

*Нарзуллаева Умидахон Нодир қизи -  
Молия вазирлиги ҳузуридаги Бюджет-солиқ  
тадқиқотлари институти  
Ижтимоий соҳани молиялаштиришни  
таҳлил қилиш ва такомиллаштириш  
лойиҳаси етакчи мутахассиси*

## ШЕРИНГ-ИҚТИСОДИЁТ – САЙЁҲЛИК САФАРЛАРИНИ БОШҚАРИШ ТИЗИМИ БИЛАН БИРГАЛИҚДА ТАҚСИМЛАНГАН БОШҚАРУВ

**Аннотация.** Шеринг иқтисодиёти - бу фойдаланмайдиган активларни рақамли технологиялар ва онлайн платформалар ёрдамидаги алмашинуви бўлиб, янги маданият ва иқтисодий бизнес модели ҳисобланади. Туризм агентликлари учун янги турдаги иқтисодиётнинг платформалари ва бизнес моделларидан фойдаланиш уларнинг имкониятларини оширади, ўз харажатларини камайтириш ва шу билан бир қаторда мижозларга хизмат кўрсатиш сифати ва тезлигини ошириш усулларидан биридир.

**Калит сўзлар:** алмашинуви; иқтисодиёт; қўшма мулк; мулк; туризм; инқироз; платформалар; технологиялар.

*Нарзуллаева Умидахон Нодир қизи -  
Институт Бюджетно-налоговых исследований при  
Министерстве финансов Республики Узбекистан  
Ведущий специалист Проекта по анализу и совершенствованию  
финансирования социальной сферы*

## ШЕРИНГ-ЭКОНОМИКА - СОВМЕСТНОЕ РАСПРЕДЕЛЕННОЕ ВЛАДЕНИЕ СИСТЕМОЙ УПРАВЛЕНИЯ ТУРИСТИЧЕСКИМИ ПОЕЗДКАМИ

**Аннотация.** Шеринговая экономика (*sharing economy*), или экономика совместного потребления (*Collaborative Consumption*) - новая культура и экономическая бизнес модель, когда с помощью технологий и онлайн платформ люди могут обмениваться активами, которые они не используют. Использование платформ и бизнес моделей нового типа экономики для агентств туризма увеличивают их возможности, являются одним из способов сокращения собственных издержек и одновременно повышения качества и скорости обслуживания клиентов.

**Ключевые слова:** шеринг; экономика; совместное; владение; активы; туризм; кризис; платформы; технологии.

*Narzullaeva Umidakhon Nodir qizi -  
Institute for fiscal studies under  
the Ministry of Finance of Republic of Uzbekistan  
Leading Specialist of the Project for Analysis and  
Improvement of Social Sphere Financing*

## SHARING ECONOMY- SHARED DISTRIBUTED OWNERSHIP OF A BUSINESS TRAVEL MANAGEMENT SYSTEM

**Abstract.** The sharing economy, or the Collaborative Consumption, is a new culture and economic business model, when people can exchange assets that they do not use with the help of technologies and online platforms. The use of platforms and business models of a new type of economy for tourism agencies increases their capabilities, is one of the ways to reduce their own costs and, at the same time, improve the quality and speed of customer service.

**Key words:** sharing; economics; joint; ownership; assets; tourism; crisis; platforms; technologies.

**Введение.** С древнейших времен, с появлением натурального обмена люди делились друг с другом имеющимися благами, и только с развитием цифровых технологий общество вернулось к этой практике. При этом современный обмен товарами и услугами не ограничивается узким кругом общения конкретного человека, а расширился до глобальных масшта-

бов. На этапе зарождения экономики совместного потребления, ожидалось, что результатом ее развития будет ответственное снижение гиперпотребления и построение социальных связей. В тоже время за десять лет развития основные ее приоритеты сместились в сторону удобства, цены и транзакционной полезности, благодаря чему экономика совместного потреб-

ления в большей степени стала соответствовать термину экономика, что подтверждает успешность и экономическую эффективность данной концепции.

### **Анализ использованной литературы.**

Впервые, научно обоснованную концепцию совместного потребления предложили экономисты Рэйчел Ботсман и Ру Роджерс в книге «What's Mine Is Yours: The Rise of Collaborative Consumption» (Botsman, Rachel, 2010). Эта идея, получившая название sharing economy (экономика совместного потребления), в 2011 г. Была отнесена журналом Time к числу десяти идей, которые изменят мир [1].

Исследователи Надежда Батова и Ирина Тоцицкая также проанализировали преимущества нового типа экономики в проекте по развитию зеленой экономики Центра экономических исследований BEROC, финансируемого SIDA (BEROC Green Economy Policy Paper Series).

Американские ученые Cohen M., Sundararajan A. в своей научной статье Self-regulation and innovation in the peer-to-peer sharing economy (Саморегулирование и инновации в одноранговой экономике совместного использования) показали актуальность и необходимость перехода на новые типы экономических процессов, особенно в кризисных ситуациях. произошедших последние десятилетия в мире.

**Основная часть.** С развитием новых технологий, распространением интернета и изменчивостью предпочтений поколений в мире у населения формируются новые паттерны потребительского поведения [2].

Идея данной концепции заключается в том, что потребителю выгоднее и удобнее платить за временный доступ к продукту, чем владеть им.

Парадокс заключается в том, что мантра коммунизма «от каждого по способностям, каждому по потребностям» неожиданно проявила себя в самый расцвет эры развитого капитализма. Именно она заложила основу экономики нового типа – Sharing economy, емкость которой оценивается в сотни триллионов долларов.

До появления цифровых платформ для совместного пользования товаров и услуг существовали пункты проката оборудования, секунд-хенды, библиотеки, коммунальные квартиры, аренда дач, которые можно считать аналогами шеринг - экономики.

В настоящее время модель экономики совместного потребления изменилась, взаимоотношения между экономическими субъектами при максимальном снижении транзакционных издержек распределяются без участия посредников.

Существует много определений экономики совместного потребления, однако можно выделить ее три ключевые специфики:

- наличие недоиспользованных активов, то есть товаров, которые владелец готов отдать во временное пользование;

- цифровые платформы (интернет-площадки) для соединения продавцов и покупателей, в том числе сайт, мобильное приложение;

- доверие между экономическими агентами, основанное на отзывах и рейтингах;

Совместное потребление представляет собой новую модель взаимоотношений, базирующуюся на природе поведенческой и зеленой экономик.

В ее основе лежит вектор относительно того, что обмен теми или иными товарами и услугами является более эффективным, чем обладание ими. Реализация данной модели обеспечивает доступ к вещам, обладать которыми может быть непрактично и дорого, позволяя с одной стороны сократить расходы на их приобретение, а с другой – получить дополнительную выгоду от предоставления их в пользование.

По определению экспертов Всемирного экономического форума определяют шеринг-экономику как экономическую деятельность на базе онлайн-платформ, основанную на совместном потреблении недостаточно используемых активов на возмездной или безвозмездной основе между людьми равного статуса [4].

Необходимыми условиями развития экономики совместного потребления являются принципы:

- равенства и саморегулирования;
- экологичности и рациональности;
- открытости и гибкости;
- прозрачности и общественной полезности;
- наличие веб-платформ и доверие и репутация.

Цифровые веб-платформы, позволяют в реальном времени измерять свободные материальные и нематериальные активы и обеспечивают возможность их соединения с теми, кто в них нуждается. Встроенные системы рейтингов, обзоров и отзывов должны мотивировать честность владельцев и потребителей, а также помогать формировать сообщества по интересам. Доверие в данной модели потребления обеспечивается требованиями загрузки в шеринговые приложения персональных данных, данные водительского удостоверения и паспорта, номера кредитной карты, а репутация определяется методом экспертных оценок (рисунок 1).

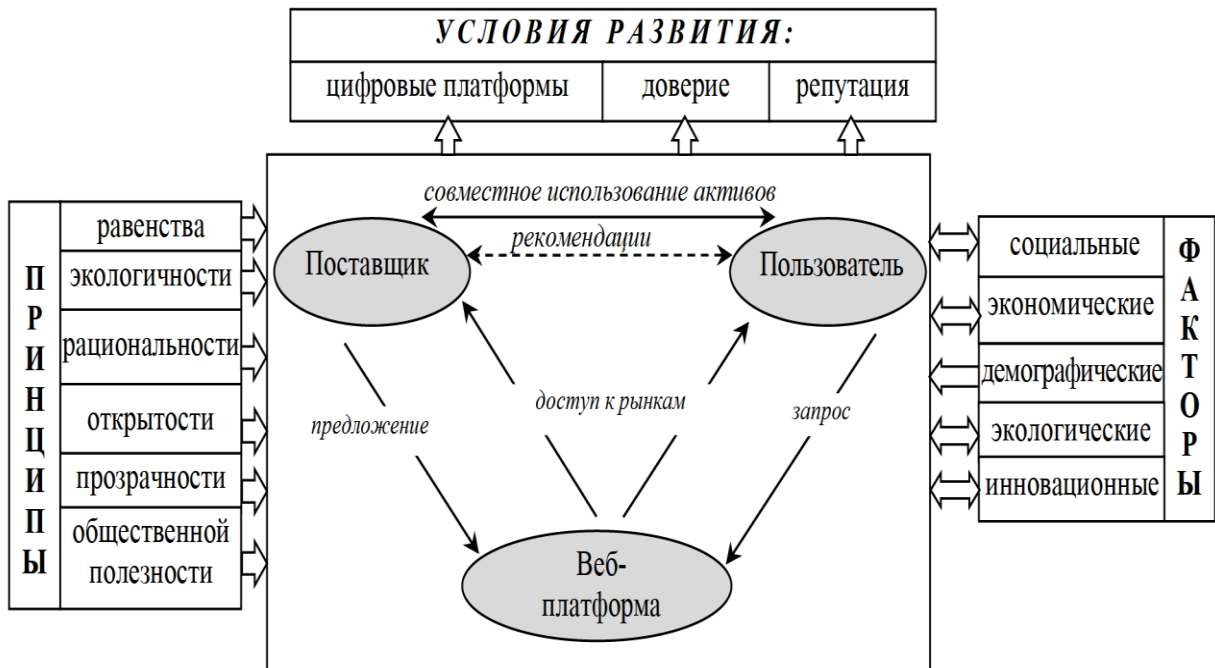


Рисунок 1. Условия, принципы и факторы развития совместного потребления [3]

Важность и актуальность данных условий в становлении совместного потребления подтверждается результатами глобального опроса респондентов из 58 стран «Trust in Advertising Survey» согласно, которому 84 % опрошенных доверяют устным рекомендациям друзей и семьи, а 68 % респондентов – мнениям незнакомых потребителей, опубликованным в интернете. В исследовании «Entering the trust age» пользователи BlaBlaCar при условии наличия у них полного профиля личной информации получили рейтинг доверия, сопоставимый по уровню с членами семьи – 88 % [5].

В рамках шеринговой экономики выделяют различные модели совместного ведения бизнеса. В частности, эксперты Credit Suisse выделяют три типа взаимоотношений в рамках модели совместного бизнеса:

- частные лица, продающие или арендующие свои собственные товары и услуги (Airbnb, TaskRabbit);
- платформы членства, которые позволяют людям легко арендовать предметы или получить доступ к услугам (Zipcar, eLance);
- совместные сайты, на которых люди обмениваются в основном нематериальными услугами, такими как обзоры продуктов (Trip Advisor, Yelp) или знания (Wikipedia), а также более материальными вещами, такими как финансирование (Kickstarter, Lending Club).

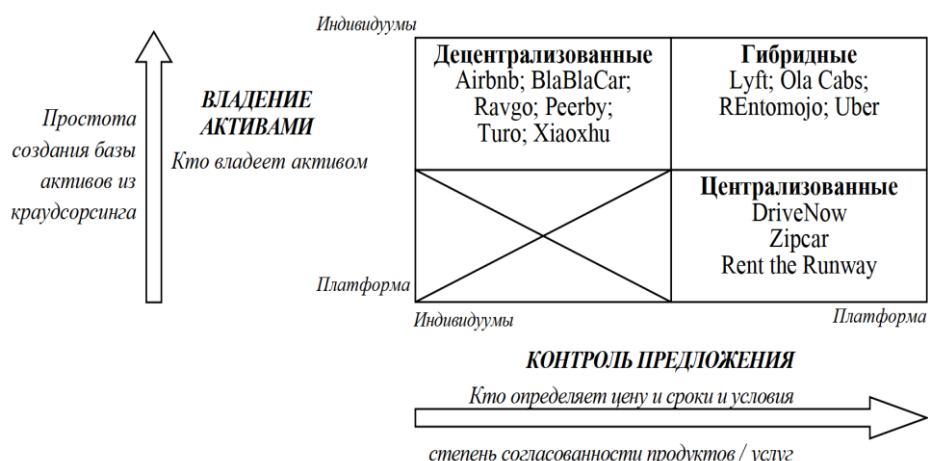
В зависимости от того, кто владеет активом, устанавливает цену и определяет условия сделки, выделяют следующие три группы веб-платформ:

1. Децентрализованные – владелец актива выставляет условия и предлагает актив непосредственно пользователю, в то время как платформа позволяет осуществить сделку в обмен на небольшое вознаграждение (Airbnb; BlaBlaCar и др.). Первоначальные капитальные затраты на запуск невелики, но платформа должна привлекать поставщиков, чтобы обеспечить достаточное предложение.

2. Централизованные – сервис сам является владельцем актива, что позволяет устанавливать цену и контролировать качество предоставляемых продуктов и услуг (Drive Now, Zipcar, Rent the Runway). Высокие затраты на распространение бизнес-модели требуют значительных первоначальных затрат, а обеспечение эффективного функционирования возможно при условии достижения высокой степени использования;

3. Гибридные – владельцы активов предлагают услугу с ценой и стандартами, установленными сервисом. Ответственность и риск децентрализованы, а стандартизация и уровень обслуживания централизованы (Uber, Lyft и др.). При этом первоначальные затраты невелики, а подбор поставщиков услуг имеет решающее значение (рисунок 2).

Шеринг экономика, как новая экономическая модель, по мнению экспертов туристического бизнеса, является антикризисной мерой, позволяющей решить современные проблемы туризма, на основе распределения владений ценностями, разделением затрат и возможностью создания собственных неординарных решений.



**Рисунок 2. Взаимоотношения участников в рамках шеринговых бизнес-моделей [6]**

Совместное распределенное владения системой управления деловыми поездками - это путь к созданию по-настоящему устойчивой и работоспособной платформы организаций, где каждый ее участник имеет доступ ко всем ценностям и информации, но при этом несет несопоставимо меньшие расходы на содержание такого решения. При этом каждый из участников наполняет систему собственными компетенциями и получает от других то же самое.

Новшества в туристской индустрии представляет собой инновации «для рынка», изменяющие производство, обмен, и покупательское поведение на рынках туризма.

Появление Интернета, смартфонов и приложений Apps, использующих технологию

децентрализованных сетей (блокчейн), изменило способ оказания этих услуг, облегчило информационный обмен и взаиморасчеты.

Цифровые платформы туристического совместного потребления становится неотъемлемой частью агентства, клиента, поставщика – все звенья цепи связываются воедино и порождают тесные связи, а принцип открытости платформы позволяет каждому участнику иметь возможность ведения собственных разработок, которые могут быть, как индивидуальные и уникальные, используемые только для себя, так и доступные для других участников. Для этого используется специальное пространство в цифровом формате.

**Таблица 1**

**Применяемые инновационные бизнес-модели в туризме [7]**

Бизнес модели	Интернет-сайты - агрегаторы сообществ	
	Традиционная экономика	Шеринг экономика
Аренда жилья каучсёрфинг [8] (обмен гостеприимством)	Airbnb, HomeAway, Guestshop	CouchSurfing1, Servas Open Doors, Hospitality club
Транспортные услуги: служба такси каршеринг [9] райдшеринг [10] карпулинг [11] велшеринг(аренда велосипедов)	Яндекс.Такси, Uber Belka Car Bla Bla Car Velib (Париж), Велобайк (Москва), Велогород (СПб)	Beer Car (поездка с попутчиками междугородная) – сервис Mail.ru Group
Питание: ко-ланчинг	EatWith – агрегатор приглашений туристов на обед	Colunching, Cookening
Экскурсии с местным гидом	GetYourGuide	Travbuddy.com
Путеводители, отзывы о путешествиях, советы туристам	TripAdvisor Media Group, Travel-ler,	Викигид (Wikivoyage), Википутешествие (Wikitravel)
Виртуальные карты, путешествия и экскурсии; фотосервис, фотохостинг	Фотохостинг 500px.com, Snapchat, Panoramio	Flickr, Twitpic, Викисклад, Facebook, Instagram, Google Earth, en-journey.ru

Некоммерческие платформы – в них люди обмениваются неосязаемыми услугами, такими как отзывы о путешествиях (TripAdvisor). К некоммерческим сервисам относят и гостевые

сети, - интернет сообщества по обмену гостеприимством, объединяющие тысячи любителей туризма из разных стран.

Коммерческие платформы, используют в основном физические лица, продающих собственные услуги или сдающих в аренду собственное имущество - Uber - заказ поездки на личном авто вместо такси; Airbnb - аренда частной квартиры вместо гостиничного номера; Darenta - сервис каршеринга - аренды автомобилей;

В европейских странах доля респондентов, которые продали автомобиль или отказались его приобретать, составила 22 %, в Северной Америке - 21 % и 34 % соответственно. В Китае 50 % пользователей каршеринга отложили покупку личного автомобиля.

Оптимальность и эффективность платформ шеринг экономики и бизнес моделей состоит в следующем:

Во - первых это меньшая стоимость использования совместных решений, по сравнению с собственными решениями. Сталкиваясь с угрозой внешних факторов, руководитель принимает решение о сокращении заработной платы. Данный процесс затронет IT-персонал и разработчиков, это скажется на качестве сервиса и стабильности собственных программных решений для конечного клиента. Участие же в системе открытой платформы обеспечивает решение с предсказуемой стоимостью владения, но с аналогичным набором функций.

Во - вторых - это надежность распределенного решения и его устойчивость перед глобальными угрозами. Система, в бесперебойном функционировании которой заинтересован весь рынок, гораздо с большей вероятностью сможет сопротивляться внешним угрозам, так как никто не захочет потерять свой надежный инструмент.

В третьих распределенная система предполагает и распределенное владение такой системой. Это означает, что акционерами такой системы могут стать крупнейшие и заинтересованные игроки рынка, что позволит им коллективно принимать решения относительно ключевых векторов развития системы и реагирования на различные внешние и внутренние факторы. Такой формат взаимодействия может в значительной мере обезопасить всех от вмешательства внешних угроз - начиная от прихода новых сильных игроков на рынок, диктующих новые условия, и заканчивая пандемиями и экономическими кризисами.

Фактором использования платформенных решений в работе с корпоративными клиентами является также и удаленность и независимость. Это говорит о возможности работать с системой из любой точки мира в любое время суток. Система всегда в курсе всех лимитов и изменений в туристической полити-

ке предпочтений клиентов, собирает в одной системе все доступные варианты от десятков поставщиков и прямых трехсторонних договоров.

Основное преимущество этой модели - исключается человеческий фактор:

- сотрудник не будет делать ошибок, связанных с туристическими процедурами, так как она заносится в систему и проверяется автоматически;

- экономия времени - сотруднику не нужно вручную заносить выполненную заявку в мид-офис;

- снижаются издержки на технологическую составляющую - можно сократить число оплачиваемых агентством пультов и сократить площади в офисе, занимаемые удаленными сотрудниками;

- снижаются издержки на оплату труда, так как обрабатывать простые заявки с помощью онлайн-системы могут сотрудники без специфических навыков и углубленных знаний GDS. Необходимо правильно перераспределить поток обработки заявок и выделить достаточное количество супервайзеров, которые бы контролировали работу.

Туристическая платформа Corteos позволяет агентству независимо от того, сокращается или увеличивается количество транзакций, не сезон или пик сезона, иметь строго прогнозируемую стоимость владения решением, которая не сопоставима по цене с владением собственным решением, но при этом может иметь большую функциональность - это весьма важный фактор, который имеет немаловажное значение.

Как и все экономические системы, у шеринг экономики наряду с положительными эффектами имеются и барьеры при ее регулировании.

Во-первых, главным препятствием для регулирования экономики совместного пользования является необходимость быстрого реагирования на происходящие изменения, что зачастую фактически невозможно в связи с требованиями законодательного процесса. В результате, когда необходимые изменения вступают в силу, в отрасли появляются новые тенденции, требующие дополнительного регулирования. Это приводит, к тому, что большие по обороту туристические фирмы зарегистрированы, как простые бизнеса структуры, по форме бизнеса, поскольку им невозможно функционировать иначе.

Во-вторых, поскольку в экономике совместного потребления стороной предложения выступают независимые подрядчики (напри-

мер, водители в Uber или арендодатели в Airbnb), сервис фактически не несет ответственности за качество предоставляемых услуг, увеличивая тем самым прибыль за счет сокращения издержек необходимого контроля. Тем не менее, сервисы вводят собственные формы мониторинга и гарантии безопасности (например, регистрацию в профиле только при предъявлении документа, удостоверяющего личность), тем самым функции государства частично переносятся на частные компании [12. С.116].

В-третьих, данная бизнес-модель сокращает налоговые сборы, так как сервисы зачастую рекомендуют сторонам оплачивать налоги самостоятельно (например, арендодателей в Airbnb), однако не принуждают и не контролируют. Дополнительной особенностью налогообложения в данной системе является тот факт, что в ряде стран (США, Великобритания) лица, оказывающие услугу (независимые подрядчики) рассматриваются государством как представители малого бизнеса. Это приводит к более высоким для них ставкам налогообложения по сравнению со ставками подоходных налогов, что увеличивает социальную незащищенность бедных слоев населения, так как часто именно они выступают в роли независимых подрядчиков (например, таксисты или курьеры). Деятельность части компаний, относящихся к экономике совместного потребления, не облагается налогами, типичными для традиционных предприятий. Так, например, компании, которые предоставляют места для временного проживания, не оплачивают туристический сбор.

В-четвертых, большую сложность для централизованного регулирования представляют особенности установления цены. Часть сервисов устанавливает стоимость услуг централизованно (например, службы такси), в то время как другие предоставляют пользователям свободу для договоренностей (аренда жилья).

На основании данной модели появилось множество видов бизнесов: поиск машин с водителем (Uber и Lyft), кратковременная аренда автомобилей (каршеринг), совместное использование автотранспорта (карпулинг), совместное финансирование проектов (краудфандинг), кратковременная аренда квартир для деловых поездок и путешествий (Airbnb), совместная аренда офисов (коворкинг), продажа ставших ненужными вещей, наем фрилансеров на проекты и многое другое [13].

**Результаты использования шеринг экономики.** Результатами использования сис-

тем, бизнес моделей и платформ экономики совместного потребления могут быть следующие:

Появление новых возможностей для всех участников экосистемы. Корпоративный клиент имеет возможность создания собственной среды для круглосуточной, доступной из любой точки, работы, интегрировать ее с внутренними CRM, ERP и бухгалтерскими системами, развернуть систему в своей внутренней инфраструктуре, получив безупречный процесс и в независимости от агентства. Это важно в условиях критической неопределенности. Когда любая туристическая компания может оказаться в сложном финансовом положении, клиенту важно иметь надежное решение, которое позволит подстраховаться и работать с несколькими провайдерами услуг или оперативно их сменять без сложных технических процедур – такое может обеспечить только нейтральная открытая распределенная система (Corteos Platform).

Использование этих платформ и бизнес моделей для агентств туризма увеличивают их возможностей. Являются одним из способов сокращения собственных издержек и одновременно повышения качества и скорости обслуживания клиентов через внедренные онлайн-системы бронирования. Чем больше транзакций делается клиентом, тем меньше операций выполняет сотрудники агентства т.к. необходимо только предоставлять качественный сервис, корректный документооборот и прочие смежные процедуры.

Другим способом экономии для туристического агентства - перевод сотрудников, отвечающих за оформление услуг, на работу в онлайн-системе. Сотрудник получает возможность работать удаленно, при этом для него нет острой необходимости иметь доступ к пультам GDS, т.к. система подключена ко всем необходимым провайдерам и интегрируется с мид- и бэк-офисными системами агентства, что позволяет полностью автоматизировать процесс обработки заявок.

**Закключение.** Таким образом, отличительной чертой шеринг-сервисов является саморегулирование качества услуг. Механизмом обеспечения хорошего качества услуг являются отзывы и оценки пользователей, влияющие на рейтинг исполнителя. Исполнитель, который оказывает услуги ненадлежащего качества, не только останется без клиентов, но и рискует быть исключенным из шеринг-сообщества.

На современном этапе шеринг-экономика выступает катализатором трансформации бизнеса в глобальную онлайн-площадку, где соз-

даются сообщества людей, заинтересованных в использовании принадлежащих им ресурсов. Рост числа пользователей шеринг-сервисов ежегодно увеличивается, а это значит, что опыт совместного потребления, в рамках которого происходит приспособление окружающего мира, чтобы делиться, показывает полную готовность к новому рынку.

Мировая общественность приходит к осознанию всесторонних выгод перехода от старого уклада «сверхпотребления», присущего двадцатому веку, к совместному потреблению, подкрепленному развитием цифровых технологий. Экономика совместного потребления является одной из самых быстроразвивающихся

сегментов мировой экономики, темпы роста которой не замедляются. Наиболее вероятно ее дальнейшее развитие будет происходить как за счет прихода на внутренний рынок действующих глобальных и национальных игроков и расширения спектра, предоставляемых ими услуг в различных сферах экономики, так и за счет роста географической доступности использования онлайн-сервисов, а также появления новых участников в различных демографических группах. Предпосылками для роста потребительского спроса в данной сфере будут являться не только экономия и удобство, но и доступность онлайн-технологий.

**Источник и использованной литературы:**

1. Рэйчел Ботсман и Ру Роджерс «What's Mine Is Yours: The Rise of Collaborative Consumption» (Botsman, Rachel, 2010
2. Проект по развитию зеленой экономики Центра экономических исследований BEROС, финансируемого SIDA. BEROС Green Economy Policy Paper Series, PP no.12
3. Надежда Батова, Ирина Точицкая BEROС Green Economy Policy Paper Series, PP no.12, 2020г
4. How much is the sharing economy worth to GDP? // URL: <https://www.weforum.org/agenda/2016/10/what-s-the-sharing-economy-doing-to-gdp-numbers/>.
5. Надежда Батова, Ирина Точицкая BEROС Green Economy Policy Paper Series, PP no.12, 2020 г.
6. Там же
7. CouchSurfing – международное сообщество путешественников и концепция обмена гостеприимством, безвозмездной помощи в проживании, питании, знакомства с дестинацией
8. Каршеринг (от англ. car — «автомобиль» и share — «делиться») — услуга краткосрочной аренды автомобиля, которая осуществляется через мобильное приложение (с поминутной оплатой и возможностью вернуть автомобиль, оставив его в любой точке внутри определенной зоны).
9. Райдшеринг (от англ. ride — «поездка» и share — «делиться») — это совместные междугородние поездки, на автомобиле, автобусе, микроавтобусе, где все участники делят расходы между собой.
10. Карпулинг (от англ. car — машина + pool — объединение) — это совместное использование частного автомобиля с помощью онлайн-сервисов поиска попутчиков
11. Ко-ланчиг (от англ. co-lunching) - с помощью интернет-сайтов поиск компании для обеда (ужина), как в ресторане, так и в частном доме. При этом затраты на питание делятся поровну между участниками.
12. Cohen M., Sundararajan A. Self-regulation and innovation in the peer-to-peer sharing economy //U. Chi. L. Rev. Dialogue. -2015. -Т. 82. -С. 116.
13. В правительстве обсуждают новый «Налог на Google» <https://www.vedomosti.ru/technology/articles/2021/03/03/860136-pravitelstve-obsuzhdayut>

**Матякубов Умиджон Рахимович - иқтисод фанлари номзоди, доцент, Урганч давлат университети докторанти**

**ОРОЛБЎЙИ МИНТАҚАСИ ТУРИЗМ БИЗНЕСИ КОРХОНАЛАРИДА ЭКОЛОГИК МЕНЕЖЕМЕНТНИ ШАКЛЛАНТИРИШ МЕХАНИЗМЛАРИ**

**Аннотация:** Ушбу мақолада бугунги кунда экологик ҳолати инқирозли ҳисобланган Оролбўйи минтақасининг туризм бизнеси корхоналари, яъни меҳмонхоналарда экологик менежментни шакллантириш механизмлари билан боғлиқ масалалар тадқиқ қилинди. Муаллиф томонидан Оролбўйи минтақаси меҳмонхоналарининг атроф-муҳитга фойдали бўладиган муносабатларини шакллантирадиган туристик корхоналар бошқарув тизимининг интеграциялашган модели таклиф қилинди. Мақолада тадқиқот методология сифатида, Оролбўйи минтақасидаги (Қорақалпоғистон Республикасидан 15 та, Хоразм вилоятидан 55 та) 70 та меҳмонхона танлаб олиниб, уларнинг атроф-муҳитга нисбатан муносабати бўйича анкета-сўровномаси ўтказилди. Сўровнома натижасида олинган маълумотлар таҳлил қилиниб, минтақа меҳмонхоналарининг атроф-муҳитга нисбатан дўстона муносабатини шакллантириш бўйича тегишли тавсиялар ишлаб чиқилди.

**Асосий тушунчалар:** туризм; экологик менежмент; меҳмонхона; атроф-муҳит; туризм бизнеси; Оролбўйи минтақаси.