan daromad ko‘rsatkichlari ishlab chiqilgan;

Buxoro viloyatidagi 57 ta madaniy meros obyektidan turistik xizmatlarni diversifikatsiya qilish uchun foydalanish mumkin bo‘lgan xizmat turlari klassifikatsiyasi ishlab chiqilgan.

**Tadqiqot natijalarining ishonchliligi.** O‘zbekiston Respublikasi Milliy Statistika qo‘mitasi, O‘zbekiston Respublikasi Ekologiya, atrof-muhitni muhofaza qilish va iqlim o‘zgarishi vazirligi huzuridagi Turizm qo‘mitasi, Buxoro viloyati madaniy meros boshqarmasi, Buxoro viloyat hokimligi ma’lumotlari, Jahon turizm tashkiloti tomonidan har yil e’lon qilib boriladigan rasmiy statistik ma’lumotlardan foydalanilganligi va xulosalarning amaliyotga joriy etilganligi, olingan natijalarning vakolatli tashkilotlar tomonidan tasdiqlanganligi bilan izohlanadi.

**Tadqiqot natijalarining ilmiy va amaliy ahamiyati.** Tadqiqot natijalarining ilmiy ahamiyati Buxoro viloyatidagi madaniy meros obyektlaridan foydalanib turistik xizmatlarni diversifikatsiya qilishning tashkiliy-iqtisodiy mexanizmlarining takomillashtirilganligida ifodalaniib, madaniy meros obyektlarini ijaraga berish jarayonlarini to‘g‘ri tashkil etish orqali turistik xizmatlar turi va ko‘lamini kengaytirishga qaratilgan islohotlarni amalga oshirishga xizmat qiladi.

Tadqiqot natijalarining amaliy ahamiyati, dissertatsiyadan olingan natijalar, ishlab chiqilgan ilmiy taklif va amaliy tavsiyalardan Buxoro viloyatidagi madaniy meros obyektlari huzurida yangi turistik xizmatlarni joriy qilish orqali turistik mahsulotlarni diversifikatsiya qilish natijasida turistik oqim mavsumiy tebranishlarini yumshatish, mahalliy aholi farovonligini oshirish, madaniy meros obyektlarining jozibadorligini oshirish, Buxoro viloyatiga barcha mavsumlarda tashrif buyurish mumkin bo‘lgan turistik marshrutlarni joriy qilish bo‘yicha chora-tadbirlar tizimini ishlab chiqish, shuningdek, oliy o‘quv yurtlarida “Turopatorlik faoliyatini tashkil qilish”, “Turistik destinatsiyalarni boshqarish”, “Madaniy turizm”, “Turizmda tadbirkorlik faoliyati” kabi fanlarning o‘quv dasturlari, darslik, o‘quv-uslubiy qo‘llanmalarni takomillashtirish va o‘qitishda foydalanish mumkinligi bilan izohlanadi.

**Tadqiqot natijalarining joriy qilinishi.** Buxoro viloyatidagi madaniy meros obyektlaridan turistik xizmatlarni diversifikatsiya qilish uchun foydalanishning

tashkiliy-iqtisodiy mexanizmlarini takomillashtirish bo'yicha ishlab chiqilgan ilmiy-uslubiy va amaliy tavsiyalar asosida:

madaniy meros obyektlarida turistik xizmatlarni diversifikatsiyalash yondashuvi mavjud shart-sharoitlar, bozor talabi, raqobat ustunliklari, raqobatchilarning bozordagi pozitsiyasi, narxlar dinamikasi omillariga ustuvorlik beruvchi agressiv, himoyaviy va neytral strategiyalar asosida takomillashtirish bo'yicha taklifidan O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2022-yil 28-sentyabrdagi 543-son "2022-2026-yillarda Buxoro viloyatida turizm sohasini yanada rivojlantirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi qarorining 2-ilovasida belgilangan topshiriqlarni amalga oshirishda foydalanilgan (O'zbekiston Respublikasi Ekologiya, atrof-muhitni muhofaza qilish va iqlim o'zgarishi vazirligi huzuridagi Turizm qo'mitasining 2025-yil 24-martdagi 03-10-17-2558-sonli ma'lumotnomasi). Mazkur ilmiy yangilikning amaliyotga joriy qilinishi natijasida Buxoro viloyatidagi madaniy meros obyektlaridan turistik xizmatlarni diversifikatsiya qilish uchun foydalanish imkoniyati kengaygan;

madaniy meros obyektlarida turizm xizmatlarini diversifikatsiya qilishda tashkiliy jihatdan institutsional va innovasion moslashuvchanlik, iqtisodiy jihatdan moliyaviy xavflarni baholash va oldini olish, ijara narxlarini solishtirish va to'g'ri belgilash mexanizmlarini kiritish maqsadga muvofiqligi taklifidan O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2019-yil 18-oktyabrdagi 881-sonli "Moddiy madaniy meros obyektlaridan foydalanish tartibi to'g'risidagi nizomni tasdiqlash haqida"gi qarorni ishlab chiqishda foydalanilgan (O'zbekiston Respublikasi Ekologiya, atrof-muhitni muhofaza qilish va iqlim o'zgarishi vazirligi huzuridagi Turizm qo'mitasining 2025-yil 24-martdagi 03-10-17-2558-sonli ma'lumotnomasi). Mazkur ilmiy taklifning amaliyotga joriy qilinishi natijasida madaniy meros obyektlarini tadbirkorlarga ijaraga berish orqali innovatsion turistik xizmatlarni joriy qilish imkoniyati yaratilgan;

radiusli klasterlashtirish yondashuvi asosida Xo'ja Usmon madaniy meros obyektni "MICE turizm markaziga" aylantirish orqali Buxoro viloyatiga keladigan turistik oqim mavsumiy tebranishlarini yumshatish bo'yicha asoslangan taklifi O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023-yil 27-iyuldagi PQ-238-sonli qarorining "Turizm sohasini yanada rivojlantirish va tizim faoliyatini transformatsiya qilish bo'yicha "Yo'l xaritasi" 3-bandida belgilangan chora-tadbirlarni amalga oshirishda qo'llanilgan (O'zbekiston Respublikasi Ekologiya, atrof-muhitni muhofaza qilish va iqlim o'zgarishi vazirligi huzuridagi Turizm qo'mitasining 2025-yil 24-martdagi 03-10-17-2558-sonli ma'lumotnomasi). Mazkur ilmiy taklifning amaliyotga joriy qilinishi natijasida Buxoro shahrida MICE turizmni rivojlantirish imkoni yaratilgan;

konglomerat diversifikatsiya usulini qo'llash asosida "Bukhara tower" madaniy meros obyektiga tashrif buyuradigan turistlar oqimining 2029-yilgacha ishlab chiqilgan prognoz parametrlaridan O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2022-yil 28-sentyabrdagi 543-son "2022 — 2026-yillarda Buxoro viloyatida turizm sohasini yanada rivojlantirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi qarorida belgilangan maqsadli ko'rsatkichlarni ta'minlashda foydalanilgan (O'zbekiston Respublikasi Ekologiya, atrof-muhitni muhofaza qilish va iqlim

o'zgarishi vazirligi huzuridagi Turizm qo'mitasining 2025-yil 24-martdagi 03-10-17-2558-sonli ma'lumotnomasi). Mazkur ilmiy taklifning amaliyotga joriy qilinishi natijasida "Bukhara Tower" madaniy meros obyektida ko'rsatiladigan xizmatlar hajmini oshirish imkoni yaratilgan.

**Tadqiqot natijalarining aprobatsiyasi.** Tadqiqot natijalari 5 ta, jumladan, 2 ta xalqaro va 3 ta respublika ilmiy-amaliy konferensiyalarida aprobatsiyadan o'tkazilgan.

**Tadqiqot natijalarining e'lon qilinganligi.** Dissertatsiya mavzusi bo'yicha jami 14 ta ilmiy ish, shu jumladan, O'zbekiston Respublikasi Oliy attestatsiya komissiyasining doktorlik dissertatsiyalari ilmiy natijalarini chop etish tavsiya etilgan respublika ilmiy nashrlarda 4 ta hamda xalqaro jurnalda 1 ta maqola e'lon qilingan.

**Dissertatsiyaning tuzilishi va hajmi.** Dissertatsiya tarkibi kirish, 3 ta bob, xulosa, foydalanilgan adabiyotlar ro'yxatidan iborat bo'lib, uning hajmi 155 betni tashkil etadi.

## DISSERTATSIYANING ASOSIY MAZMUNI

**Kirish** qismida o'tkazilgan tadqiqotlarning dolzarbligi va zarurati asoslangan, tadqiqotning maqsadi, vazifalari, obyekti va predmeti tavsiflangan, mavzuning respublika fan va texnologiyalarni rivojlantirishning ustuvor yo'nalishlariga mosligi ko'rsatilgan hamda tadqiqotning ilmiy yangiligi, amaliy natijalari bayon etilgan, olingan natijalarning ilmiy va amaliy ahamiyati yoritib berilgan, tadqiqot natijalarining joriy etilishi, nashr qilingan ishlar va dissertatsiya tuzilishi borasidagi ma'lumotlar keltirilgan.

Dissertatsiyaning "**Hududlarda madaniy meros obyektlaridan turistik xizmatlarni diversifikatsiya qilish maqsadida foydalanishning nazariy-uslubiy masalalari**" deb nomlangan birinchi bobida turizm sohasida MMO<sup>6</sup>laridan foydalanishning nazariy, uslubiy va konseptual asoslari, madaniy meros obyektlaridan turistik xizmatlarni diversifikatsiya qilish uchun foydalanishning uslubiy jihatlari, madaniy meros obyektlaridan turistik xizmatlarni diversifikatsiya qilish uchun foydalanish yo'nalishlarining xalqaro ilg'or tajribalari kabi masalalar tadqiq etilgan.

O'tkazilgan izlanishlarimiz natijasida MMOlaridan turizm maqsadlarida foydalanish nazariyasining 17 ta omili aniqlanib, har bir omil qisqacha tavsiflandi.

---

<sup>6</sup> Madaniy meros obyekti (MMO)

**Madaniy meros obyektlaridan turizm maqsadlarida foydalanishning  
muhim omillari<sup>7</sup>**

<b>T/r</b>	<b>Omillar</b>	<b>Tavsifi</b>
1	Tarixiy ahamiyatlilik omili	MMOlarining o'z davri bilan bog'liq tarixiy voqealarini namoyon ettirish qobiliyati turistlarni jalb etuvchi eng asosiy omillar sirasiga kirib, tarixiy jihatdan ahamiyatliliigi yuqori bo'lgan obyektlarning jalb etuvchi xususiyati yuqori bo'ladi va ma'lum destinatsiyaning eng muhim nuqtalaridan biri sifatida qadrlanadi.
2	Estetik qiymat omili	Obyektning badiiy hamda estetik jihatlari, uning tashqi va ichki ko'rinishi, go'zalligi hamda dizayniga asoslangan qiymati.
3	Madaniy o'ziga xoslik omili	Obyekt orqali mahalliy va milliy madaniyatning o'ziga xosliklarini ifodalovchi elementlar.
4	Ta'lim berish va bilimlarni boyitish omili	Obyektning ta'lim jarayonlaridagi roli, tarixiy va madaniy bilimlarni oshirish borasidagi imkoniyatlari.
5	Innovatsion yondashuvlar omili	Madaniy merosni rivojlantirishda yangi texnologiyalar va innovatsion yechimlarni keng tatbiq etish.
6	Ekologik barqarorlik omili	MMOlar va tabiiy muhit o'rtasidagi muvozanat va ularni saqlash zarurati.
7	Iqtisodiy samaradorlik omili	MMOlaridan foydalanish orqali iqtisodiy foyda olish imkoniyatlari.
8	Jamoatchilik ishtiroki omili	Mahalliy aholi va sayyohlar o'rtasidagi o'zaro munosabatlar va jamoatchilikni jalb etish jarayonlari.
9	O'zaro madaniy almashuv omili	Obyektlar orqali turli madaniyatlar o'rtasida o'zaro tushunish, muloqot va almashuvni rivojlantirish.
10	Tashkiliy-madaniy tadbirlar omili	MMOlarini turistlar nazdida to'laqonli ochib beruvchi turli darajadagi festivallar, ko'rgazmalar va boshqa shunga monand tadbirlarning tashkil etilishi, mazkur tadbirlar ko'magida o'zaro muloqot va madaniy almashuv jarayonlarini rag'batlantirish, shuningdek, mahalliy aholi va sayyohlarni qo'llab-quvvatlash imkoniyatlari yuzaga keladi.
11	Qonuniy-huquqiy muhofaza omili	MMOlarini asrash, muhofaza qilish maqsadida qabul qilingan qonunlar va normativ-huquqiy hujjatlar, obyektlarni munosib darajada asrab-avaylash hamda kelajak avlodlarga yetkazishda muhim ro'l o'ynaydi.
12	Maqbul marketing strategiyalari omili	MMOlarini targ'ib qilish va sayyohlarni jalb etish maqsadida qo'llanadigan marketing yondashuvlari.
13	Barqaror rivojlanish omili	Madaniy merosni asrab-avaylash va xizmat ko'rsatishni rivojlantirish jarayonida iqtisodiy, ijtimoiy va ekologik jihatlarni muvozanatda saqlash.
14	Axborot texnologiyalari omili	Axborot texnologiyalari madaniy merosni tanitish va keng targ'ib qilishda, obyektlarning raqamli shaklda saqlanishi va arxivlanishida, tarixiy, badiiy va madaniy qiymatga ega bo'lgan obyektlar raqamli formatga o'tkazilishi natijasida keng auditoriyaga taqdim etish imkoniyati yaratiladi.
15	Sayyohlik infratuzilmasi omili	MMOlariga tashrif buyurish uchun zarur bo'lgan infratuzilma obyektlarining mavjudligi.
16	Brend omili	Hududlarda MMOlarini tanitish, targ'ib etish orqali o'ziga xos

<sup>7</sup> Muallif ishlanmasi

		brendlar shakllanadi, mavjudlarining bozor pozitsiyasi mustahkamlanadi.
17	Maqsadli investitsiyalar omili	MMOlarini asrash va ulardan samarali foydalanishda investitsiyalar muhim o‘rin tutib, davlat va xususiy sektor tomonidan yo‘naltiriladigan investitsiyalar, obyektlarni qayta tiklash, restavratsiya qilish va xizmat ko‘rsatishni tashkillashtirishga qaratiladi.

MMOlaridan foydalanishning konseptual asoslari, ushbu tadqiqot yo‘nalishining nazariy poydevorini o‘zida mujassamlashtirgan muhim elementlardan tarkib topib, muallif fikriga ko‘ra, nazariy tushunchalar, tahliliy-uslubiy yondashuvlar, tadqiqot metodologiyalari hamda tarixiy va amaliy asoslarga tayanadi.

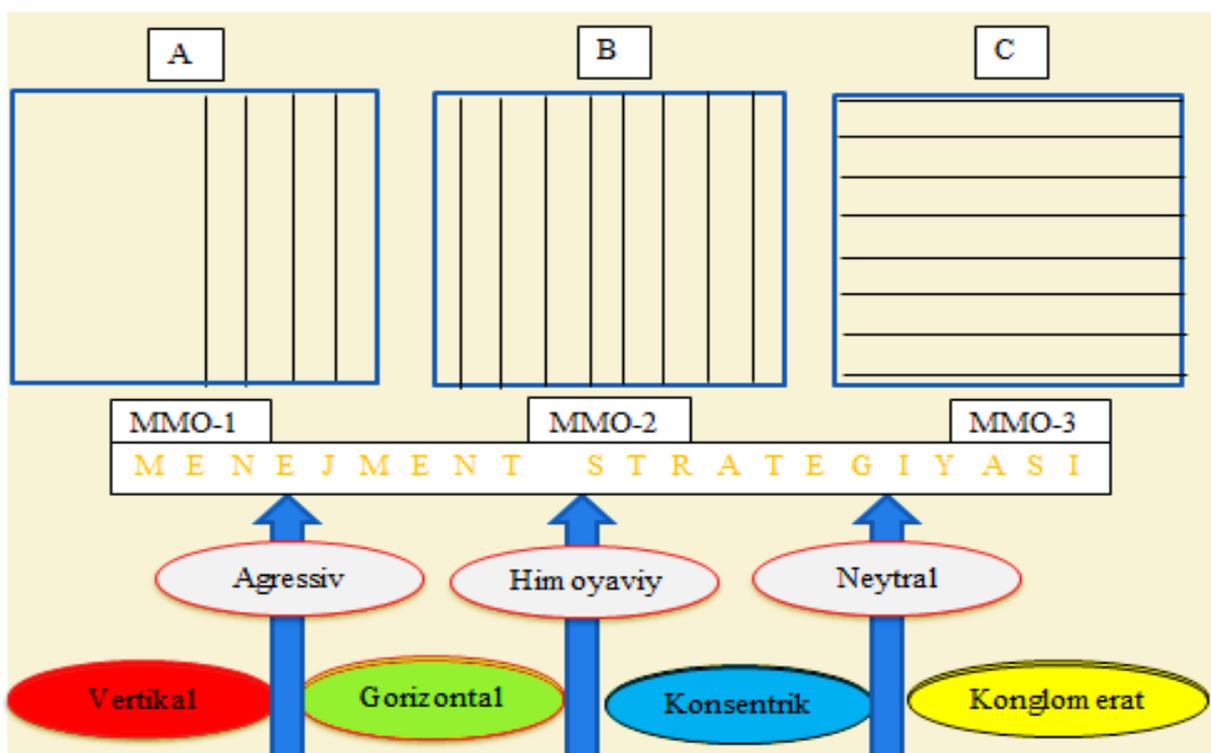
Tadqiqotlar natijasida, madaniy meros tushunchasiga alohida ta’rif ishlab chiqish zarurati hanuzgacha saqlanib qolayotganligi ma’lum bo‘ldi va muallif fikriga ko‘ra MMOlari – bu insoniyatga taalluqli uzoq va yaqin o‘tmishdagi voqealar, shaxslar, davrlar bilan bevosita aloqador bo‘lgan, tegishli davrning madaniy, arxitektura, san’at yoki an’analar qiymatliligi jihatidan alohida o‘rin tutuvchi, ijtimoiy va iqtisodiy ahamiyatga ega bo‘lgan muhim manbalar sifatida, mahalliy jamoalar uchun iqtisodiy foyda keltirishi mumkin bo‘lgan, barqarorlik va iqtisodiy rivojlanishga ijobiy ta’sir ko‘rsatish xususiyatlari mavjud moddiy hamda nomoddiy obyektlar majmuasidir.

MMOlaridan turizm maqsadlarida samarali foydalanish – bu MMOlarida turizm xizmatlarini tashkillashtirish amaliyotida muvaffaqiyatli qo‘llanilishi mumkin bo‘lgan nazariy yondashuvlar, usullar, strategiyalar hamda ajralib turuvchi asosiy jihatlardan unumli va izchil asosda foydalanish hisobiga, servis va xizmat ko‘rsatish jarayonlarida, tadqiqotlarida, shu bilan bir qatorda qaror qabul qilishda qo‘lga kiritilishi mumkin bo‘lgan eng optimal natijalarga erishishdir.

MMOlarida turizm xizmatlarini diversifikatsiya qilish – bu MMOlarida turizm mahsulotlarini ishlab chiqarish va xizmat ko‘rsatish turlarini yanada kengaytirish, yangilash yoki turizm tadbirkorlik subyektlari tomonidan sohaning boshqa yo‘nalishlarida o‘z faoliyatini yo‘lga qo‘yishini anglatib, bu orqali sarflanadigan mablag‘lar va boshqa resurslarning xavf darajalarini minimallashtirish demakdir.

Xorijiy va mahalliy olimlarning tadqiqot ishlarini tahlil qilish, qiyoslash, ilmiy abstraktsiyalash natijasida MMOlarini diversifikatsiya qilishning 3 yondashuvli modeli ishlab chiqildi (1-rasm).

Unga ko‘ra, madaniy meros obyektlarida turizm xizmatlarini diversifikatsiya qilish, uning vertikal, gorizontal, kosentrik va konglomerat turlaridan foydalanilgan holda amalga oshiriladi. Obyektning mashhurligi, funksional imkoniyatlari, joylashuvi, destinatsiya xususiyatlari va jozibadorligidan kelib chiqib, bozor o‘zgaruvchanligi shart-sharoitlaridagi dinamik jarayonlar inobatga olingan holda diversifikatsiya qilishning a)agressiv; b)himoyaviy va c)neytral strategiyalari tanlanishi mumkin. Xizmatlarni joriy etish masalasiga to‘xtaladigan bo‘lsak, MMOlari qisman moslashtirish (A), to‘liq moslashtirish (B), mutloq yangi xizmatlarni joriy etish (C) orqali turizm xizmatlarini diversifikatsiyalaydi.



**1-rasm. Madaniy meros obyektlarida turizm xizmatlarini diversifikatsiya qilishning 3 yondashuvli modeli<sup>8</sup>**

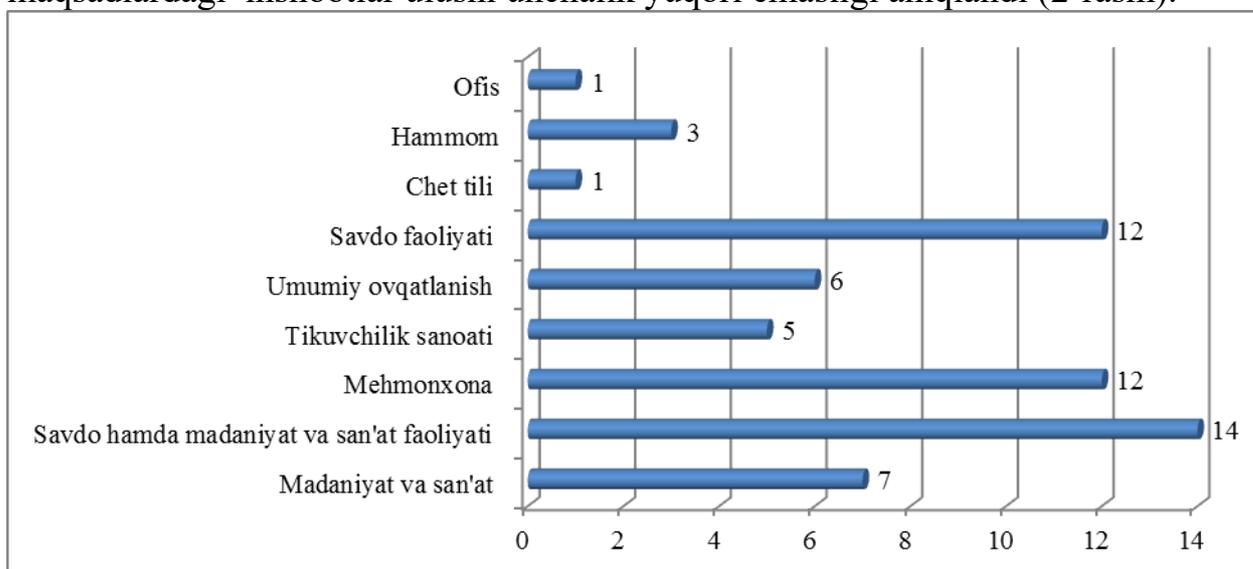
Qisman moslashtirishda obyekt hozirgi imkoniyatlari doirasida, mavjud holatida ko'rsatayotgan xizmat turlariga ma'lum o'zgartirishlar kiritib, oldingi xizmat turlariga qo'shimcha xizmatlarni kiritgani holda, unga moslashadi. To'liq moslashtirishda yangi xizmat turlari oldingi xizmat ko'rsatish turlari bilan o'xshab ketsada, ammo avvalgi xizmat turlaridan deyarli foydalanilmaydi. Mutloq yangi xizmatlarni joriy etish xizmatlar majmuasini to'laqonli bekor qilinishi, qaysidir ma'noda butkul yangi, avvalgisiga o'xshamaydigan xizmat turlarini shakllantirishni anglatadi.

Dissertatsiyaning **“Buxoro viloyatida madaniy meros obyektlaridan turistik xizmatlarni diversifikatsiya qilish uchun foydalanishning bugungi holati, rivojlanish tendensiyalari”** deb nomlangan ikkinchi bobida Buxoro viloyatida MMOLarining moddiy texnik bazasini yaxshilashga qaratilgan chora-tadbirlar natijadorligining umumiy tahlili amalga oshirilgan, MMOdan turistik xizmatlarni diversifikatsiya qilish uchun foydalanilayotgan “Bukhara tower” turistik kompleksining asosiy iqtisodiy ko'rsatkichlari aniqlangan, MMOLarida turizm xizmatlarini diversifikatsiyalash jarayonining konseptual modeli va diversifikatsiya matritsasi ishlab chiqilgan.

Demak, butun respublikmizda bo'lgani singari hozirgi kunda Buxoro viloyatidagi mavjud barcha MMOLarini restavratsiya, konservatsiya qilish ishlari bosqichma-bosqich amalga oshirilib, mazkur inshootlarning turistlarni qabul qilish imkoniyatlariga infratuzilmaviy baza yaratilgani holda, kelgusida ularning negizida va yondosh hududlari imkoniyatlaridan kelib chiqib, yangi turizm xizmatlarini joriy etish mumkin bo'ladi.

<sup>8</sup> Muallif ishlanmasi

Buxoro viloyatidagi ijara shartnomalari asosida tadbirkorlar ixtiyoriga berilgan MMOlari tahlili amalga oshirildi. Hisob-kitoblarga ko‘ra, Buxoro viloyatida tadbirkorlar ixtiyoriga ijaraga berilgan MMOlarning 35 tasi respublika hamda 26 tasi mahalliy toifadagi obyektlar hissasiga to‘g‘ri keladi. Ijaraga berilgan MMOlarning foydalanish maqsadiga ko‘ra ulushi tahlil qilinganida savdo hamda madaniyat va san‘at faoliyatlari bo‘yicha 14 ta obyekt ixtisoslashgani ma‘lum bo‘ldi va bu borada eng ko‘p miqdor aynan ushbu maqsadlardagi inshootlar hissasiga to‘g‘ri keladi. Undan keyingi o‘rinlarda faqatgina savdo faoliyati bo‘yicha 12 ta, mehmonxona maqsadida 12 ta, madaniyat va san‘at faoliyat maqsadlari bo‘yicha 7 ta obyektlar to‘g‘ri kelishi ma‘lum bo‘lgan bo‘lsa, qolgan maqsadlardagi inshootlar ulushi unchalik yuqori emasligi aniqlandi (2-rasm).

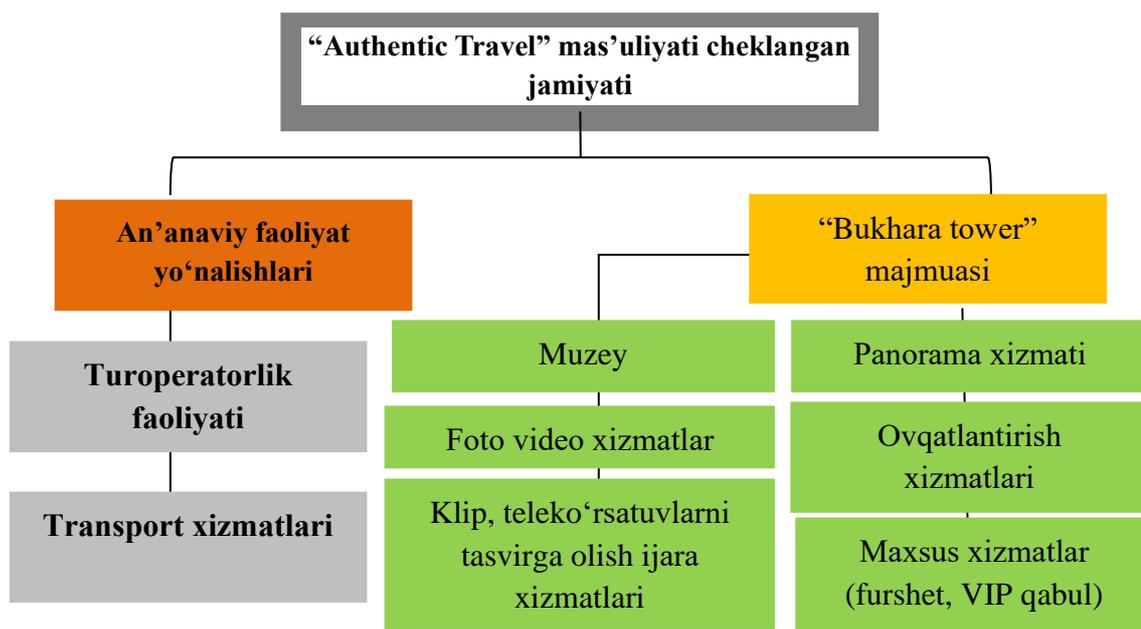


**2-rasm. Buxoro viloyatida tadbirkorlar ixtiyoriga ijaraga berilgan MMOlarning foydalanish maqsadiga ko‘ra taqsimlanishi<sup>9</sup>**

O‘zbekiston o‘z oldiga 2030-yilga borib, 15 milliondan ziyod turistni qabul qilishni asosiy maqsad sifatida belgilab olgani, 2023-yilda qayd etilgan 6,3 million nafar sayyohlar ko‘rsatkichi bilan solishtirganda juda ulkandek tuyulishi mumkin. Biroq, aniq raqamlarga murojaat qiladigan bo‘lsak, 2023-yilning o‘zida mamlakat iqtisodiyotining turizm sohasidan olgan daromadlari hajmi 2,1 milliard dollardan oshgani, shuningdek, sohada 70 mingdan ortiq yangi ish o‘rinlari yaratib berilganligi prognozlarning yanada optimistik ko‘rinish olishiga asos bo‘lmoqda.

Konglomerat va gorizontol diversifikatsiya strategiyalari kuchli raqobat pozitsiyasi sifatida belgilanganligini inobatga olib, konglomerat diversifikatsiya usulini qo‘llash asosida “Bukhara Tower” MMOiga tashrif buyuradigan turistlar oqimining 2029-yilgacha prognoz parametrlari ishlab chiqilib, bunda eng avvalo mazkur majmuadan konglomerat diversifikatsiya obyekti sifatida foydalanish sxemasi (3-rasm) asos bo‘lib xizmat qiladi.

<sup>9</sup> Buxoro viloyati madaniy meros boshqarmasidan olingan ma‘lumotlar asosida muallif ishlanmasi



**3-rasm. Bukhara Tower turistik majmuasidan konglomerat diversifikatsiya obyekti sifatida foydalanish sxemasi<sup>10</sup>**

Bukhara Tower turistik majmuasidan konglomerat diversifikatsiya obyekti sifatida foydalanish natijasida olinadigan daromadlarning 2026-2029-yillar prognoz ko'rsatkichlari ishlab chiqilib, bunda turistlarning panorama maqsadlarida sarflaydigan sarf-xarajatlari hisobi asos sifatida olindi. Natijalarga to'xtalib o'tadigan bo'lsak (2-jadval), o'rtacha o'sish ko'rsatkichlari 5 % dan o'sib borish dinamikasi ta'minlanganda majmua daromad hajmi 777 million so'mdan 898,3 million so'mgacha, 7% dan o'sish holatida 4141 million so'mdan 5074 million so'mgacha, 10% lik ko'rsatkichlar ta'minlanganda 866,4 milliondan 1154,1 million so'mgacha hamda optimistik kutilmalarda 20% lik o'sish qayd etilishi natijasida 1018,4 million so'mdan maksimum 1760,3 million so'mgacha diapazonda bo'lishi kutilmoqda.

**2-jadval**

**Bukhara Tower turistik majmuasidan konglomerat diversifikatsiya obyekti sifatida foydalanish natijasida olinadigan daromadlarning 2026-2029-yillar prognoz ko'rsatkichlari (Ovqatlanish va panorama xizmatlari)<sup>11</sup>**

Ko'rsatkichlar	2026-yil	2027-yil	2028-yil	2029-yil
Panorama maqsadlaridagi turistlar soni (+5%)	5775	6064	6368	6687
Ovqatlanish xizmatlaridan foydalanish maqsadidagi turistlar soni (+5%)	4063	4267	4480	4704
Daromad hajmi (mln so'm)	777	815,2	856,4	898,3
Panorama maqsadlaridagi turistlar soni (+7%)	6541	6999	7489	8014
Ovqatlanish xizmatlaridan foydalanish maqsadidagi turistlar soni (+7%)	4141	4431	4742	5074

<sup>10</sup> Muallif ishlanmasi

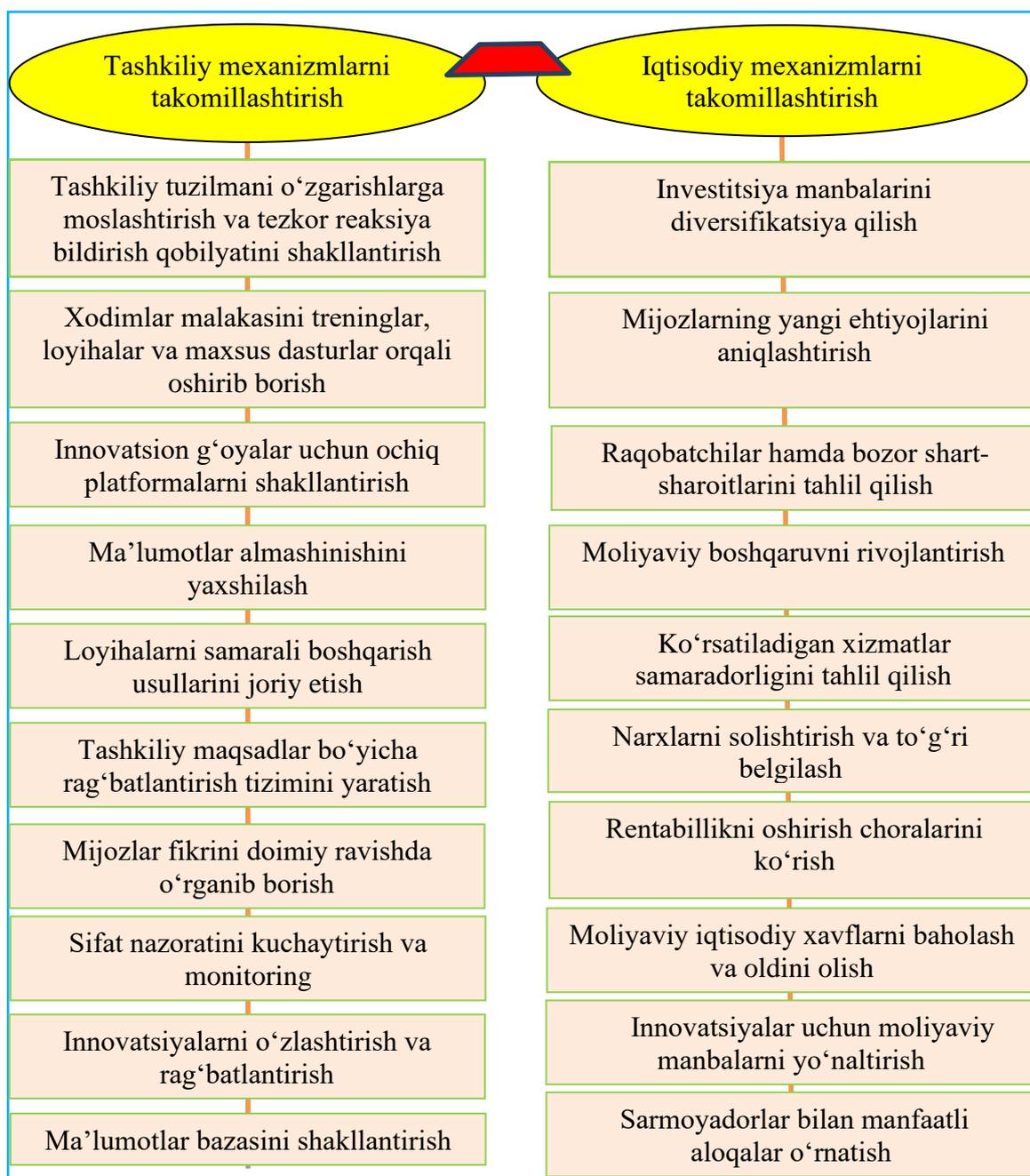
<sup>11</sup> Muallif ishlanmasi

Daromad hajmi (mln so‘m)	824	882	943,4	1009
Panorama maqsadlaridagi turistlar soni (+10%)	7109	7820	8602	9463
Ovqatlanish xizmatlaridan foydalanish maqsadidagi turistlar soni (+10%)	4257	4683	5152	5668
Daromad hajmi (mln so‘m)	866,4	953	1049,1	1154,1
Panorama maqsadlaridagi turistlar soni (+15%)	8123	9342	10744	12356
Ovqatlanish xizmatlaridan foydalanish maqsadidagi turistlar soni (+15%)	4451	5119	5887	6771
Daromad hajmi(mln so‘m)	940,1	1081,1	1243,2	1430,8
Panorama maqsadlaridagi turistlar soni (+20%)	9228	11073	13288	15946
Ovqatlanish xizmatlaridan foydalanish maqsadidagi turistlar soni (+20%)	4644	5573	6688	8026
Daromad hajmi (mln so‘m)	1018,4	1223	1467,4	1760,3

Dissertatsiyaning **“Buxoro viloyatidagi madaniy meros obyektlaridan turistik xizmatlarni diversifikatsiya qilish uchun foydalanish tashkiliy-iqtisodiy mexanizmlarini takomillashtirishning ustuvor yo‘nalishlari”** deb nomlangan uchinchi bobida Buxoro viloyatidagi MMolarini tadbirkorlik subyektlariga ijaraga berish orqali turistik xizmatlarni diversifikatsiya qilishning tashkiliy-iqtisodiy mexanizmlari takomillashtirilgan, Buxoro viloyatida MMolaridan turistik xizmatlarni diversifikatsiya qilish uchun foydalanishning ustuvor yo‘nalishlari hamda Mirzo Usmon masjidi negizida “MICE turizm markazi”ni tashkillashtirishning istiqbolli yo‘nalishlari belgilangan.

4-rasmda MMolarida turizm xizmatlarini diversifikatsiya qilishning tashkiliy mexanizmlarini takomillashtirish yo‘llari keltirilib, muallif fikricha ushbu chora-tadbirlar kompleks asosda amalga oshirilishi diversifikatsiya maqsadlariga erishish hamda to‘g‘ri strategik yondashuvni ro‘yobga chiqarishda eng muhim ta’sirchan vositalar bo‘lishi mumkin. Tashkiliy asoslarning puxta ishlab chiqilishi resurslar sarfini minimallashtirish imkoniyatini taqdim etib, birinchidan, menejment uchun o‘ta muhim sanalgan vaqt sarfini sezilarli darajada kamaytirilishiga olib kelsa, ikkinchidan, mablag‘lar maqsadsiz sarflanish riskini yo‘qqa chiqarib, lozim amaliyotlar siklini tezlashtirib bera oladi.

*Tashkiliy tuzilmani o‘zgarishlarga moslashtirish va tezkor reaksiya bildirish qobiliyatini shakllantirish* – MMolarida xizmatlar diversifikatsiyani amalga oshirishdan turli maqsadlar ko‘zlangani holda, bozorning o‘zgarishlari shart-sharoitlarida tezkor reaksiya bildirish, ya’ni korxonada faoliyatiga jiddiy xavflar yuzaga kelayotgan taqdirda, ushbu xavflarni kamaytirish uchun boshqaruv sohasi vakillari murakkab vaziyatlardan chiqib keta olishning eng tezkor chora-tadbirlarini amalga oshirishlariga to‘g‘ri keladi va bunday vaziyatda moslashuvchanlik qobiliyati o‘ta zarur yechim demakdir.



**4-rasm. MMOlarida turizm xizmatlarini diversifikatsiya qilishning tashkiliy-iqtisodiy mexanizmlarini takomillashtirish yo'llari<sup>12</sup>**

*Xodimlar malakasini treninglar, loyihalar va maxsus dasturlar orqali oshirib borish* – har qanday yangi xizmat turlari, xoh u mutlaqo avvalgilarini takrorlamaydigan darajadagi jihatlarga ega bo'lsin, yoki ma'lum bir o'zgarishlar kiritilgan an'anaviy xizmat turlarining qisman yangilangan formatida hayotga tadbiq etilayotgan bo'lsin, MMOi xodimlari bunga mutloq tayyorgarlik darajasiga ega bo'lishi hamda xizmat ko'rsatishning yuqori darajasini namoyish eta olishi zamonaviy turizm bozorining muhim shartlaridan biridir. Albatta bu kabi talablar ma'lum davr oralig'ida professional soha mutaxassislarini jalb etish orqali

<sup>12</sup> Muallif ishlanmasi

tashkillashtiriladigan maxsus dasturlar hamda treninglar vositasida kadrlar malakasini oshirib borilishi jarayonlari uzluksizligini ta'minlashni taqazo etadi.

*Innovatsion g'oyalar uchun ochiq platformalar portallarini shakllantirish* – ochiq platformalar portallari g'oyasining asosi shundan iboratki, bu faqatgina ma'lum bir MMOi uchun emas, balki tizimli ravishda butun boshli hududning madaniy resurslari potentsiali hamda ulardan foydalanilishining darajasidan kelib chiqib, destinatsiya imkoniyatlariga muvofiq kela oladigan innovatsion g'oyalarni izlab topish va eng istiqbolli loyihalarni tanlash hamda amalga oshirilishini anglatib, minglab IT sohasi vakillari va sun'iy intellekt tadqiqotchilarini jalb etish orqali amalga oshiriladi.

*Ma'lumotlar almashinishini yaxshilash* – gap shundaki MMOlaridan turistik maqsadlarda foydalanilishi juda istiqbolli va tez o'sib borayotgan turizm sohasi yo'nalishlaridan biri sifatida e'tirof etilsada, har doim ham ko'zlangan yoki rejalashtirilgan texnologiyalarni bu kabi inshootlarda qo'llash imkoniyati yuzaga kelmasligi, bu bevosita obyektlarni muhofaza qilish jarayonlari bilan bog'liq sanalib, davlat tashkilotlari talablari natijasi o'laroq kuzatilishi mumkin bo'lgan holat. Ma'lumotlar almashinishini yaxshilash esa aynan mazkur holatlardagi murakkabliklarni ham ma'lum ma'noda yechimini taqdim etib bergani holda, avvalo, xodimlar va boshqaruv sohasi o'rtasidagi rasmiy jarayonlarning avtomatlashgan shaklini yuzaga keltirish orqali, undan tashqari tashrif buyuruvchilarning xizmat ko'rsatish tizimi bilan muloqotda bo'lishlari hamda zaruriy ma'lumotni qisqa fursatlarda topa olishlariga asos bo'ladi.

*Loyihalarni samarali boshqarish usullarini joriy etish* – loyihalarni amalga oshirishdan ko'zlanadigan maqsad, MMOlari jozibadorligini turist nazdida oshirishda ko'mak beruvchi, kompaniya duch kelayotgan ma'lum bir muammolarga yechim bo'la oladigan real variantlarga ega bo'lish hamda yuzaga kelgan vaziyatni o'z foydasiga hal qilinishiga erishish demakdir. Loyihalarni boshqarish usullari turli sabablarga ko'ra samarali bo'lmasligi mumkinligi, jumladan, kadrlarning salohiyati passivligi, boshqaruv jamoasining turli qarashlarga egaligi va hamjihatlikning yo'qligi, inson omili bilan bog'liq bo'lmagan ya'ni joylashuv, internet tezligi, texnologiyalarni qabul qilish, jamiyatning o'zgarishlarga tayyor emasligi va mehmondo'stlik muhitining turlicha ekanligi bilan bog'liq. Aynan mana shu jihatlarga ko'ra samarali boshqaruv usullarini joriy etish dolzarb yo'nalish bo'lib hisoblanadi.

*Tashkiliy maqsadlar bo'yicha rag'batlantirish tizimini yaratish* – MMO xodimlarning mehnat faoliyatini rag'batlantirish, ishtiyoqini oshirish va ularni firma strategik maqsadlariga erishishi jarayonlarida yanada faollashtirishni nazarda tutib, bu tizim xodimlar uchun aniq maqsad va vazifalarni belgilab berish va ularga erishganliklari uchun mukofotlar taqdim etish asosida amalga oshiriladi. Rag'batlantirish tizimi mukofotlar, bonuslar, lavozimda ko'tarish va boshqa shakllarda amalga oshirilishi mumkin va tizimni yaratishda xodimlarning ehtiyojlari hamda tashkilot maqsadlari o'zaro muvofiqligini hisobga olish zarur.

*Mijozlar fikrini doimiy ravishda o'rganib borish* – mijozlar fikrini o'rganish MMO xizmatlarini yanada yaxshilash va mijozlar ehtiyojlariga moslashtirish uchun zarur bo'lib, jarayon doimiy ravishda amalga oshirilishi, mijozlarning

fikrlari va talablarini maksimal darajada aniqlashtirishga qaratilishi lozim. Ayni maqsadni ro'yobga chiqarishni ko'zlab, so'rovnomalar, intervyular, onlayn platformalar va ijtimoiy tarmoqlarning keng imkoniyatlaridan foydalanilishi mumkin.

*Sifat nazoratini kuchaytirish va monitoring* – sifat nazorati MMOlarida xizmatlar va mahsulotlarning doimiy yuqori sifatini ta'minlash uchun muhim mexanizm hisoblanib, bu tizim sifat standartlarini belgilab borish, ularni amalga oshirish va monitoring qilishni o'z ichiga oladi. Sifat nazorati jarayonida xizmatlarning har bir bosqichi nazorat qilinadi va muntazam ravishda tekshiruvlar o'tkazilib, xizmat ko'rsatish jarayonlarini tahlil qilish va mijozlardan olingan fikrlarni inobatga olish orqali xizmatlar sifatini yanada oshirish imkoniyatlari yuzaga keladi.

*Innovatsiyalarni o'zlashtirish va rag'batlantirish* – innovatsiyalarni o'zlashtirish MMOlarda faoliyat yuritayotgan korxonalarining raqobatbardoshligini oshirish va bozor talablariga munosib ravishda javob berish imkoniyatlarini taqdim etadi. Buning uchun innovatsion g'oyalarni rag'batlantirish va amalga oshirish mexanizmlari yaratilishi, yangi loyihalarni rag'batlantirish uchun xodimlar o'rtasida va keng miqyosda tanlovlar, grantlar yoki boshqa turdagi rag'batlantirishlar joriy etilishi mumkin. Shuningdek, xodimlar o'rtasida kreativlikni oshirish uchun seminarlar va treninglarning zamonaviy axborot texnologiyalari sohasiga ixtisoslashgan shakllarini tashkil etish ham katta samara berishi mumkin.

*Murojaatlar bilan tezkor ishlash tizimini yaratish* – murojaatlar bilan tezkor ishlash tizimi turistlar va xodimlar tomonidan bo'ladigan murojatlarni tez va samarali hal qilinishini ta'minlab, mijozlarning qoniqish darajasini oshirish va muammolarni tezkorlik bilan hal etishga qaratilgan. Tezkor ishlash tizimini yaratishda murojaatlar uchun maxsus platforma jumladan, onlayn resurslar yoki call centrelardan foydalanilishi eng ommaviy va keng tarqalgan yondashuv hisoblanadi.

*Ma'lumotlar bazasini shakllantirish* – ma'lumotlar bazasi korxonaning MMO xususidagi barcha ma'lumotlarini tizimli ravishda saqlash va ulardan samarali foydalanishni ta'minlab, bu orqali ma'lumotlarni tezkorlik bilan izlab topish va tahlil qilish imkoniyati yaratiladi. Avvalo ma'lumotlar bazasini yaratishda kerakli ma'lumotlarni to'plash, saqlash va qayta ishlash mexanizmlarini ishlab chiqish lozim. Xususan, zamonaviy axborot texnologiyalaridan foydalanish, masalan, bulutli texnologiyalar yoki ma'lumotlarni tahlil qilish vositalari ma'lumotlarni boshqarish jarayonini soddalashtiradi.

*Iqtisodiy mexanizmlarni takomillashtirish* yo'llariga to'xtalib o'tadigan bo'lsak, ular quyidagilarda o'z aksini topadi:

*Investitsiya manbalarini diversifikatsiya qilish* – investitsiya manbalarini diversifikatsiya qilish, MMO boshqaruvchi firmalarning moliyaviy barqarorligini oshirish va risklarini kamaytirish maqsadida turli manbalardan investitsiyalar jalb qilishlarini anglatib, ular o'z investitsiya portfelini kengaytirish uchun banklar, investorlar, grantlar ko'rinishida mablag'lar jalb qilishlari mumkin.

*Mijozlarning yangi ehtiyojlarini aniqlashtirish* – mijozlarning zamonaviy ehtiyojlarini aniqlash, bozorning o‘zgaruvchan talablariga munosib javob bera olish va yangi xizmatlar tizimini yaratishda muhim ahamiyatga ega. Bu jarayon, mijozlarning fikrlarini, ehtiyojlarini, istaklarini va muammolarini o‘rganish orqali amalga oshirilib, mazkur ehtiyojlarni aniqlash uchun so‘rovnomalar, fokus-guruhlar va intervyular o‘tkazilishi mumkin, natijada esa mijozlar bilan mavjud aloqalarni mustahkamlash orqali ularning ehtiyojlarini va talablarini aniqroq tushunib olish mumkin bo‘ladi.

*Raqobatchilar hamda bozor shart-sharoitlarini tahlil qilish* – raqobatchilar va bozor shart-sharoitlarini tahlil qilish faoliyatning strategik rejalashtirishida muhim rol o‘ynaydi. Bu jarayon MMOLarda faoliyat yurituvchi raqobatchilar imkoniyatlarini, mazkur yo‘nalishdagi bozor tendensiyalarini va mijozlarning talablarini o‘rganishdan tarkib topib, bozor tahlili orqali raqobatchilarning kuchli va zaif tomonlari aniqlanadi, shuningdek, bozor ulushi va mijozlar ehtiyojlari haqida zaruriy ma‘lumot to‘planadi va aynan mazkur ma‘lumotlarga asoslangan holda samarali marketing strategiyalarini ishlab chiqish mumkin.

*Moliyaviy boshqaruv tizimini rivojlantirish* – moliyaviy resurslarni samarali boshqarilishini ta‘minlab bergani holda, ushbu jarayonda moliyaviy rejalashtirishning eng ilg‘or uslublarini qo‘llashni va hisobot tizimlarini optimallashtirishni shuningdek, nazorat va tahlilni o‘z ichiga oladi. Moliyaviy boshqaruvni rivojlantirish uchun, moliyaviy xavflarga sabab bo‘luvchi omillarni to‘g‘ri baholash va prognozlarni turli ssenariylarda amalga oshirish muhimdir. Fikrimizcha, innovatsion yechimlar orqali moliyaviy vositalar boshqaruvini amalga oshirish ham ta‘sirchan va eng samarador uslublar sirasiga kiradi.

*Ko‘rsatiladigan xizmatlar samaradorligini tahlil qilish* – MMOLarida taqdim etilayotgan xizmatlarning sifatini va samaradorligini oshirish maqsadini nazarda tutib, bu jarayon xizmat ko‘rsatishni, mijozlar qoniqish darajasini va raqobatbardoshlikni o‘z ichiga oladi. Xizmatlar samaradorligini baholash uchun turli xil statistik ma‘lumotlar, mijozlardan olingan fikrlar va xizmat ko‘rsatish jarayonlarini aniq tahlil qilish kerak bo‘ladi va aynan mazkur natijalar asosida xizmatlarni takomillashtirish bo‘yicha aniq choralar ko‘riladi.

*Narxlarni solishtirish va tog‘ri belgilash* – raqobatbardosh bozor sharoitida MMONing muvaffaqiyatini ta‘minlashda muhim. Narxlarning aniq belgilanishi, mijozlarning qoniqish darajasini oshirish va savdo hajmini ko‘paytirishga ko‘mak beradi. Raqobatchilar belgilagan narxlarni o‘rganib chiqish, bozor talabini tahlil qilish va mijozlarning qoniqishini hisobga olish orqali narxlarni aniq va to‘g‘ri belgilash mumkin. Narx strategiyasini ishlab chiqishda xarajatlarni, qiymatlarni va foyda ko‘rish darajasini inobatga olish muhim.

*Rentabellikni oshirish choralari ko‘rish* – MMONing moliyaviy barqarorligini ta‘minlash va rivojlantirish uchun zarur. Bu jarayon xarajatlarni kamaytirish va daromadlarni oshirishga qaratilgan choralarni o‘z ichiga oladi hamda rentabellikni oshirish uchun xizmatlar samaradorligini tahlil qilish, operativ xarajatlarni optimallashtirish va yangi bozorlar yoki xizmatlarni qamrab olish zaruratini yuzaga keltiradi.

*Moliyaviy-iqtisodiy xavflarni baholash va oldini olish* – MMOning moliyaviy barqarorligini ta'minlash nuqtai nazaridan dolzarbdir. Bu jarayonda, iqtisodiy, siyosiy va bozor sharoitlarining o'zgaruvchanligini hisobga olib, moliyaviy xavflarni baholash uchun xavflarni identifikatsiya qilish, tahlil qilish va tog'ri baholay olish, shuningdek, mazkur xavflarni kamaytirish bo'yicha strategiyalarni ishlab chiqish hamda amalga oshirish orqali moliyaviy barqarorlikni mustahkamlash mumkin bo'ladi.

*Innovatsiyalar uchun moliyaviy manbalarni yo'naltirish* – MMOning raqobatbardoshligini oshirish va mustahkamlash, yangi g'oyalarni amalga oshirish maqsadlarini ro'yobga chiqarishda muhim o'rin tutadi. Bu jarayon innovatsion loyihalarni moliyalashtirishni, innovatsion loyihalar uchun zarur mablag'larni jalb qilish, investorlar bilan aloqalar o'rnatish va grant mablag'lariga ega bo'lish orqali amalga oshiriladi. Muallifning fikriga ko'ra innovatsiyalarni rivojlantirish va rag'batlantirish uchun moliyaviy rejalashtirish va investitsiya strategiyalarini ishlab chiqish zarur.

*Sarmoyadorlar bilan manfaatli aloqalar o'rnatish* – MMOLari moliyaviy barqarorligini ta'minlash va yangi investitsiyalar jalb qilinishda muhimdir. Manfaatli aloqalar investorlarning ishonchini yanada oshirish va ko'p tomonlama manfaatlarga asoslangan munosabatlarni rivojlantirishni ta'minlab, obyektlarning ishonchli va uzoq muddatli ta'minot manbalari yaratilishining asosi bo'la oladi. Sarmoyadorlar bilan mustahkam aloqalar o'rnatish uchun muntazam ravishda uchrashuvlar o'tkazish, investorlar uchun obyektlardan foydalanishga aloqador taqdimotlar tayyorlash va ular bilan ochiq muloqot tashkillashtirish lozim. Shuningdek, sarmoyadorlarning ehtiyojlarini va kutilmalarini inobatga olish, ularning qiziqishlariga mos bo'lgan xizmatlar yoki investitsion yangi loyihalarini taklif qilish zarur.

Buxoro viloyatidagi MMOLarida tashkillashtirilishi mumkin bo'lgan qo'shimcha qulayliklar va xizmatlar borasidagi o'rganishlar natijasiga ko'ra 3-jadval shakllantirildi.

### 3-jadval

#### Buxoro viloyatidagi MMOLarida tashkillashtirish mumkin bo'lgan xizmat turlari<sup>13</sup>

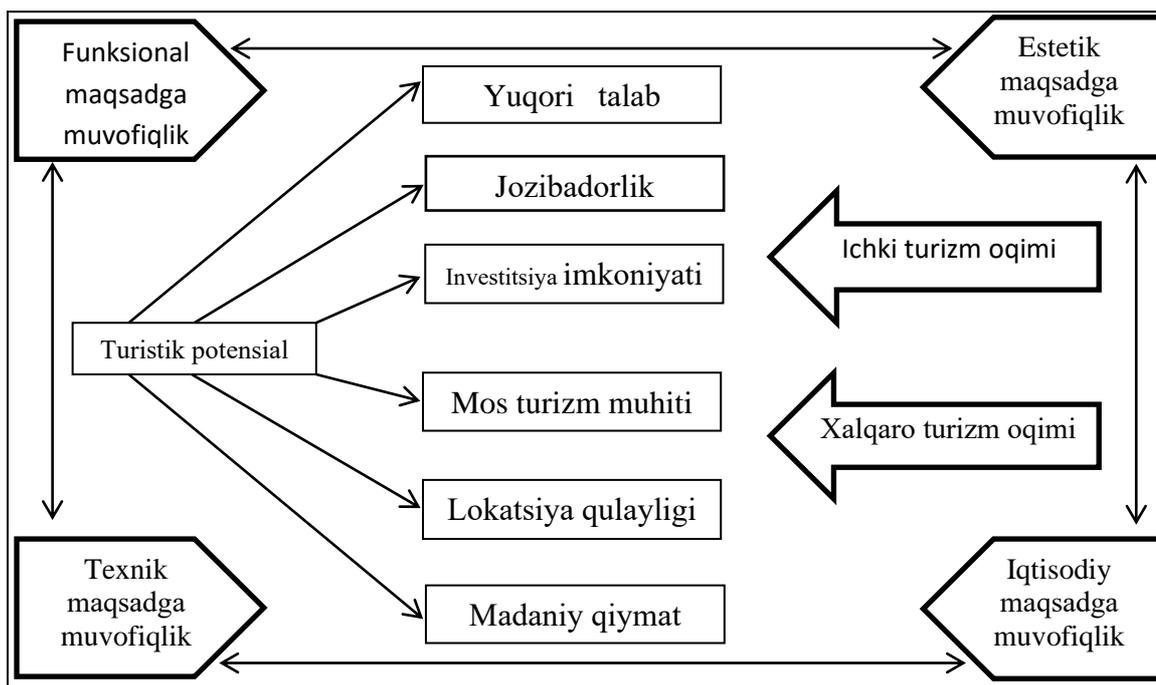
T/r	Obyektning nomi	I bosqich	II bosqich
1	Xoja Qurbon madrasasi	Online sotuvlar	Online darslar
2	Ibrohim Oxund madrasasi	Turoperator faoliyati	Mashinalar ijarasi
3	Turkmen madrasasi	Turoperator faoliyati	Avtobus ijarasi
4	Mehtar Anbar madrasasi	Turoperator faoliyati	Menejerlar tayyorlash
5	Ark ansambli	Dronlar yetkazish xizmati	Virtual reallik ekspozitsiyasi
6	Ko'kaldosh madrasasi	Online sotuvlar	Milliy kiyimlar dizayni targ'iboti
7	Nodir Devon Begi madrasasi	Online sotuvlar	Virtual ekspozitsiya
8	Nodir Devon Begi xonoqosi	Online sotuvlar	Virtual ekspozitsiya
9	Kalon masjidi	Online sotuvlar	Virtual reallik ekspozitsiyasi
10	Miri-Arab	Online sotuvlar	Virtual reallik ekspozitsiyasi
11	Abduraxmani A'lam madrasasi	Yetkazib berish xizmati	Virtual reallik ekspozitsiyasi
12	Sitorai Moxi-Xossa ansambli	Online sotuvlar	Virtual reallik ekspozitsiyasi
13	Domullo Hasan madrasasi	Turoperator faoliyati	Turoperator faoliyati

<sup>13</sup> Muallif ishlanmasi

14	Said Kamol madrasasi	<i>Turoperator faoliyati</i>	<i>Turoperator faoliyati</i>
15	Hotam Hindu madrasasi	<i>Online sotuvlar</i>	<i>Online darslar</i>
16	Xo‘rjin madrasasi	<i>Turoperator faoliyati</i>	<i>“Menejer bo‘l” xizmati</i>
17	Ulug‘bek madrasasi	<i>Online sotuvlar</i>	<i>Virtuallik reallik ekspozitsiyasi</i>
18	Abdulazizxon madrasasi	<i>Online sotuvlar</i>	<i>Virtual reallik ekspozitsiyasi</i>
19	Domullo Tursunjon madrasasi	<i>Online sotuvlar</i>	<i>Virtual reallik ekspozitsiyasi</i>
20	Raxmonqul madrasasi	<i>Online sotuvlar</i>	<i>Online darslar</i>
21	Xoja Porsa madrasasi	<i>Turoperator faoliyati</i>	<i>Gidlar xizmati</i>
22	Eshoni Pir madrasasi	<i>Turoperator faoliyati</i>	<i>Smart robot service</i>
23	Bozori Kord masjid	<i>Online sotuvlar</i>	<i>Xattotlik xizmati</i>
24	Siddiqiyon masjid	<i>Online sotuvlar</i>	<i>“Rivoyatli kun” xizmati</i>
25	Mirza Usmon masjid	<i>Online sotuvlar</i>	<i>“Xizmatigizdamiz” xizmati</i>
26	Said Kamol masjid	<i>Yetkazib berish xizmati</i>	<i>Bronlash</i>
27	Quy Murg‘ Qush masjid	<i>Online darslar</i>	<i>Hunarmandchilik</i>
28	Siyohgaron masjid	<i>Yetkazib berish xizmati</i>	<i>Online taom pishirish darslari</i>
29	Mag‘oki Ko‘rpa masjid	<i>Online sotuvlar</i>	<i>“Shogird bo‘l” xizmati</i>
30	Eshoni Pir masjid	<i>Online sotuvlar</i>	<i>Online master klasslar</i>
31	Sarrafon masjid	<i>Bronlash</i>	<i>Yetkazib berish xizmati</i>
32	Kokilayi Xurd masjid	<i>Online sotuvlar</i>	<i>“Shogird bo‘l” xizmati</i>
33	Toqi Zargaron masjid	<i>Online sotuvlar</i>	<i>3D texnologiya</i>
34	Toqi Sarrafon	<i>Online sotuvlar</i>	<i>Virtual reallik ekspozitsiyasi</i>
35	Toqi Sarrafon masjid	<i>Online sotuvlar</i>	<i>Virtual reallik ekspozitsiyasi</i>
36	Toqi Telpakfurushon	<i>Online sotuvlar</i>	<i>Virtual reallik ekspozitsiyasi</i>
37	Toqi Zargaron	<i>Online sotuvlar</i>	<i>Virtual reallik ekspozitsiyasi</i>
38	Toqi Zargaron masjid	<i>Online sotuvlar</i>	<i>Virtual reallik ekspozitsiyasi</i>
39	Timi Abdullaxon	<i>Online sotuvlar</i>	<i>Virtual reallik ekspozitsiyasi</i>
40	Rashid karvon saroyi	<i>Turoperator faoliyati</i>	<i>Rent car</i>
41	Olimjon karvon saroyi	<i>Online sotuvlar</i>	<i>Virtual reallik ekspozitsiyasi</i>
42	Kulita karvon saroyi	<i>Online sotuvlar</i>	<i>3 D texnologiya</i>
43	No‘g‘ay karvon saroyi	<i>Online sotuvlar</i>	<i>Turoperator faoliyati</i>
44	Boroyi Ko‘hna karvon saroyi (qoldiqlari)	<i>Turoperator faoliyati</i>	<i>3 D texnologiya</i>
45	G‘ulomjon karvon saroyi	<i>Online sotuvlar</i>	<i>3 D texnologiya</i>
46	Sayfiddin karvon saroyi	<i>Online sotuvlar</i>	<i>3 D texnologiya</i>
47	Badriddin karvon saroyi	<i>Yetkazib berish xizmati</i>	<i>Bronlash</i>
48	Chor Minor madrasasi	<i>Online sotuvlar</i>	<i>Virtual texnologiyalar</i>
49	Eski maktab	<i>Online sotuvlar</i>	<i>Online darslar</i>
50	Suv quvuri minorasi	<i>Yetkazib berish xizmati</i>	<i>Online bron qilish</i>
51	Qadimiy hovli	<i>Online darslar</i>	<i>Online sotuvlar</i>
52	Qadimiy hovli	<i>Yetkazib berish xizmati</i>	<i>Bronlash xizmati</i>
53	Abduholiq G‘ijduvoni ansambli	<i>Online sotuvlar</i>	<i>Virtual reallik ekspozitsiyalari</i>
54	Bahouddin Naqshband ansambli	<i>Virtual reallik ekspozitsiyalari</i>	<i>Virtual sayohatlar</i>

Albatta, xizmatlarni diversifikatsiya qilish tadbirkorlik subyektlarining menejment sohasidagi bilimlari va boshqaruv siyosatining to‘g‘ri yo‘lga qo‘yilganligi, xavflarning mavjudligi va darajasi, diversifikatsiya maqsadlarida yo‘naltirilishi mumkin bo‘lgan zaruriy mablag‘lar va lozim bo‘lgan resurslarning mavjudligi hamda shunga o‘xshash juda ko‘plab omillarga bog‘liq ekanligini qayd etib o‘tamiz.

Ma‘lumki binolar qanday vazifalarga xizmat qilishidan qat‘iy nazar quyidagi asosiy talablarga javob berishi lozim, ya‘ni: Funktsional (funktsional –texnologik maqsadga muvofiqlik); Texnik (texnik yechimlarning maqsadga muvofiqligi); Estetik (me‘moriy-badiiy ma‘nodorlik); Iqtisodiy (iqtisodiy maqsadga muvofiqlik). Mirzo Usmon MMOining 4 darajali muvofiqligi tahlillari natijasida obyektning diversifikatsiyabopligi yuqori ekanligi ma‘lum bo‘ldi (4-rasm).



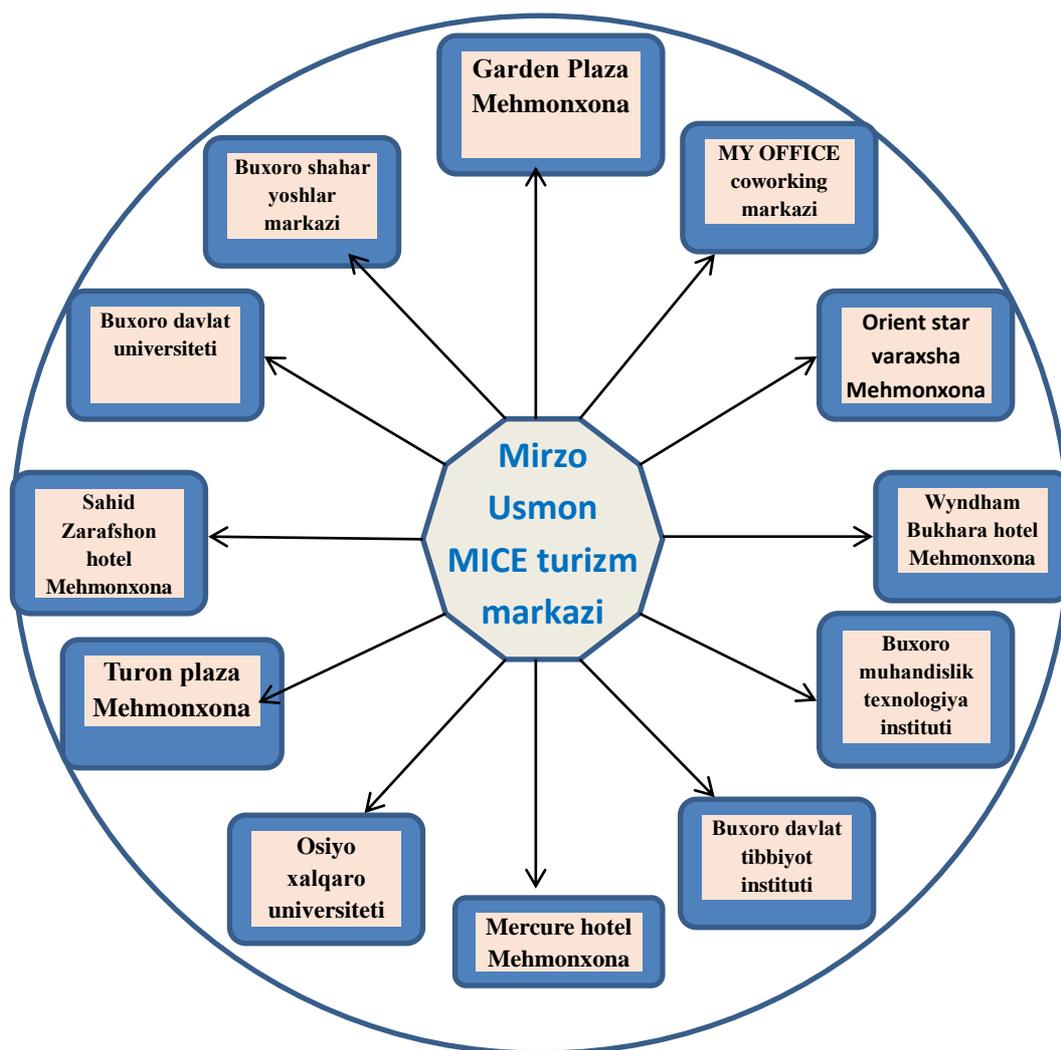
**4-rasm. Mirzo Usmon MMOining diversifikatsiyabopligi<sup>14</sup>**

Muallifning fikriga ko‘ra, strategik rejalashtirishning to‘g‘ri yo‘lga qo‘yilishi, moliyalashtirish manbalarining aniqlashtirilishi, maqsadli sarf-xarajatlar tizimi, shuningdek inshootning jozibadorlik xususiyatlari, turistik potentsiali, madaniy qiymatga ega ekanligi, maqbul turizm muhitining mavjudligi, tashkillashtirish ko‘zda tutilayotgan xizmat turiga, ya’ni ilmiy konferensiyalar markazini shakllantirishga bo‘lgan yuqori talab, masjid joylashuvi nihoyatda qulayligi, investitsiya kiritish uchun har tomonlama maqbul sharoit va imkoniyatlarning hududda yaratib qo‘yilganligi singari bir qator omillar, kompleks tarzda *Mirzo Usmon MMOining diversifikatsiyabopligini ta’minlab beradi.*

Shunday qilib, tadqiqotlar natijasida olingan ma’lumotlarga asoslanib radiusli klasterlashtirish yondashuvi asosida Xo‘ja Usmon MMOini MICE turizm markaziga aylantirish orqali Buxoro viloyatiga keladigan turistik oqim mavsumiy tebranishlarini yumshatishmuallif tomonidan taklif etilgan.

5-rasmda keltirilganidek, Mirzo Usmon masjidi negizida shakllantiriladigan MICE turizm markazi turizm va unga yaqin bo‘lgan oliy ta’lim muassasalari, mehmonxonalar va davlat tashkilotlari tarkibidagi boshqa muassasalarning madaniy meros turizmi bo‘yicha tashkillashtiriladigan maxsus tadbirlari uchun asosiy baza vazifasini o‘tagani holda, zamonaviy MICE turizm taklif tizimining eng ilg‘or yutuqlaridan samarali foydalanilishini ta’minlab, yuqori texnologiyalarning joriy etilishi va Buxoro viloyatining mazkur yo‘nalishdagi “smart markaz”ga aylanishiga zamin yaratib beradi.

<sup>14</sup> Muallif ishlanmasi



**5-rasm. Mirzo Usmon MICE turizm markazi asosidagi radiusli klaster tizimi**

Mazkur klaster tizimining yana bir ahamiyatli jihati shunda ko‘rinadiki, turizm oqimining mavsumiy tebranishlarida namoyon bo‘ladigan o‘zgarishlar natijasida yuzaga keladigan potensial xavflar riski minimallashtirilib, yangi segmentdagi turistlarni qabul qilish imkoniyati yuzaga kelgani holda, nafaqat viloyat, balki butun respublika uchun ayni paytda nisbatan rivojlanmagan MICE yo‘nalishidagi taklif imkoniyatlari jozibadorligi oshirilishiga erishiladi. Shuningdek, joylashtirish muassasalarida tashkillashtiriladigan konferensiya tadbirlarning yuqori darajada o‘tkazilishi ta‘minlanganligi hisobiga, ushbu obyektlarning xalqaro va ichki turizm bozoridagi raqobat ustunligiga qo‘shimcha impuls berilib, reklamaning eng ishonchli va mijozlar nazdida qiziqarlisi sifatida qabul qilinadigan xizmatlar taqdimot paketlari shakllanadi.

Shunday qilib, olib borilgan tadqiqotlar natijalariga asosan, Buxoro viloyatida “MICE” turizm sohasida ilmiy konferensiyalar markazini shakllantirish orqali ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishning istiqbolli yo‘nalishlari bo‘yicha quyidagi xulosalar ilgari surildi:

muallifning fikriga ko‘ra, Buxoro viloyatida “MICE” turizm sohasini MMOLari turizm xizmatlari diversifikatsiyasi orqali rivojlantirishning asosiy yo‘nalishlari *MMOlarini integratsiya qilish, marketing va targ‘ibotni samarali*

*yo'lga qo'yish, mahalliy tadbirkorlikni, turizm biznes sohasi vakillarini rag'batlantirish hamda global miqyosda o'zaro hamkorlik aloqalarini kuchaytirishdan tashkil topadi.*

MICE industriyasi turizmni rivojlantirayotgan barcha mamlakatlar uchun nihoyatda muhim bo'lib, turistik oqim mavsumiy tebranishlarini yumshatishga ko'mak beradi hamda mazkur hudud uchun turizm xizmatlarining diversifikatsiya qilinishini ta'minlaydi.

## **XULOSA**

Buxoro viloyatidagi MMolaridan turistik xizmatlarni diversifikatsiya qilish uchun foydalanishning tashkiliy-iqtisodiy mexanizmlarini takomillashtirish borasida amalga oshirilgan tadqiqotlar natijasida quyidagi xulosalarga kelindi va ilmiy-amaliy taklif hamda tavsiyalar ishlab chiqildi:

1. Muallifning fikriga ko'ra, diversifikatsiya – faoliyat qamrovini hamda daromadlar hajmini oshirish maqsadida minimum vaqt (ayrim hollarda mablag') sarflanishi hisobiga eng yaqin va qisqa fursat oralig'ida yangi turdagi tovarlar hamda xizmatlar ishlab chiqarish uchun, bir vaqtning o'zida iqtisodiyotning turli sohalaridagi ishtirok etish imkoniyatiga ega bo'lishni ta'minlay oluvchi, avvalo subyektning o'z imkoniyatlaridan foydalanib, so'ngra lozim bo'lgan resurslarga ega bo'lishi orqali faoliyat jarayonlarini mavjudlariga nisbatan yanada kengaytirishini anglatadi.

2. Ko'plab xorijiy adabiyotlarda qayd etib o'tilganidek, diversifikatsiya turlari 4 xil (vertikal, gorizontal, konsentrik, konglomerat) bo'lishini inobatga olib, madaniy meros obyektlaridan turistik xizmatlarni diversifikatsiya qilish ham 4 usulda amalga oshiriladi degan gipoteza ilgari surildi. Ilmiy adabiyotlarni o'rganish, tahlil qilish natijasida madaniy meros obyektlarida xizmat ko'rsatishni diversifikatsiya qilish turlari 3 xil strategiya – agressiv, himoyaviy, neytral asosda amalga oshirilishi aniqlandi.

3. "Bukhara Tower" kompleksiga eng minimum tashrif ko'rsatkichi 5000 nafar va maksimum miqdor 55 ming oraliqda etib belgilanib prognoz ko'rsatkichlari ishlab chiqildi. Eng kamida 5000 nafar mahalliy turistlarning minoraga tashrif buyurishi, faqatgina panorama maqsadlari hisobidan majmuaga yiliga 100 million so'm daromad keltirgani holda, eng optimistik prognozlarga ko'ra tashriflar miqdori 55 ming nafarga yetkazilgan taqdirda mazkur raqamlar 1 milliard 100 million so'mni tashkil etishi kutilmoqda va bu o'rta hisobda kuniga 150,6 nafar mahalliy tashrif buyuruvchilar hisobiga amalga oshadi.

4. Buxoro viloyatida madaniy meros obyektlarida turizm xizmatlarini diversifikatsiya qilishning asosiy yo'nalishlari aniqlanib, mazkur sohada diversifikatsiya yo'nalishlari juda keng tarmoqlanish xususiyatiga ega bo'lsada ulardan eng asosiylari sifatida yangi turistik xizmat turlarini ishlab chiqish, segmentlarni ko'paytirish, raqamli xizmatlar, majmuaviy yoki mahsulot va xizmatlar integratsiyasi, kooperatsiya, xizmat ko'rsatish jarayonlarini optimallashtirish, global bozorga chiqish, gibril xizmatlar kabi yo'nalishlari ahamiyatlilik va xususiyatlar darajasiga ko'ra ajralib turadi.

5. Xalqaro va xorijiy ilmiy adabiyotlar tahlili, shuningdek Buxoro viloyati mavjud potentsiali e'tiborga olinib, tadqiqotlar natijasida, madaniy meros

obyektlarida turizm xizmatlarini diversifikatsiyalash jarayoni sxemasi shakllantirilib modellashtirildi. Adabiyotlarni o'rganish natijasida diversifikatsiya maqsadi va madaniy meros obyektlari tabaqalanuvchanligi matritsasi ishlab chiqilib, 1:1, 1:n, n:1, n:n formulalari asosida izohlab berildi.

6. Muallif tomonidan madaniy meros obyektlarida turizm xizmatlarini diversifikatsiya qilishning tashkiliy hamda iqtisodiy mexnizmlarini takomillashtirish yo'llari ishlab chiqilib, batafsil izohlendi. Unga ko'ra, ushbu chora-tadbirlarning amalga oshirilishi natijasida Buxoro viloyatidagi madaniy meros obyektlarida turizm xizmatlarini samarali tarzda diversifikatsiya qilish va ularni ijaraga berishning qulay muhiti shakllanib, turistlarga taklif etiladigan xizmat turlari ham sifat jihatidan, hamda miqdor jihatdan ko'paytirilishiga erishiladi.

7. Buxoro viloyatidagi muzeylarda zamonaviy, smart texnologiyalarni joriy etishning faoliyat samaradorligini oshirishga hissasi foizda hisobanib, fikrimizcha, havo haroratini nazorat qilish 15%, tashriflarni monitoring qilish 15%, gologrammalardan foydalanish 25%, sensorli stellar 25%, robot ekskursovodlar 25% gacha muzeylarda tashriflar va daromadga ta'sir ko'rsata oladi. Buxoro viloyatida ijaraga berilishi mumkin bo'lgan madaniy meros obyektlarining holati tahlil qilinganida, 67%i yoki 23 tasi hozirda ta'mirtalab holatda ekanligi, 6 tasi yoki 18%i qoniqarli hamda 5 tasi ya'ni 15%i yaxshi holatdali ma'lum bo'ldi, shuningdek, obyektlardan 7 xil maqsadga ko'ra foydalanilishi mumkinligi aniqlandi.

8. Ijaraga berilgan madaniy meros obyektlarining foydalanish maqsadiga ko'ra ulushi tahlil qilinganida savdo hamda madaniyat va san'at faoliyatlari bo'yicha 14 ta obyekt ixtisoslashgani ma'lum bo'ldi va bu borada eng ko'p miqdor aynan ushbu maqsadlardagi inshootlar hissasiga to'g'ri keladi. Undan keyingi o'rinlarda faqatgina savdo faoliyati bo'yicha 12 ta, mehmonxona maqsadida 12 ta, madaniyat va san'at faoliyat maqsadlari bo'yicha 7 ta obyektlar to'g'ri kelishi ma'lum bo'lgan bo'lsa, qolgan maqsadlardagi inshootlar ulushi unchalik yuqori emasligi aniqlandi.

9. Buxoro viloyatida mavjud madaniy meros obyektlarini "MICE" turizm xizmatlarini tashkillashtirishga muvofiqligini aniqlashtirish maqsadida olib borilgan o'rganishlar natijasida Mirzo Usmon masjidini ilmiy konferensiyalar markaziga aylantirish maqsadga muvofiqligi asoslandi. Radiusli klasterlashtirish usulida Mirzo Usmon "MICE turizm markazi" loyihasining amaliyotga tadbiiq etilishi natijasida, Buxoro viloyatiga keladigan turistik oqim mavsumiy tebranishlarini yumshatish imkoniyatini berishi ilmiy-amaliy jihatdan asoslandi.

**НАУЧНЫЙ СОВЕТ DSc.03/27.09.2024. I.72.05 ПО ПРИСУЖДЕНИЮ  
УЧЕНЫХ СТЕПЕНЕЙ ПРИ БУХАРСКОМ ГОСУДАРСТВЕННОМ  
УНИВЕРСИТЕТЕ**

---

**БУХАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**

**РАУПОВ ГАЙРАТ СОЙИПОВИЧ**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННО-  
ЭКОНОМИЧЕСКИХ МЕХАНИЗМОВ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ОБЪЕКТОВ  
КУЛЬТУРНОГО НАСЛЕДИЯ БУХАРСКОЙ ОБЛАСТИ ДЛЯ  
ДИВЕРСИФИКАЦИИ ТУРИСТИЧЕСКИХ УСЛУГ**

**08.00.17 – Туризм и гостиничная деятельность**

**АВТОРЕФЕРАТ**

**ДИССЕРТАЦИИ ДОКТОРА ФИЛОСОФИИ (PhD) ПО  
ЭКОНОМИЧЕСКИМ НАУКАМ**

**Бухара – 2025**



## **ВВЕДЕНИЕ (аннотация диссертации доктора философии (PhD))**

**Актуальность и востребованность темы диссертации.** В мире в странах с развитой туристической отраслью уделяется большое внимание вопросам эффективного использования объектов культурного наследия и диверсификации туристических услуг. В частности, в таких странах, как Великобритания, Италия, Турция, Китай, объекты культурного наследия используются не только как музеи, но и как экспозиционные залы, места, где предоставляются туристические услуги MICE, средства размещения, выставки, воссоздающие историю на основе 3D-технологий. «Объем мирового рынка туризма культурного наследия в 2023 году составил 661,80 миллиарда долларов США, а в 2024 году эта цифра достигла 709,29 миллиарда долларов, к 2034 году прогнозируется, что показатель в этом направлении достигнет 1418,40 миллиарда долларов»<sup>15</sup>, и вопросы совершенствования организационно-экономических механизмов использования объектов культурного наследия Бухарской области для диверсификации туристических услуг приобретают приоритетное значение.

В мире проводится ряд научных исследований по совершенствованию организационно-экономических механизмов использования объектов культурного наследия в целях диверсификации туристических услуг. В частности, одним из приоритетных направлений является проведение научных исследований по совершенствованию организационно-экономических механизмов процессов диверсификации путем разработки концептуальной модели процесса диверсификации туристических услуг, матрицы диверсификации, регулирования отношений между геомаркетом и культурным наследием, предоставления в аренду предпринимателям объектов культурного наследия.

В Узбекистане в результате диверсификации туристических услуг за счет использования объектов культурного наследия в качестве одного из приоритетных направлений государственной политики уделяется внимание увеличению туристического потока, смягчению сезонных колебаний, достижению устойчивого развития отрасли. В Стратегии развития Нового Узбекистана на 2022-2026 годы предусмотрено увеличение числа местных туристов с 12 миллионов человек и доведение числа иностранных туристов, посещающих республику, до 9 миллионов человек в рамках программы «Путешествуйте по Узбекистану»<sup>16</sup>. Эти факты свидетельствуют о необходимости проведения научно-практических исследований по совершенствованию организационно-экономических механизмов диверсификации туристических услуг путем их сдачи в аренду, исходя из возможностей объектов культурного наследия, расположенных в Бухарской области.

---

<sup>15</sup> <https://www.precedenceresearch.com/heritage-tourism-market>

<sup>16</sup> Указ Президента Республики Узбекистан No УП-60 "О Стратегии развития Нового Узбекистана на 2022-2026 годы," 28.01.2022 г. <https://lex.uz/docs/5841063>

Данное диссертационное исследование в определенной степени служит выполнению задач, обозначенных в Указах Президента Республики Узбекистан № УП-9 «О мерах по резкому увеличению потока иностранных туристов в республику и дальнейшему ускорению внутреннего туризма» от 12 января 2024 года, № ПП-287 «О дополнительных мерах по поддержке малого и среднего бизнеса, развитию сферы услуг и туризма в Бухарской области» от 12 августа 2024 года, № ПП-238 «О мерах по дальнейшему ускорению реформ в сфере туризма и эффективной организации системы государственного управления в отрасли» от 27 июля 2023 года, № ПП-261 «О мерах по развитию сферы услуг в музеях» от 27 мая 2022 года, № УП-75 «Об организационных мерах по совершенствованию государственного управления в сферах туризма, культурного наследия и спорта» от 18 февраля 2022 года, Постановлениях Кабинета Министров Республики Узбекистан № 606 «О дополнительных мерах по ускорению инновационной и инвестиционной деятельности в регионах республики», от 11 декабря 2017 года № 975 «Об утверждении Программы комплексных мер по совершенствованию деятельности и укреплению материально-технической базы государственных музеев на 2017-2027 годы», а также в других нормативно-правовых документах, относящихся к данной сфере деятельности.

**Соответствие диссертационного исследования приоритетным направлениям развития науки и технологий республики.** Данное исследование выполнено в соответствии с приоритетным направлением развития науки и технологий Республики I. «Духовно-нравственное и культурное развитие демократического и правового общества, формирование инновационной экономики».

**Степень изученности проблемы.** Научные исследования, связанные с использованием объектов культурного наследия, проводились такими зарубежными учеными, как J.E.Gordon, T.Loulanski, K.Olson, R.Dowling, E.Pijet-Migoń, P.Migoń, J.P.Siregar, J.Josefsson, I.L.Aronsson, которые исследовали вопрос с научно-практической точки зрения в таких областях, как стратегическое управление, образование, права человека, креативный туризм<sup>17</sup>.

Из стран Содружества Независимых Государств (СНГ) исследования таких ученых, как Н.С.Морозова, Г.Минцберг, И.Гурков, И.Денисова,

---

<sup>17</sup> Gordon, J.E. Geoheritage, geotourism and the cultural landscape: Enhancing the visitor experience and promoting geoconservation. *Geosciences* 2018, 8, 136.; Loulanski T. Revising the concept for cultural heritage: the argument for a functional approach // *International journal of cultural property*. – 2006. – Т. 13. – №. 2. – С. 207-233.; Olson, K.; Dowling, R. Geotourism and cultural heritage. *Geoconserv. Res.* 2018, 1, 37–41; Pijet-Migoń E., Migoń P. Geoheritage and cultural heritage—a review of recurrent and interlinked themes // *Geosciences*. – 2022. – Т. 12. – №. 2. – С. 98.; 10. Siregar J. P. The evolving cultural heritage concept: A theoretical review of cultural heritage in Indonesia // *IOSR Journal of Engineering (IOSRJEN)*. – 2018. – Т. 7. – №. 8. – С. 57-62.; 15. Josefsson J., Aronsson I. L. Heritage as life-values: a study of the cultural heritage concept // *Current Science*. – 2016. – С. 2091-2098.

П.В.Страхов, также занимают важное место в раскрытии сущности понятия диверсификации<sup>18</sup>.

В Узбекистане исследования таких ученых, как Б.Н.Навруз-Зода, О.Х.Хамидов, Д.Ш.Явмутов, Н.Тухлиев, М.М.Мухаммедов, Д.Х.Асланова, Н.С.Ибрагимов, А.Норчаев, Б.Х.Тураев, С.С.Рузиев, М.Т.Алимова, Б.Ш.Сафаров, А.А.Эштаев, М.Т.Алиева, Г.Р.Хидирова, А.Ж.Абдуллаев, А.А.Кодиров, А.Т.Мирзаев, У.Р.Матякубов посвящены различным вопросам социально-экономического развития туристических регионов<sup>19</sup>.

Вышеупомянутые ученые осуществили научно-теоретические исследования по проблемам диверсификации туристических услуг из объектов культурного наследия, реализации туристического потенциала объектов культурного наследия, широкому привлечению инвестиций в отрасль и внесли значительный вклад в совершенствование процессов диверсификации туристических услуг. Однако ими недостаточно изучены такие вопросы, как разработка приоритетных направлений совершенствования организационно-экономических механизмов

---

<sup>18</sup>Морозова Н.С. Теория и методология формирования и развития конкуренции в туризме // Автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук. - Сочи 2012, 46 с.; Генри Минцберг / Менеджмент: природа и структура организаций. — Пер.с англ. Е.Д. Ряхиной изд. — Москва: Эксмо, 2018. — 512 с.; Гурков, И.Б. Стратегия и структура корпорации: учебное пособие / И.Б. Гурков. — 2-е изд., перераб. — М.: Дело, 2008. — 288 с.; Denisova I.V. Clarification of the concept of "diversification". The Eurasian Scientific Journal. 2022; 14(6): 51ECVN622. Available at: <https://esj.today/PDF/51ECVN622.pdf>. (In Russ., abstract in Eng.); Страхов П. В. Понятие и сущность диверсификации производства // ЭКОНОМИНФО. 2007. №8. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-i-suschnost-diversifikatsii-proizvodstva> (дата обращения: 06.10.2024).

<sup>19</sup> Navro'z-Zoda B.N. umumiy tahriri ostida. Turistik hudud raqobatbardoshligi // monografiya – Buxoro, 2017. 150 b.; Xamidov O.X. O'zbekistonda ekologik turizmni rivojlantirishni boshqarishni takomillashtirish: muammo va yechimlar // Monografiya. – T.: Iqtisodiyot, 2016. 203 b.; Yavmutov D.Sh., Opportunities for the development of non-traditional tourism in Bukhara. XVII International scientific survey of problems of economics, finance and management. Boston, USA. May 24-25, 2020. – R. 15-21. Тухлиев Н. Национальные модели развития туризма // –Т.: Гос. Науч. Изд-во “O'zbekiston milliy ensiklopediyasi”, 2006. 386 б.; Xidirova G.R. Ichki turizm xizmatlarini shakllanishida talab va taklif o'rtasidagi mutanosiblikni baholash. // “Logistika va iqtisodiyot” ilmiy-elektron jurnali. 2021-yil 6-son. - 250-263 b.; Асланова Д.Х. Модели формирования туристского кластера за рубежом // Сервис, 2013. - №1. С.4-9; Ibragimov N.S., Turistik hududni barqaror rivojlantirishning ustuvor yo'nalishlari // [Matn]: monografiya. - Buxoro: Durdona nashriyoti 2020. - 204 b.; Norchaev A.N. Zamonaviy turizm infratuzilmasining shakllanish va rivojlanish tendensiyalari // Doktorlik dissertatsiyasi. TDIU, 2021-y. 248 b.; Тураев Б.Х. Развитие организационно-экономических механизмов функционирования регионального туризма // -док. дисс. автореф., 2011. 38 с.; Ro'ziyev S.S. O'zbekiston madaniy turizm bozori va uning istiqbollari. Iqt.fan.nomzodi dissertatsiyasi – T.2009; Alimova M.T. Hududiy turizm bozorining rivojlanish xususiyatlari va tendensiyalari (Samarqand viloyati misolida) // Iqtisodiyot fanlari doktori ilmiy darajasini olish uchun yozilgan dissertatsiya. - S.: SamISI, 2017. 265 b.; Safarov B.Sh., Milliy turizm xizmatlar bozorini innovatsion rivojlantirishning metodologik asoslari // – T.: Fan va texnologiya, 2016, 184 b.; Eshtaev A.A. Globallashuv sharoitida turizm industriyasini boshqarishning marketing strategiyasi (O'zbekiston Respublikasi turizm tarmog'i misolida) // Doctor of science dissertatsiya avtoreferati. – Samarqand. 2019. 71 b.; Alieva M.T. Iqtisodiyotni erkinlashtirish sharoitida turizm xizmatlari sohasini boshqarishning iqtisodiy jihatlari (O'zbekiston Respublikasi misolida) // Doctor of science dissertatsiya avtoreferati. – Samarqand. 2019. 78 b.; Abdullayev A.J.// Diniy turizm va diniy meros: turizm rivojlanish omili vol. 5 no. 1 (2025): boshqaruv va etika qoidalari onlayn ilmiy jurnali; Qodirov A.A. Hududlarda ekologik turizm salohiyatini barqaror rivojlantirish mexanizmining metodologik uslubiy asoslarini takomillashtirish. diss. avtoref. – Samarqand, 2024. –.68 b.; Mirzaev A.T. O'zbekistonda turistik-rekreatsiya faoliyatini boshqarish metodologiyasini takomillashtirish. DSc. diss. avtoref. – Toshkent, 2021. –.68 b.; Matyakubov U.R., Orolbo'yi mintaqasida turizmni strategik rivojlantirishning tashkiliy-iqtisodiy va metodologik yo'nalishlarini takomillashtirish //Doctor of science dissertatsiya avtoreferati. – Samarqand. 2022. 78 b.

диверсификации туристических услуг путем сдачи в аренду объектов культурного наследия в Бухарской области. Данные аспекты послужили основанием для дальнейшего повышения уровня актуальности проблемы и выбора данной темы.

**Связь темы диссертации с научно-исследовательскими работами высшего учебного заведения, в котором выполнена диссертация.** Диссертационное исследование выполнено в соответствии с планом научно-исследовательских работ Бухарского государственного университета по теме №НТР-03 «Развитие регионального туризма» .

**Целью исследования** является разработка научных предложений и практических рекомендаций по совершенствованию организационно-экономических механизмов использования объектов культурного наследия Бухарской области для диверсификации туристических услуг.

**Задачи исследования:**

исследование теоретических, методологических и концептуальных основ использования объектов культурного наследия в сфере туризма;

исследование методологических аспектов использования объектов культурного наследия для диверсификации туристических услуг;

изучение передового международного опыта в направлениях использования объектов культурного наследия для диверсификации туристических услуг;

осуществление общего анализа результативности мер, направленных на улучшение материально-технической базы объектов культурного наследия в Бухарской области;

анализ основных экономических показателей туристического комплекса «Bukhara tower», в котором объект культурного наследия используется для диверсификации туристических услуг;

разработка концептуальной модели и матрицы диверсификации процесса диверсификации туристических услуг на объектах культурного наследия;

совершенствование организационно-экономических механизмов диверсификации туристических услуг путем предоставления в аренду субъектам предпринимательства объектов культурного наследия в Бухарской области;

выявление приоритетных направлений использования объектов культурного наследия для диверсификации туристических услуг в Бухарской области;

Определение перспективных направлений создания «Центра туризма MICE» на базе мечети Мирзо Усмана.

В качестве **объекта исследования** выбрана деятельность государственных и негосударственных хозяйствующих субъектов, занимающихся предоставлением туристических услуг на объектах культурного наследия в Бухарской области.

**Предметом исследования** является комплекс социально-экономических отношений, возникающих в процессе диверсификации туристических услуг с использованием объектов культурного наследия Бухарской области.

**Методы исследования.** В диссертационной работе использованы методы индукции и дедукции, сравнительного анализа, системного подхода, абстрактно-логического анализа, экспертной оценки, монографического наблюдения, статистического и экономического анализа.

**Научная новизна исследования** состоит в следующем:

усовершенствован подход к диверсификации туристических услуг на объектах культурного наследия на основе агрессивных, защитных и нейтральных стратегий, приоритезирующих существующие условия, рыночный спрос, конкурентные преимущества, рыночные позиции конкурентов, факторы динамики цен;

обоснована целесообразность внедрения механизмов организационной, институциональной и инновационной гибкости в диверсификации туристических услуг на объектах культурного наследия, оценки и предотвращения финансовых рисков с экономической точки зрения, сравнения и правильного определения стоимости аренды;

обосновано предложение по смягчению сезонных колебаний туристического потока в Бухарскую область путем преобразования объекта культурного наследия Ходжа Усмана в «Центр МІСЕ туризма» на основе подхода радиусной кластеризации;

разработаны прогнозные параметры потока туристов, посещающих объект культурного наследия «Bukhara tower», до 2029 года на основе применения метода конгломератной диверсификации.

**Практические результаты исследования:**

разработана «3-подходная модель диверсификации туристических услуг», основанная на агрессивных, защитных и нейтральных стратегиях с использованием вертикальной, горизонтальной, концентрической и конгломератной диверсификации туристических услуг на объектах культурного наследия;

разработана концептуальная модель процесса диверсификации туристических услуг на объектах культурного наследия, а также матрица дифференциации объектов культурного наследия и цели диверсификации;

сформирован перечень объектов недвижимости материального культурного наследия, которые в настоящее время могут быть сданы в аренду, а также классификация объектов по их назначению путем анализа объектов, переданных в аренду предпринимателям на основе договоров аренды в Бухарской области;

разработаны ожидаемые показатели дохода за счет предложения услуги «Один день ремесленника» на трех объектах культурного наследия «Древнее дворовое здание» в городе Бухара;

разработана классификация видов услуг, которые могут быть использованы для диверсификации туристических услуг из 57 объектов культурного наследия в Бухарской области..

**Достоверность результатов исследования** обусловлена использованием данных Национальный комитет Республики Узбекистан по статистике, Комитета по туризму при Министерстве экологии, охраны окружающей среды и изменения климата Республики Узбекистан, Управления культурного наследия Бухарской области, хокимията Бухарской области, официальных статистических данных, ежегодно публикуемых Всемирной туристической организацией, и внедрением выводов в практику, подтверждением полученных результатов уполномоченными организациями.

**Научная и практическая значимость результатов исследования.** Научная значимость результатов исследования выражается в совершенствовании организационно-экономических механизмов диверсификации туристических услуг с использованием объектов культурного наследия Бухарской области и служит реализации реформ, направленных на расширение видов и масштабов туристических услуг за счет правильной организации процессов аренды объектов культурного наследия.

Практическая значимость результатов исследования заключается в том, что полученные в диссертации результаты, разработанные научные предложения и практические рекомендации могут быть использованы для смягчения сезонных колебаний туристического потока в результате диверсификации туристических продуктов путем внедрения новых туристических услуг при объектах культурного наследия Бухарской области, повышения благосостояния местного населения, повышения привлекательности объектов культурного наследия, разработки системы мер по внедрению туристических маршрутов, доступных для посещения в Бухарской области в любой сезон, а также для совершенствования и преподавания учебных программ, учебников, учебно-методических пособий по таким дисциплинам, как «Организация туроператорской деятельности», «Управление туристическими дестинациями», «Культурный туризм», «Предпринимательская деятельность в туризме» в высших учебных заведениях.

**Внедренность результатов исследования.** В соответствии с разработанными научно-методическими и практическими рекомендациями по совершенствованию организационно-экономических механизмов использования объектов культурного наследия Бухарской области для диверсификации туристических услуг:

предложение по усовершенствованию подхода к диверсификации туристических услуг на объектах культурного наследия на основе агрессивных, защитных и нейтральных стратегий, приоритезирующих существующие условия, рыночный спрос, конкурентные преимущества, рыночные позиции конкурентов, факторы динамики цен. Использовано при реализации задач, определенных в приложении 2 к Постановлению Кабинета Министров Республики Узбекистан № 543 «О мерах по дальнейшему развитию туризма в Бухарской области в 2022-2026 годах» от 28 сентября 2022 года (Справка № 03-10-17-2558 Комитета по туризму при Министерстве

экологии, охраны окружающей среды и изменения климата Республики Узбекистан от 24 марта 2025 года). В результате внедрения данной научной новизны расширились возможности использования объектов культурного наследия Бухарской области для диверсификации туристических услуг;

предложение о целесообразности внедрения механизмов организационной, институциональной и инновационной гибкости в диверсификации туристических услуг на объектах культурного наследия, оценки и предотвращения финансовых рисков с экономической точки зрения, сравнения и правильного определения стоимости аренды использовано при разработке Постановления Кабинета Министров Республики Узбекистан № 881 «Об утверждении Положения о порядке использования объектов материального культурного наследия» от 18 октября 2019 года (Справка № 03-10-17-2558 Комитета по туризму при Министерстве экологии, охраны окружающей среды и изменения климата Республики Узбекистан от 24 марта 2025 года). В результате реализации данного научного предложения создана возможность внедрения инновационных туристических услуг путем предоставления в аренду предпринимателям объектов культурного наследия;

обоснованное предложение относительно смягчения сезонных колебаний туристического потока в Бухарскую область путем преобразования объекта культурного наследия Ходжа Усмана в «Центр туризма MICE» на основе подхода радиусной кластеризации использовано при реализации мер, определенных в пункте 3 «Дорожной карты» по дальнейшему развитию сферы туризма и трансформации деятельности системы» Постановления Президента Республики Узбекистан № ПП-238 «О мерах по дальнейшему развитию сферы туризма и трансформации деятельности системы» от 27 июля 2023 года (справка № 03-10-17-2558 Комитета по туризму при Министерстве экологии, охраны окружающей среды и изменения климата Республики Узбекистан от 24 марта 2025 года). В результате внедрения данного научного предложения в практику создана возможность развития MICE-туризма в городе Бухара;

прогнозные параметры потока туристов, посещающих объект культурного наследия «Bukhara tower» до 2029 года на основе применения метода конгломератной диверсификации использовано для обеспечения целевых показателей, определенных в Постановлении Кабинета Министров Республики Узбекистан № 543 «О мерах по дальнейшему развитию туризма в Бухарской области в 2022-2026 годах» от 28 сентября 2022 года (Справка № 03-10-17-2558 Комитета по туризму при Министерстве экологии, охраны окружающей среды и изменения климата Республики Узбекистан от 24 марта 2025 года). В результате внедрения данного научного предложения появилась возможность увеличить объем услуг, предоставляемых на объекте культурного наследия «Bukhara Tower».

**Апробация результатов исследования.** Результаты исследования были апробированы на 5, в том числе 2 международных и 3 республиканских научно-практических конференциях.

**Опубликованность результатов исследования.** Всего по теме

диссертации опубликовано 14 научных работ, в том числе 4 статьи в республиканских научных изданиях, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией Республики Узбекистан для публикации научных результатов докторских диссертаций, и 1 статья в международном журнале.

**Структура и объем диссертации.** Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы, объем диссертации составляет 155 страниц.

## **ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ**

Во **вводной части** обоснованы актуальность и востребованность проведенного исследования, описаны цель, задачи, объект и предмет исследования, показано соответствие темы приоритетным направлениям развития науки и технологий республики, изложены научная новизна и практические результаты исследования, раскрыта научная и практическая значимость полученных результатов, приведены сведения о внедрении результатов исследования, опубликованных работах и структуре диссертации.

В первой главе диссертации, которая называется **«Теоретико-методологические вопросы использования объектов культурного наследия в целях диверсификации туристических услуг в регионах»**, исследуются такие вопросы, как теоретические, методологические и концептуальные основы использования объектов культурного наследия в сфере туризма, методологические аспекты использования объектов культурного наследия для диверсификации туристических услуг, передовой международный опыт использования объектов культурного наследия для диверсификации туристических услуг.

В результате проведенного исследования были выявлены 17 факторов теории использования ОКН в туристических целях, и кратко охарактеризованы каждый фактор.

**Таблица №1**

### **Важные факторы использования объектов культурного наследия в туристических целях<sup>20</sup>**

<b>Т/г</b>	<b>Факторы</b>	<b>Описание</b>
	Фактор исторической значимости	Возможность ОКН отражать исторические события, связанные с их эпохой, является одним из основных факторов, привлекающих туристов, а объекты, имеющие высокую историческую значимость, обладают высокой привлекательностью и ценятся как одна из важнейших точек определенной дестинации.
2	Фактор эстетической ценности	Ценность объекта, основанная на его художественных и эстетических аспектах, внешнем и внутреннем виде, красоте и дизайне.
3	Фактор культурной самобытности	Элементы, выражающие через объект особенности местной и национальной культуры.

<sup>20</sup> Авторская разработка

4	Фактор обучения и обогащения знаний	Роль объекта в образовательных процессах, возможности повышения исторических и культурных знаний.
5	Фактор инновационных подходов	Широкое внедрение новых технологий и инновационных решений в развитие культурного наследия.
6	Фактор экологической устойчивости	Баланс между ОКН и природной средой и необходимость их сохранения.
7	Фактор экономической эффективности	Возможности получения экономической выгоды за счет использования ОКН.
8	Фактор общественного участия	Взаимоотношения между местным населением и туристами и процессы привлечения общественности.
9	Фактор культурного обмена	Развитие взаимопонимания, общения и обмена между различными культурами посредством объектов.
10	Фактор организационно-культурных мероприятий	Организация фестивалей, выставок и других подобных мероприятий различного уровня, которые полностью раскрывают ОКН в глазах туристов, с помощью этих мероприятий появятся возможности для поощрения процессов взаимного общения и культурного обмена, а также поддержки местного населения и туристов.
11	Фактор законо-правовой защиты	Законы и нормативно-правовые акты, принятые в целях сохранения и защиты ОКН, играют важную роль в надлежащем сохранении объектов и передаче их будущим поколениям.
12	Фактор оптимальных маркетинговых стратегий	Маркетинговые подходы, используемые для продвижения ОКН и привлечения туристов.
13	Фактор устойчивого развития	Поддержание баланса экономических, социальных и экологических аспектов в процессе сохранения культурного наследия и развития услуг.
14	Фактор информационных технологий	Информационные технологии способствуют популяризации и широкой пропаганде культурного наследия, сохранению и архивированию объектов в цифровом формате, в результате перевода в цифровой формат объектов, имеющих историческую, художественную и культурную ценность, создается возможность представить их широкой аудитории.
15	Фактор туристической инфраструктуры	Наличие объектов инфраструктуры, необходимых для посещения ОКН.
16	Фактор бренда	Путем продвижения и пропаганды ОКН в регионах формируются уникальные бренды, укрепляются рыночные позиции уже

		существующих.
17	Фактор целевых инвестиций	Важную роль в сохранении и эффективном использовании ОКН играют инвестиции, направляемые со стороны государственного и частного секторов на организацию восстановления, реставрации и обслуживания объектов.

Концептуальные основы использования ОКН состоят из важных элементов, воплощающих в себе теоретическую основу данного направления исследования, и, по мнению автора, опираются на теоретические понятия, аналитико-методологические подходы, методологии исследования, а также исторические и практические основы.

В результате исследования было установлено, что до сих пор сохраняется необходимость разработки отдельного определения понятия культурного наследия, и, по мнению автора, ОКН - это совокупность материальных и нематериальных объектов, непосредственно связанных с событиями, личностями, эпохами далекого и недавнего прошлого, относящимися к человечеству, занимающих особое место с точки зрения ценности культуры, архитектуры, искусства или традиций соответствующего периода, имеющих социальное и экономическое значение, которые могут принести экономическую выгоду для местных сообществ, обладающих свойствами положительного влияния на стабильность и экономическое развитие.

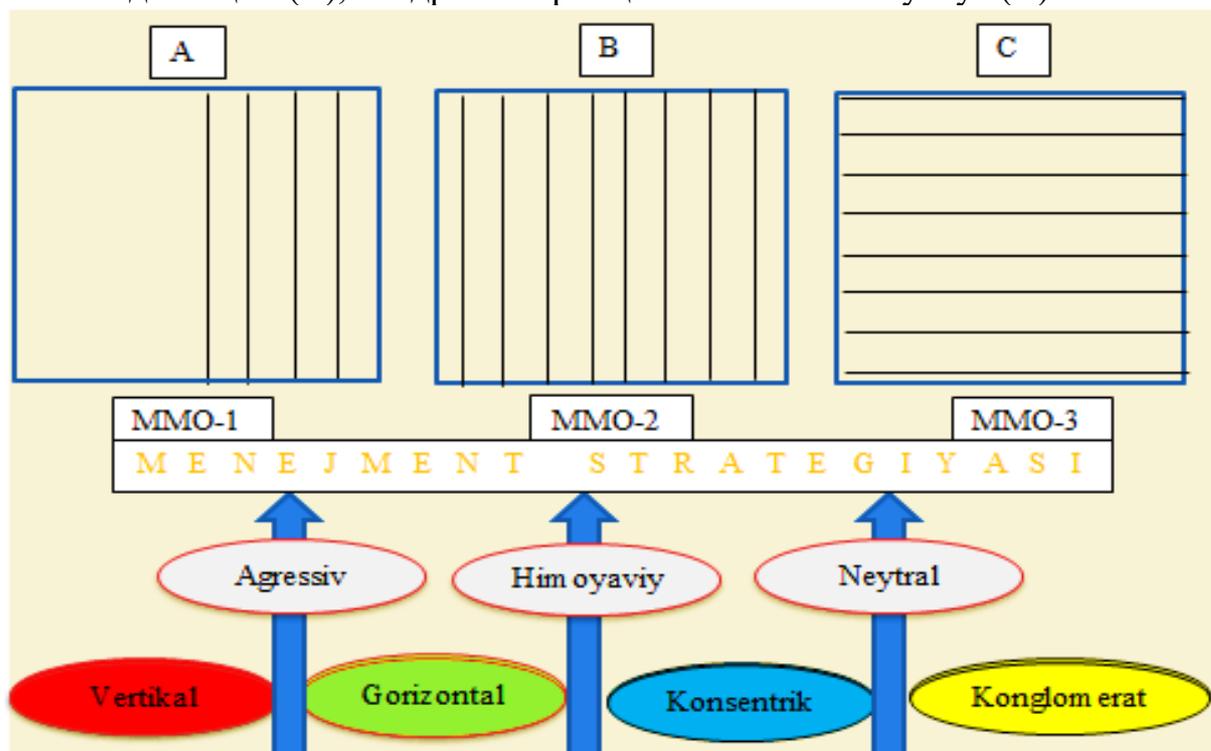
Эффективное использование ОКН в туристических целях - это достижение наиболее оптимальных результатов, которые могут быть достигнуты в процессах сервиса и обслуживания, исследованиях, а также принятии решений за счет эффективного и последовательного использования теоретических подходов, методов, стратегий и отличительных ключевых аспектов, которые могут быть успешно применены в практике организации туристических услуг в ОКН.

Диверсификация туристических услуг в ОКН означает дальнейшее расширение, обновление видов туристических продуктов и услуг в ОКН или налаживание туристическими предпринимательскими субъектами своей деятельности в других направлениях отрасли, тем самым минимизируя уровни риска затрачиваемых средств и других ресурсов.

В результате анализа, сравнения, научной абстракции исследовательских работ зарубежных и отечественных ученых разработана 3-х подходная модель диверсификации ОКН (рис. №1).

В соответствии с ним, диверсификация туристических услуг на объектах культурного наследия будет осуществляться с использованием его вертикального, горизонтального, коцентрического и конгломератного видов. Исходя из привлекательности объекта, его популярности, функциональных возможностей, местоположения, особенностей дестинации и привлекательности, с учетом динамических процессов в условиях рыночной волатильности могут быть выбраны агрессивные, защитные и нейтральные стратегии диверсификации. В вопросе внедрения услуг ОКН

диверсифицируют туристические услуги за счет частичной адаптации (А), полной адаптации (В), внедрения принципиально новых услуг (С).



**Рисунок №1. 3-подходная модель диверсификации туристических услуг на объектах культурного наследия<sup>21</sup>**

В частичной адаптации объект адаптируется в рамках своих текущих возможностей, внося определенные изменения в виды услуг, которые он предоставляет в текущем состоянии, включая дополнительные услуги в предыдущие виды услуг. Несмотря на то, что при полной адаптации новые типы услуг будут похожи на предыдущие типы услуг, ОКН практически не будут использовать предыдущие типы услуг. Внедрение принципиально новых услуг означает полную отмену комплекса услуг, формирование в каком-то смысле совершенно новых, отличных от прежних видов услуг.

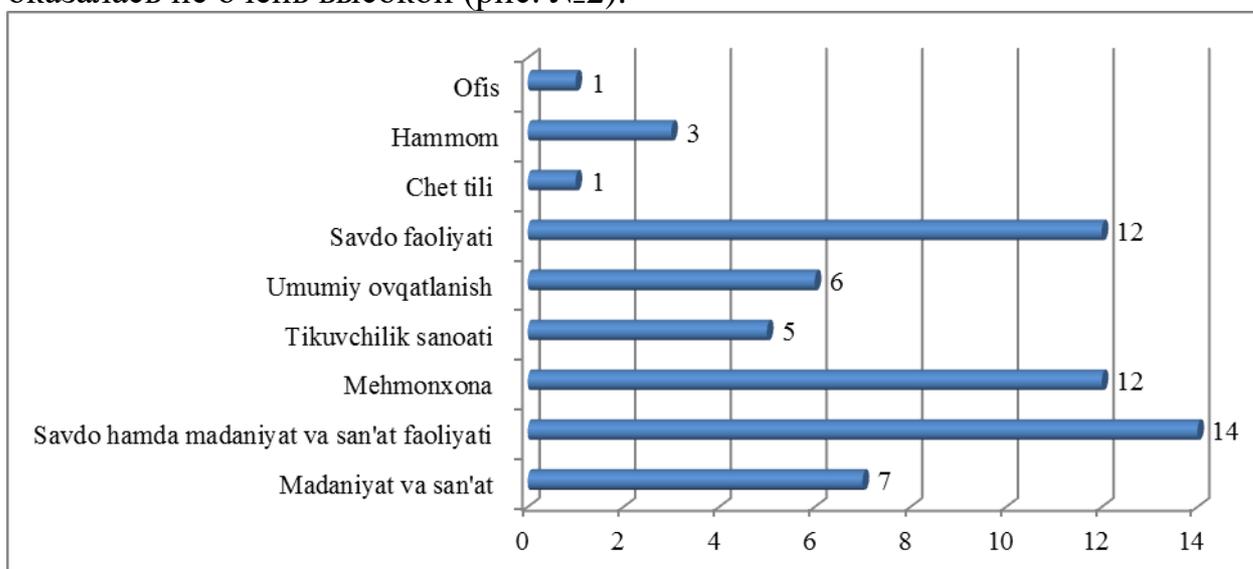
Во второй главе, озаглавленной «Современное состояние и тенденции развития использования объектов культурного наследия для диверсификации туристических услуг в Бухарской области» осуществлен общий анализ результативности мер, направленных на улучшение материально-технической базы ОКН в Бухарской области, определены основные экономические показатели туристического комплекса «Bukhara tower», используемого для диверсификации туристических услуг в ОКН, разработана концептуальная модель процесса диверсификации туристических услуг в ОКН и матрица диверсификации.

Следовательно, как и во всей нашей республике, в настоящее время в Бухарской области поэтапно осуществляются работы по реставрации и консервации всех существующих ОКН, создана инфраструктурная база для возможностей этих объектов по приему туристов, в будущем на их базе и

<sup>21</sup> Авторская разработка

исходя из возможностей прилегающих территорий можно будет внедрить новые туристические услуги.

Проведен анализ ОКН, переданных в распоряжение предпринимателей на основе договоров аренды в Бухарской области. Согласно расчетам, 35 из ОКН, предоставленных в аренду предпринимателям в Бухарской области, относятся к объектам республиканского и 26 - к объектам местного значения. Анализ доли сданных в аренду ОКН по целевому назначению позволил выявить, что 14 объектов специализируются на торговле и культурной и художественной деятельности, при этом наибольший объем приходится на объекты именно для этих целей. Далее следуют 12 объектов только по торговой деятельности, 12 объектов для гостиничных целей, 7 объектов для культурно-художественной деятельности, а доля зданий для других целей оказалась не очень высокой (рис. №2).



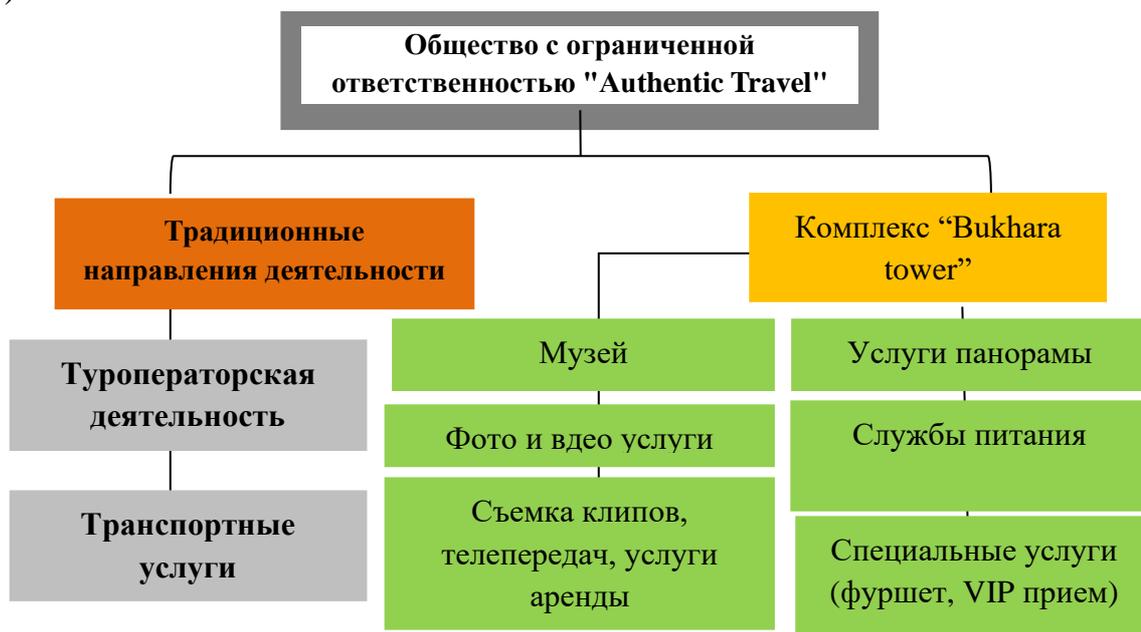
**Рисунок №2. Распределение в зависимости от назначения ОКН, арендованных предпринимателям в Бухарской области**<sup>22</sup>

Одной из главных целей Узбекистана является принятие более 15 миллионов туристов к 2030 году, что может показаться огромным по сравнению с 6,3 миллионами туристов, зафиксированными в 2023 году. Однако, если обратиться к реальным цифрам, то только в 2023 году объем доходов экономики страны от сферы туризма превысил 2,1 миллиарда долларов, а также создание более 70 тысяч новых рабочих мест в отрасли является предпосылкой для более оптимистичных прогнозов.

Учитывая, что стратегии конгломерата и горизонтальной диверсификации определены как сильная конкурентная позиция, на основе применения метода конгломератной диверсификации разработаны прогнозные параметры потока туристов, посещающих ОКН «Bukhara Tower» до 2029 года, в первую очередь, основой служит схема использования

<sup>22</sup> Авторская разработка на основе данных, полученных из Управления культурного наследия Бухарской области

данного комплекса в качестве объекта конгломератной диверсификации (рис. №3).



**Рисунок №3. Схема использования туристического комплекса «Bukhara Tower» в качестве объекта диверсификации конгломерата**<sup>23</sup>

Разработаны прогнозные показатели доходов, полученных в результате использования туристического комплекса Bukhara Tower в качестве объекта диверсификации конгломерата на 2026-2029 годы, при этом в качестве основы был принят расчет расходов туристов на панорамные цели. Что касается результатов (таблица 2), то при обеспечении динамики роста средних показателей роста от 5% ожидается, что объем дохода комплекса будет в диапазоне от 777 млн. сумов до 898,3 млн. сумов, при росте от 7% - от 4141 млн. сумов до 5074 млн. сумов, при обеспечении 10%-ных показателей - от 866,4 млн. сумов до 1154,1 млн. сумов, при оптимистичных ожиданиях - от 1018,4 млн. сумов до максимума 1760,3 млн. сумов.

**Таблица №2**

**Прогнозные показатели доходов от использования туристического комплекса Bukhara Tower в качестве объекта диверсификации конгломерата на 2026-2029 годы (услуги питания и панорамы)**<sup>24</sup>

Показатели	2026-год	2027-год	2028-год	2029-год
Количество туристов в целях панорамы (+5%)	5775	6064	6368	6687
Количество туристов, пользующихся услугами питания (+5%)	4063	4267	4480	4704
Объем дохода (млн сум)	777	815,2	856,4	898,3

<sup>23</sup> Авторская разработка

<sup>24</sup> Авторская разработка

Количество туристов в целях панорамы (+7%)	6541	6999	7489	8014
Количество туристов, пользующихся услугами питания (+7%)	4141	4431	4742	5074
Объем дохода (млн сум)	824	882	943,4	1009
Количество туристов в целях панорамы (+10%)	7109	7820	8602	9463
Количество туристов, пользующихся услугами питания (+10%)	4257	4683	5152	5668
Объем дохода (млн сум)	866,4	953	1049,1	1154,1
Количество туристов в целях панорамы (+15%)	8123	9342	10744	12356
Количество туристов, пользующихся услугами питания (+15%)	4451	5119	5887	6771
Объем дохода (млн сум)	940,1	1081,1	1243,2	1430,8
Количество туристов в целях панорамы (+20%)	9228	11073	13288	15946
Количество туристов, пользующихся услугами питания (+20%)	4644	5573	6688	8026
Объем дохода (млн сум)	1018,4	1223	1467,4	1760,3

В третьей главе диссертации, которая называется **«Приоритетные направления совершенствования организационно-экономических механизмов использования объектов культурного наследия Бухарской области для диверсификации туристических услуг»**, усовершенствованы организационно-экономические механизмы диверсификации туристических услуг путем предоставления в аренду ОКН Бухарской области субъектам предпринимательства, определены приоритетные направления использования ОКН для диверсификации туристических услуг в Бухарской области, а также перспективные направления создания «Центра туризма MICE» на базе мечети Мирзо Усмана.

На рисунке №4 изложены пути совершенствования организационных механизмов диверсификации туристических услуг в ОКН, и, как считает автор, реализация этих мер на комплексной основе может быть важнейшим эффективным средством достижения целей диверсификации и реализации правильного стратегического подхода. Тщательная разработка организационных основ позволяет минимизировать расход ресурсов, во-первых, значительно сократить время, которое считается крайне важным для менеджмента, а во-вторых, устранить риск нецелевого расходования средств и ускорить цикл необходимых практик..

*Формирование способности адаптировать организационную структуру к изменениям и оперативно реагировать* - при реализации диверсификации услуг в ОКН с различными целями, оперативно реагировать в условиях рыночных изменений, то есть в случае возникновения серьезных рисков для деятельности предприятия, представителям сферы управления приходится осуществлять самые оперативные меры по выходу из сложных ситуаций для снижения этих рисков, и в такой ситуации способность адаптироваться является необходимым решением.



**Рисунок №4. Пути совершенствования организационно-экономических механизмов диверсификации туристических услуг в ОКН <sup>25</sup>**

<sup>25</sup> Авторская разработка

*Повышение квалификации сотрудников посредством тренингов, проектов и специальных программ* - любые новые виды услуг, независимо от того, имеют ли они аспекты, совершенно не повторяющие предыдущие, или реализуются в частично обновленном формате традиционных услуг с определенными изменениями, является одним из важных условий современного туристического рынка, при котором сотрудники ОКН должны иметь совершенный уровень подготовки и демонстрировать высокий уровень обслуживания. Конечно, такие требования требуют обеспечения непрерывности процессов повышения квалификации кадров посредством специальных программ и тренингов, организуемых с привлечением специалистов профессиональной сферы в течение определенного периода.

*Формирование порталов открытых платформ для инновационных идей* - основа идеи порталов открытых платформ заключается в том, что это делается не только для определенного ОКН, но и систематически, исходя из потенциала культурных ресурсов и уровня их использования всего региона, что означает поиск инновационных идей, которые могут соответствовать возможностям дестинации, и отбор и реализация наиболее перспективных проектов, привлекая тысячи представителей IT-сферы и исследователей искусственного интеллекта.

*Улучшение обмена информацией* заключается в том, что, несмотря на то, что использование ОКН в туристических целях признано одним из самых перспективных и быстрорастущих направлений в сфере туризма, не всегда возможно применение намеченных или запланированных технологий в таких зданиях, что напрямую связано с процессами охраны объектов и может наблюдаться в результате требований государственных организаций. Улучшение обмена информацией, предоставляя определенное решение сложностей в этих ситуациях, в первую очередь, за счет создания автоматизированной формы формальных процессов между сотрудниками и управленческой сферой, помимо этого, позволит посетителям взаимодействовать с системой обслуживания и за короткое время найти необходимую информацию.

*Внедрение эффективных методов управления проектами* означает достижение цели реализации проектов, наличие реальных вариантов, которые могут помочь повысить привлекательность ОКН в глазах туристов, быть решением конкретных проблем, с которыми сталкивается компания, и добиться решения сложившейся ситуации в свою пользу. Методы управления проектами могут быть неэффективными по разным причинам, включая пассивность кадрового потенциала, разногласия и отсутствие солидарности в управленческом коллективе, не связанные с человеческим фактором, а именно с месторасположением, скоростью интернета, внедрением технологий, неготовностью общества к изменениям и разнообразием среды гостеприимства. С учетом этих аспектов внедрение эффективных методов управления является актуальным направлением.

*Создание системы стимулирования по организационным целям* - предусматривает стимулирование трудовой деятельности сотрудников ОКН,

повышение их энтузиазма и дальнейшую их активизацию в процессах достижения стратегических целей фирмы, которая осуществляется на основе определения конкретных целей и задач для сотрудников и предоставления вознаграждения за их достижение. Система стимулирования может осуществляться в виде премий, бонусов, повышения в должности и других формах, и при создании системы необходимо учитывать взаимосвязь потребностей сотрудников и целей организации.

*Постоянное изучение мнений клиентов* - изучение мнений клиентов необходимо для дальнейшего улучшения и адаптации услуг ОКН к потребностям клиентов, и процесс должен осуществляться непрерывно, максимально конкретизируя мнения и требования клиентов. Для достижения этой цели могут быть использованы широкие возможности опросов, интервью, онлайн-платформ и социальных сетей.

*Усиление контроля качества и мониторинг* - важный механизм обеспечения постоянного высокого качества услуг и продукции в ОКН контроля качества, включающий установление стандартов качества, их реализацию и мониторинг. В процессе контроля качества контролируется каждый этап обслуживания, и благодаря регулярным проверкам, анализу процессов обслуживания и учету отзывов клиентов появляются возможности для дальнейшего повышения качества услуг.

*Освоение и стимулирование инноваций* - освоение инноваций предоставляет возможности для повышения конкурентоспособности предприятий, работающих в ОКН, и надлежащего реагирования на требования рынка. Для этого могут быть созданы механизмы стимулирования и реализации инновационных идей, внедрены конкурсы, гранты или другие виды стимулирования среди сотрудников и в больших масштабах для стимулирования новых проектов. Кроме того, большую эффективность может дать организация специализированных форм семинаров и тренингов в области современных информационных технологий для повышения креативности среди сотрудников.

*Создание системы оперативной работы с обращениями* - система оперативной работы с обращениями направлена на обеспечение быстрого и эффективного решения обращений туристов и персонала, повышение уровня удовлетворенности клиентов и оперативное решение проблем. При создании системы быстрой обработки наиболее популярным и распространенным подходом является использование специальной платформы для обращений, включая онлайн-ресурсы или call-центры.

*Формирование базы данных* - база данных обеспечивает систематическое хранение и эффективное использование всей информации об ОКН предприятия, что позволяет оперативно искать и анализировать информацию. Прежде всего, при создании базы данных необходимо разработать механизмы сбора, хранения и обработки необходимых данных. В частности, использование современных информационных технологий, таких как облачные технологии или средства анализа данных, упрощает процесс управления данными.

Что касается путей *совершенствования экономических механизмов*, то они находят свое отражение в следующем:

*Диверсификация источников инвестиций* означает привлечение инвестиций из различных источников с целью диверсификации источников инвестиций, повышения финансовой устойчивости и снижения рисков управляющих ОКН фирм, которые могут привлекать средства в виде банков, инвесторов, грантов для расширения своего инвестиционного портфеля.

*Выявление новых потребностей клиентов* важно для выявления современных потребностей клиентов, способности достойно реагировать на меняющиеся требования рынка и создания новой системы услуг. Этот процесс осуществляется путем изучения мнений, потребностей, желаний и мнений клиентов, для выявления этих потребностей могут проводиться опросы, фокус-группы и интервью, в результате чего можно будет лучше понять их потребности и требования, укрепляя существующие связи с клиентами.

*Анализ конкурентов и рыночных условий* - играет важную роль в стратегическом планировании деятельности. Этот процесс включает в себя изучение возможностей конкурентов, работающих в ОКН, рыночных тенденций в этом направлении и требований клиентов, выявление сильных и слабых сторон конкурентов посредством анализа рынка, а также сбор необходимой информации о доле рынка и потребностях клиентов, и на основе этой информации возможно разработать эффективные маркетинговые стратегии.

*Развитие системы финансового управления* - включает в себя применение в этом процессе самых передовых методов финансового планирования и оптимизацию систем отчетности, а также контроль и анализ, обеспечивая эффективное управление финансовыми ресурсами. Для развития финансового управления важно правильно оценивать факторы, вызывающие финансовые риски, и осуществлять прогнозы в различных сценариях. Мы считаем, что управление финансовыми инструментами посредством инновационных решений также является одним из самых эффективных и действенных методов.

*Анализ эффективности предоставляемых услуг* - процесс, включающий в себя предоставление услуг, уровень удовлетворенности клиентов и конкурентоспособность, с целью повышения качества и эффективности предоставляемых услуг в ОКН. Для оценки эффективности услуг необходимо точно проанализировать различные статистические данные, отзывы клиентов и процессы предоставления услуг, и именно на основе этих результатов будут приняты конкретные меры по совершенствованию услуг.

*Сравнение цен и правильное их определение* - важно для обеспечения успеха ОКН в условиях конкурентного рынка. Четкое ценообразование способствует повышению уровня удовлетворенности клиентов и увеличению объема продаж. Изучая цены, установленные конкурентами, анализируя рыночный спрос и учитывая удовлетворенность клиентов, можно точно и

правильно устанавливать цены. При разработке ценовой стратегии важно учитывать затраты, стоимость и уровень прибыльности.

*Принятие мер по повышению рентабельности* необходимо для обеспечения и развития финансовой устойчивости ОКН. Этот процесс включает в себя меры, направленные на снижение затрат и увеличение доходов, а также создает необходимость анализа эффективности услуг, оптимизации операционных расходов и охвата новых рынков или услуг для повышения рентабельности.

*Оценка и предотвращение финансово-экономических рисков* - актуально с точки зрения обеспечения финансовой устойчивости ОКН. В этом процессе, учитывая изменчивость экономических, политических и рыночных условий, можно будет укрепить финансовую устойчивость путем идентификации, анализа и правильной оценки рисков для оценки финансовых рисков, а также разработки и реализации стратегий по снижению этих рисков.

*Направление финансовых ресурсов на инновации* играет важную роль в повышении и укреплении конкурентоспособности ОКН, реализации целей реализации новых идей. Данный процесс осуществляется путем финансирования инновационных проектов, привлечения необходимых средств для инновационных проектов, установления связей с инвесторами и получения грантовых средств. По мнению автора, для развития и стимулирования инноваций необходимо разработать финансовое планирование и инвестиционные стратегии.

*Установление взаимовыгодных связей с инвесторами* - важно для обеспечения финансовой устойчивости ОКН и привлечения новых инвестиций. Выгодные связи могут стать основой для создания надежных и долгосрочных источников снабжения объектов, обеспечивая дальнейшее повышение доверия инвесторов и развитие отношений, основанных на многосторонних интересах. Для установления прочных связей с инвесторами необходимо регулярно проводить встречи, готовить презентации для инвесторов, связанные с эксплуатацией объектов, и организовывать с ними открытый диалог. Также необходимо учитывать потребности и ожидания инвесторов, предлагать услуги или новые инвестиционные проекты, соответствующие их интересам.

По результатам исследования дополнительных удобств и услуг, которые могут быть организованы в ОКН Бухарской области, составлена таблица №3.

**Таблица №3**

**Виды услуг, которые возможно организовать в ОКН Бухарской области<sup>26</sup>**

<b>№</b>	<b>Название объекта</b>	<b>I этап</b>	<b>II этап</b>
1.	Медресе Ходжа Курбан	Онлайн-продажи	Онлайн-уроки
2.	Медресе Ибрагим Охунд	Туроператорская	Аренда машин

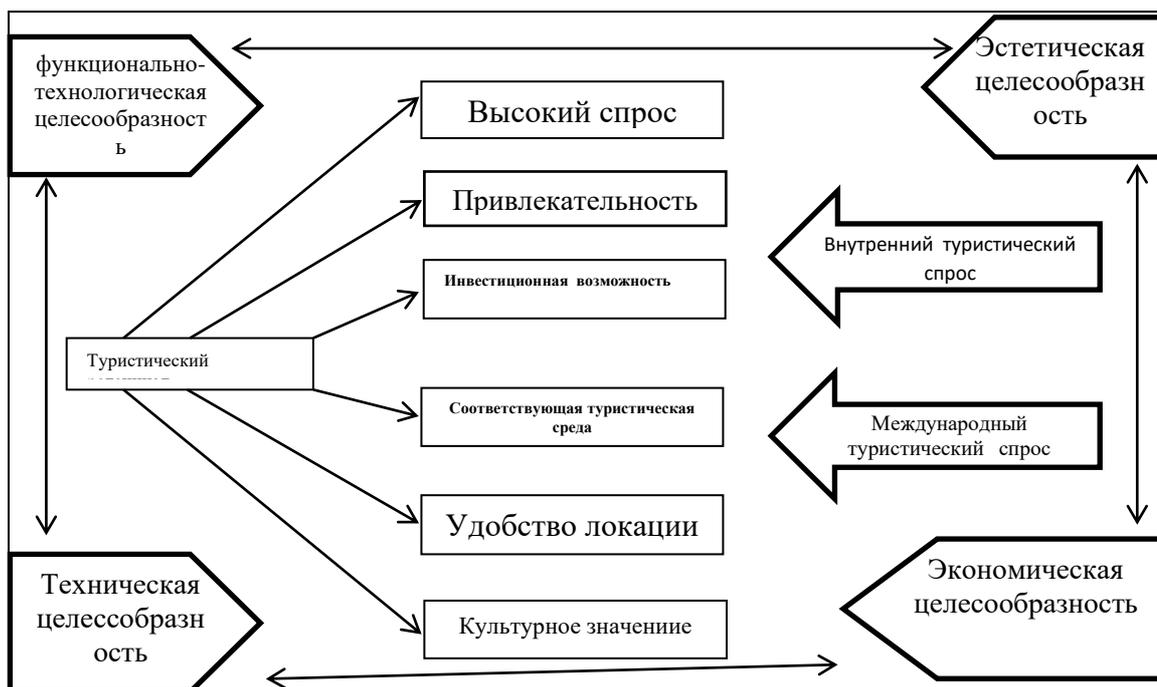
<sup>26</sup> Авторская разработка

		<i>деятельность</i>	
3.	Туркменское медресе	<i>Туроператорская деятельность</i>	<i>Аренда автобуса</i>
4.	Медресе Мехтар Анбар	<i>Туроператорская деятельность</i>	<i>Подготовка менеджеров</i>
5.	Ансамбль Арк	<i>Служба доставки дронов</i>	<i>Экспозиция виртуальной реальности</i>
6.	Медресе Кукельдаш	<i>Онлайн-продажи</i>	<i>Продвижение дизайна национальной одежды</i>
7.	Медресе Нодир Девон Беги	<i>Онлайн-продажи</i>	<i>Виртуальная экспозиция</i>
8.	Ханака Нлдир Девон Беги	<i>Онлайн-продажи</i>	<i>Виртуальная экспозиция</i>
9.	Мечеть Калян	<i>Онлайн-продажи</i>	<i>Экспозиция виртуальной реальности</i>
10.	Мири-Араб	<i>Онлайн-продажи</i>	<i>Экспозиция виртуальной реальности</i>
11.	Медресе Абдурахмани Аълам	<i>Служба доставки</i>	<i>Экспозиция виртуальной реальности</i>
12.	Ансамбль Ситораи Мохи-Хосса	<i>Онлайн-продажи</i>	<i>Экспозиция виртуальной реальности</i>
13.	Медресе Домулло Хасан	<i>Туроператорская деятельность</i>	<i>Туроператорская деятельность</i>
14.	Медресе Саида Кемаля	<i>Туроператорская деятельность</i>	<i>Туроператорская деятельность</i>
15.	Медресе Хотам Хинду	<i>Онлайн-продажи</i>	<i>Онлайн-уроки</i>
16.	Медресе Хорджин	<i>Туроператорская деятельность</i>	<i>Сервис «Стань менеджером»</i>
17.	Медресе Улугбека	<i>Онлайн-продажи</i>	<i>Экспозиция виртуальной реальности</i>
18.	Медресе Абдулазизхана	<i>Онлайн-продажи</i>	<i>Экспозиция виртуальной реальности</i>
19.	Медресе Домулло Турсунжон	<i>Онлайн-продажи</i>	<i>Экспозиция виртуальной реальности</i>
20.	Медресе Рахмонкул	<i>Онлайн-продажи</i>	<i>Онлайн-уроки</i>
21.	Медресе Ходжа Порса	<i>Туроператорская деятельность</i>	<i>Услуги гидов</i>
22.	Медресе Эшони Пир	<i>Туроператорская деятельность</i>	<i>Smart robot service</i>
23.	мечеть Бозори корд	<i>Онлайн-продажи</i>	<i>Услуги каллиграфа</i>
24.	Мечеть Сиддикиён	<i>Онлайн-продажи</i>	<i>Услуга «День предания»</i>
25.	Мечеть Мирза Усмана	<i>Онлайн-продажи</i>	<i>Служба «К вашим услугам»</i>
26.	Мечеть Саид Камол	<i>Служба доставки</i>	<i>Забронировать</i>
27.	Мечеть Куйи Мург Куш	<i>Онлайн-уроки</i>	<i>Ремесло</i>
28.	Мечеть Сиёхгарон	<i>Служба доставки</i>	<i>Онлайн уроки по приготовлению пищи</i>
29.	Мечеть Магоки Курпа	<i>Онлайн-продажи</i>	<i>Сервис «Стань учеником»</i>
30.	Мечеть Эшони Пир	<i>Онлайн-продажи</i>	<i>Онлайн мастер-классы</i>
31.	Мечеть Саррафон	<i>Забронировать</i>	<i>Служба доставки</i>
32.	Мечеть Кокилайи Хурд	<i>Онлайн-продажи</i>	<i>Сервис «Стань учеником»</i>
33.	Мечеть Токи Заргарон	<i>Онлайн-продажи</i>	<i>3D технология</i>
34.	Токи Саррафон	<i>Онлайн-продажи</i>	<i>Экспозиция виртуальной реальности</i>
35.	Мечеть Токи Саррафон	<i>Онлайн-продажи</i>	<i>Экспозиция виртуальной реальности</i>
36.	Токи Телпакфурушон	<i>Онлайн-продажи</i>	<i>Экспозиция виртуальной реальности</i>
37.	Токи Заргарон	<i>Онлайн-продажи</i>	<i>Экспозиция виртуальной реальности</i>
38.	Мечеть Токи Заргарон	<i>Онлайн-продажи</i>	<i>Экспозиция виртуальной реальности</i>
39.	Тими Абдуллахон	<i>Онлайн-продажи</i>	<i>Экспозиция виртуальной реальности</i>

40.	Караван-сарай Рашид	<i>Туроператорская деятельность</i>	<i>Rent car</i>
41.	Караван-сарай Олимжон	<i>Онлайн-продажи</i>	<i>Экспозиция виртуальной реальности</i>
42.	Караван -сарай Кулита	<i>Онлайн-продажи</i>	<i>3D технология</i>
43.	Караван -сарай Ногай	<i>Онлайн-продажи</i>	<i>Туроператорская деятельность</i>
44.	Караван-сарай Боройи Кухна	<i>Туроператорская деятельность</i>	<i>3D технология</i>
45.	Караван-сарай Гуломджон	<i>Онлайн-продажи</i>	<i>3D-технология</i>
46.	Караван-сарай Сайфиддин	<i>Онлайн-продажи</i>	<i>3D технология</i>
47.	Караван-сарай Бадриддин	<i>Служба доставки</i>	<i>Забронировать</i>
48.	Медресе Чор Минор	<i>Онлайн-продажи</i>	<i>Виртуальные технологии</i>
49.	Старая школа	<i>Онлайн продажи</i>	<i>Онлайн-уроки</i>
50.	Башня водопровода	<i>Служба доставки</i>	<i>Онлайн бронирование</i>
51.	Древний двор	<i>Онлайн-уроки</i>	<i>Онлайн продажи</i>
52.	Древний двор	<i>Служба доставки</i>	<i>Услуга бронирования</i>
53.	Ансамбль Абдухалика Гиждувани	<i>Онлайн продажи</i>	<i>Экспозиции виртуальной реальности</i>
54.	Ансамбль Бахауддин Накшбанд	<i>Экспозиции виртуальной реальности</i>	<i>Виртуальные поездки</i>

Конечно, следует отметить, что диверсификация услуг зависит от знаний субъектов предпринимательства в области менеджмента и правильной реализации управленческой политики, наличия и уровня рисков, наличия необходимых средств и ресурсов, которые могут быть направлены на цели диверсификации, и многих других аналогичных факторов.

Известно, что независимо от того, каким функциям служат здания, они должны отвечать следующим основным требованиям, а именно: Функциональность (функционально-технологическая целесообразность); Технический (целесообразность технических решений); Эстетический (архитектурно-художественная значимость); Экономическая (экономическая целесообразность). Анализ 4-уровневого соответствия ОКН Мирзо Усмана показал более *высокую степень диверсификации объекта* (рис. №4).



**Рисунок №4. Диверсифицируемость ОКН Мирзо Усмана** <sup>27</sup>

В соответствии с мнением автора, ряд факторов, таких как правильная реализация стратегического планирования, уточнение источников финансирования, система целевых расходов, а также привлекательные особенности объекта, туристический потенциал, культурная ценность, наличие благоприятной туристической среды, высокий спрос на предполагаемый вид услуг, т.е. формирование центра научных конференций, исключительное удобство расположения мечети, всесторонние благоприятные условия и возможности для инвестирования в регионе, обеспечивают комплексную диверсифицируемость ОКН Мирзо Усмана.

Таким образом, на основе данных, полученных в результате исследования, автором предложено смягчить сезонные колебания туристического потока в Бухарскую область путем преобразования ОКН Ходжа Усмана в центр МІСЕ туризма на основе подхода радиусной кластеризации.

Как показано на рисунке №5, формируемый на базе мечети Мирзо Усмана центр МІСЕ-туризма, являясь основной базой для специальных мероприятий по туризму культурного наследия, организуемых высшими учебными заведениями, гостиницами и другими учреждениями в составе государственных организаций, обеспечивает эффективное использование самых передовых достижений современной системы предложений МІСЕ-туризма, создает основу для внедрения высоких технологий и превращения Бухарской области в «умный центр» в этом направлении.

<sup>27</sup> Авторская разработка



**Рисунок №5. Радиусная кластерная система на базе туристического центра Mirzo Usmon MICE**

Еще одним важным аспектом данной кластерной системы является то, что минимизируется риск потенциальных рисков, возникающих в результате изменений, проявляющихся в сезонных колебаниях туристического потока, и появляется возможность приема туристов нового сегмента, что повышает привлекательность возможностей предложения в относительно неразвитом направлении MICE не только для региона, но и для всей республики. Кроме того, за счет обеспечения высокого уровня проведения конференций и мероприятий, организуемых в местах размещения, будет придан дополнительный импульс конкурентному преимуществу этих объектов на международном и внутреннем туристическом рынке, а также будут сформированы пакеты презентаций услуг, которые будут восприниматься как самые надежные и интересные для клиентов.

Таким образом, по результатам проведенного исследования были сделаны следующие выводы по перспективным направлениям социально-экономического развития путем формирования Центра научных конференций в сфере туризма «MICE» в Бухарской области.

По мнению автора, основными направлениями развития сферы туризма «MICE» в Бухарской области посредством диверсификации туристических

*услуг ОКН являются интеграция ОКН, эффективное налаживание маркетинга и продвижения, стимулирование местного предпринимательства, представителей туристического бизнеса, а также укрепление сотрудничества на глобальном уровне.*

Индустрия МІСЕ очень важна для всех стран, развивающих туризм, помогая смягчить сезонные колебания туристического потока и обеспечивая диверсификацию туристических услуг для данного региона..

### **ВЫВОДЫ**

В результате исследований по совершенствованию организационно-экономических механизмов использования ОКН Бухарской области для диверсификации туристических услуг получены следующие выводы и разработаны научно-практические предложения и рекомендации:

1. В соответствии с мнением автора, диверсификация означает дальнейшее расширение процессов деятельности по сравнению с существующими за счет использования минимальных затрат времени (в некоторых случаях средств) для увеличения объема деятельности и доходов, производства новых видов товаров и услуг в ближайший и короткий срок, одновременно обеспечивая возможность участия в различных секторах экономики, прежде всего, за счет использования собственных возможностей субъекта, а затем за счет наличия необходимых ресурсов.

2. С учетом того, что, как отмечается во многих зарубежных литературах, существует 4 вида диверсификации (вертикальная, горизонтальная, концентрическая, конгломератная), выдвинута гипотеза о том, что диверсификация туристических услуг из объектов культурного наследия также осуществляется 4 способами. В результате изучения и анализа научной литературы установлено, что виды диверсификации услуг на объектах культурного наследия реализуются на основе 3 различных стратегий - агрессивной, защитной, нейтральной.

3. Разработаны прогнозные показатели посещения комплекса «Bukhara Tower» с минимальным количеством посещений 5000 человек и максимальным количеством посещений 55 тысяч человек. Ожидается, что посещение башни не менее чем 5000 местных туристов принесет комплексу 100 миллионов сумов дохода в год только за счет панорамных целей, в то время как по самым оптимистичным прогнозам, если количество посещений достигнет 55 тысяч, эти цифры составят 1 миллиард 100 миллионов сумов, что в среднем будет достигаться за счет 150,6 местных посетителей в день.

4. Определены основные направления диверсификации туристических услуг на объектах культурного наследия в Бухарской области, и в этой области, хотя направления диверсификации имеют очень широкий разветвленный характер, основными из них являются такие направления, как разработка новых видов туристических услуг, увеличение сегментов, цифровые услуги, комплексные или интеграция продуктов и услуг, кооперация, оптимизация процессов обслуживания, выход на мировой рынок, гибридные услуги, которые выделяются по уровню значимости и характеристик.

5. На основе анализа международной и зарубежной научной литературы, а также с учетом имеющегося потенциала Бухарской области, в результате исследований была сформирована и смоделирована схема процесса диверсификации туристических услуг на объектах культурного наследия.

В результате изучения литературы была разработана матрица диверсификации и дифференциации объектов культурного наследия, которая интерпретировалась на основе формул 1:1, 1:n, n:1, n:n.

6. Автором разработаны и подробно описаны пути совершенствования организационных и экономических механизмов диверсификации туристических услуг на объектах культурного наследия. В результате реализации этих мер будет сформирована благоприятная среда для эффективной диверсификации туристических услуг и их сдачи в аренду на объектах культурного наследия Бухарской области, а также будет достигнуто как качественное, так и количественное увеличение видов услуг, предлагаемых туристам.

7. Вклад внедрения современных, смарт-технологий в музеях Бухарской области в повышение эффективности деятельности рассчитывается в процентах, по нашему мнению, контроль температуры воздуха может повлиять на посещение музеев и доход до 15%, мониторинг посещений - до 15%, использование голограмм - до 25%, сенсорные стеллы - до 25%, роботы-экскурсоводы - до 25%. При анализе состояния объектов культурного наследия, которые могут быть предоставлены в аренду в Бухарской области, выяснилось, что 67% или 23 из них в настоящее время нуждаются в ремонте, 6 или 18% находятся в удовлетворительном состоянии, а 5 или 15% находятся в хорошем состоянии, а также было установлено, что объекты могут быть использованы для 7 различных целей.

8. При анализе доли предоставленных в аренду объектов культурного наследия по целевому назначению выяснилось, что 14 объектов специализируются на торговле и культурной и художественной деятельности, и наибольший объем в этом отношении приходится на сооружения для этих целей. Следующие места занимают 12 объектов только для торговой деятельности, 12 объектов для гостиничных целей и 7 объектов для культурной и художественной деятельности, в то время как доля зданий для других целей не очень высока.

9. В результате исследований, направленных на определение соответствия существующих объектов культурного наследия в Бухарской области организации туристических услуг «MICE», обоснована целесообразность превращения мечети Мирзо Усмана в центр научных конференций. Научно-практически обоснована возможность смягчения сезонных колебаний туристического потока в Бухарскую область в результате реализации проекта «Туристический центр MICE» Мирзо Усмана методом радиусной кластеризации.

**SCIENTIFIC COUNCIL No. DSc.03/27.09.2024.I.72.05  
ON AWARDING SCIENTIFIC DEGREES  
AT BUKHARA STATE UNIVERSITY**

---

**BUKHARA STATE UNIVERSITY**

**RAUPOV GAYRAT SOYIBOVICH**

**ENHANCING THE ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC  
MECHANISMS FOR UTILIZING CULTURAL HERITAGE SITES IN  
THE BUKHARA REGION TO DIVERSIFY TOURISM SERVICES**

**08.00.17 – Tourism and hotel activities**

**ABSTRACT**

**of the dissertation of the doctor of philosophy (PhD) on economic sciences**

The theme of the dissertation of the doctor of Philosophy (PhD) is registered in the Supreme Attestation Commission under the Ministry of Higher Education, Science and Innovation of the Republic of Uzbekistan for B2024.3.PHD/Iqt4629.

The dissertation has been accomplished at Bukhara State University.

The abstract of the dissertation is posted in three (Uzbek, Russian, English (resume)) languages on the website of Bukhara State University ([www.buxdu.uz](http://www.buxdu.uz)) and "Ziyonet" information and education portal ([www.ziyonet.uz](http://www.ziyonet.uz)).

**Scientific supervisor:** Ibragimov Nutfillo Salimovich  
Doctor of Economic Sciences, professor

**Official opponents:** Eshtayev Alisher Abduganiyevich  
Doctor of Economic Sciences, professor

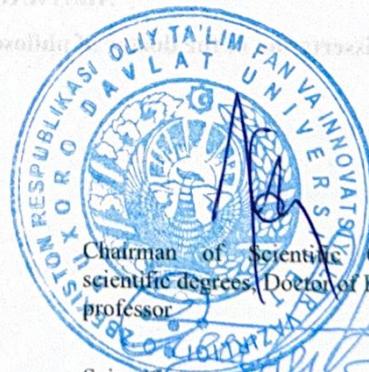
Kodirov Azizjon Anvarovich  
Doctor of Economic Sciences, ass.professor

**Leading organization:** Urganch State University

The defense of the dissertation will be held on 23 August 2025 at 16:00 at the meeting of Scientific Council No. DSc.03/27.09.2024.I.72.05 at Bukhara State University. Address: 200117, Bukhara city, Muhammad Ikbol Street, 11. Tel: (998 65) 221-26-92; (998 65) 221-27-07, e-mail: [info@buxdu.uz](mailto:info@buxdu.uz)

The dissertation is available at the Information Resource Center of Bukhara State University (registration No. 700). Address: 200117, Bukhara city, Muhammad Ikbol Street, 11. Tel: (998 65) 221-25-87, e-mail: [info@buxdu.uz](mailto:info@buxdu.uz)

Dissertation abstract was distributed on 22 July 2025.  
(Registry report No. 27 on 22 July 2025)



**O.Kh.Khamidov**  
Chairman of Scientific Council awarding scientific degrees, Doctor of Economic Sciences, professor

**D.Sh.Yavmutov**  
Scientific secretary of Scientific Council awarding scientific degrees, Doctor of Economic Sciences, professor

**B.N.Navruz-Zoda**  
Chairman of Scientific Seminar under Scientific Council awarding scientific degrees, Doctor of Economic Sciences, professor

## **INTRODUCTION (abstract of Doctor of Philosophy (PhD) dissertation)**

**The aim of the research.** Generating scientific proposals and practical recommendations on enhancing organizational and economic mechanisms for utilizing cultural heritage sites in the Bukhara region to diversify tourism services.

**The object of the research.** Activities of government and non-governmental economic entities engaged in the provision of tourist services at cultural heritage sites in Bukhara region.

### **Scientific novelty of the research consists of the following:**

an approach to diversification of tourism services in cultural heritage sites has been refined based on aggressive, defensive and neutral strategies that prioritize factors such as existing conditions, market demand, competitive advantages, market position of competitors and price dynamics;

diversification of tourism services at cultural heritage sites is based on the possibility of introducing mechanisms of organizational, institutional and innovative flexibility, in the economic sense assessment and prevention financial risks, comparison and correct determination of rental prices;

by transforming Khoja Usman cultural heritage site into a “MICE tourism hub” based on a radial clustering approach proposal has been justified to mitigate seasonal fluctuations in tourist flows to Bukhara region;

forecast parameters for the flow of tourists visiting the cultural heritage site “Bukhara Tower” until 2029 have been developed based on the conglomerate diversification method.

**Implementation of research outcomes:** Based on the developed scientific, methodological and practical recommendations on enhancing the organizational and economic mechanisms for utilizing cultural heritage sites in Bukhara region to diversify tourism services:

an approach to diversification of tourism services in cultural heritage sites has been refined based on aggressive, defensive and neutral strategies that prioritize factors such as existing conditions, market demand, competitive advantages, market position of competitors and price dynamics was used to implement the tasks set out in Appendix 2 of the Resolution of the Cabinet of Ministers of the Republic of Uzbekistan No. 543 dated September 28, 2022 “On measures for the further development of the tourism sector in the Bukhara region in 2022-2026” (Reference No. 03-10-17-2558 on March 24, 2025 of Tourism Committee under the Ministry of Ecology, Environmental Protection and Climate Change of the Republic of Uzbekistan). As a result of the implementation of this scientific novation, the possibility of using cultural heritage sites in Bukhara region to diversify tourist services has expanded;

diversification of tourism services at cultural heritage sites is based on the possibility of introducing mechanisms of organizational, institutional and innovative flexibility, in the economic sense assessment and prevention financial risks, comparison and correct determination of rental prices was used in the development of the Resolution of the Cabinet of Ministers of the Republic of Uzbekistan No. 881 dated October 18, 2019 “On approval of the Regulation on the

procedure for using tangible cultural heritage sites” (Reference No. 03-10-17-2558 on March 24, 2025 of Tourism Committee under the Ministry of Ecology, Environmental Protection and Climate Change of the Republic of Uzbekistan). As a result of the implementation of this scientific proposal, the opportunity has been created to introduce innovative tourist services by renting out cultural heritage sites to entrepreneurs;

by transforming Khoja Usman cultural heritage site into a “MICE tourism hub” based on a radial clustering approach proposal has been justified to mitigate seasonal fluctuations in tourist flows to Bukhara region was used in the implementation of the measures set out in paragraph 3 of the “Roadmap for further development of the tourism sector and transformation of the system’s activities” of the Resolution of the President of the Republic of Uzbekistan No. PR-238 dated July 27, 2023 (Reference No. 03-10-17-2558 on March 24, 2025 of Tourism Committee under the Ministry of Ecology, Environmental Protection and Climate Change of the Republic of Uzbekistan). As a result of the implementation of this scientific proposal, the opportunity for the development of MICE tourism in Bukhara has been created;

forecast parameters for the flow of tourists visiting the cultural heritage site “Bukhara Tower” until 2029 have been developed based on the conglomerate diversification method were used to ensure the target indicators set by the Resolution of the Cabinet of Ministers of the Republic of Uzbekistan No. 543 dated September 28, 2022 “On measures for the further development of the tourism sector in the Bukhara region in 2022-2026” (Reference No. 03-10-17-2558 on March 24, 2025 of Tourism Committee under the Ministry of Ecology, Environmental Protection and Climate Change of the Republic of Uzbekistan). As a result of the implementation of this scientific proposal, it became possible to increase the volume of services provided at the cultural heritage site “Bukhara Tower”.

**Structure and volume of the dissertation.** The dissertation consists of an introduction, 3 chapters, conclusion, a list of references. The total volume of the dissertation is 155 pages.

**E'LON QILINGAN ISHLAR RO'YXATI**  
**СПИСОК ОПУБЛИКОВАННЫХ РАБОТ**  
**LIST OF PUBLISHED WORKS**

**I bo'lim (I часть; I part)**

1. Raupov G.S. Conceptual Foundations of Diversifying Tourism Services at Cultural Heritage Sites // American Journal of Economics and Business Management. Vol. 8 Issue 5 | pp. 2481-2487| ISSN: 2576-5973. (08.00.00. OAK rayosatining 2019 yil 28-fevraldagi 262/9.2-son qarori. Amerika mamlakatlari nashrlari.)
2. Raupov G.S. Turizm sohasida madaniy meros obyektlaridan foydalanishning nazariy, uslubiy va konseptual asoslari. // Yashil iqtisodiyot va taraqqiyot. 2024-yil, oktabr, №10-son. – B.439-446. (08.00.00. OAK rayosatining 01.04.2023, 336/3 son qaror).
3. Raupov G.S. Madaniy meros obyektlaridan turistik xizmatlarni diversifikatsiya qilish uchun foydalanishning uslubiy jihatlari. // Iqtisodiyot va turizm xalqaro ilmiy va innovasion jurnal. ISSN 2181-2551. – Buxoro, 2024. № 5(19). – B.109-118. (08.00.00. OAK rayosatining 30.04.2022, 315/5 son qarori).
4. Raupov G.S. Turizm xizmatlarini diversifikatsiyalash jarayonining konseptual modeli va diversifikatsiya matritsasi // “Servis” ilmiy-amaliy jurnali, №4/1. – Samarqand: SamISI, 2024. – B.110 – 114. (08.00.00; №20).
5. Raupov G.S. Madaniy meros obyektlaridan turistik xizmatlarni diversifikatsiya qilish uchun foydalanish yo'nalishlarining ilg'or xorijiy tajribalari. // Iqtisodiyot va turizm xalqaro ilmiy va innovasion jurnal. ISSN 2181-2551. – Buxoro, 2024. № 6(20). – B.134-140. (08.00.00. OAK rayosatining 30.04.2022, 315/5 son qarori).
6. Raupov G.S. Turizm sohasida madaniy meros obyektlaridan foydalanishning konseptual asoslari //Turizm sohasini rivojlantirishda innovatsiyon jarayonlardan samarali foydalanish imkoniyatlari. / 2024-yil 25-oktabr. Xalqaro ilmiy-amaliy konferensiyasi materiallari. Samarqand, SamISI, 2024. - 615 bet. B.87-92.
7. Raupov G.S. Madaniy meros obyektlaridan turistik xizmatlarni diversifikatsiya qilish uchun foydalanish yo'nalishlarining ilg'or xorijiy tajribalari. International Conference of Economics, Finance and Accounting. 18-yanvar 2025-yil. B.12-16.
8. Raupov G.S. Madaniy meros obyektlaridan turistik xizmatlarni diversifikatsiya qilish uchun foydalanish yo'nalishlarining ilg'or xorijiy tajribalari // “Mintaqada barqaror turizmni rivojlantirishning ustuvor yo'nalishlari” mavzusidagi respublika ilmiy anjumani. 29-30-noyabr, 2024-yil. Urganch. B.43-48.
9. Raupov G.S. Buxoro viloyatini barqaror rivojlantirishda madaniy meros obyektlaridan turistik xizmatlarni diversifikatsiya qilish uchun foydalanishning istiqbolli yo'nalishlari. "O'zbekistonda barqaror rivojlanish maqsadlariga erishish va yashil iqtisodiyotni rivojlantirishning istiqbolli yo'nalishlari" ilmiy-amaliy anjuman materiallari, Buxoro - 2025-yil, 14-15-aprel, B.312-320.

**II bo'lim (II часть; II part)**

10. Raupov G.S. Buxoro viloyatida madaniy meros obyektlarining moddiy texnik bazasini yaxshilashga qaratilgan chora-tadbirlar natijadorligining umumiy tahlili

“Экономика, менеджмент, сервис: современные проблемы и перспективы” mavzusida Respublika ilmiy-amaliy onlayn anjuman. 2025-yil. B.12-16.

11. Raupov G.S. Buxoro viloyatida madaniy meros obyektlarining moddiy texnik bazasini yaxshilashga qaratilgan chora-tadbirlar natijadorligining umumiy tahlili. // Journal of Economy, Tourism and Service. Vol. 3, No. 11, 2024 ISSN: 2181-435X. P.62-69.

12. Raupov G.S. Conceptual model of the process of diversifying tourism services at cultural heritage sites. // Journal of Economy, Tourism and Service. Vol. 3, No.11, 2024 ISSN: 2181-435X. P.127-129.

13. Raupov G.S. Madaniy meros obyektlarida turizm xizmatlarini diversifikatsiyalash jarayonining konseptual modeli. Boshqaruv va etika qoidalari onlayn ilmiy jurnali. Jild: 05, Nashr: 05 |May – 2025 ISSN: 2181-2616. 1-5-betlar.

14. Raupov G.S., Ibragimov N.S. Buxoro viloyatida ilmiy konferensiyalar o‘kazish markazini tashkillashtirishning istiqbolli yo‘nalishlari. Journal of Economy, Tourism and Service. Vol. 4, No. 5, 2025 ISSN: 2181-435X., 51-59-betlar.