HSR (LONDON),
HOUGHTON STREET REVIEW JOURNAL
ISSN: 2058-5519|Impact factor-15.9
http://houghtonstreetreview.com/index.php/hsr

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ТУРИСТИЧЕСКОЙ ОТРАСЛЬЮ УЗБЕКИСТАНА НА ОСНОВЕ МЕЖДУНАРОДНОГО СОТРУДНИЧЕСТВА

Усманова М.А., Узбекова С.Б., Турсунова Р.Т.
Международного университета туризма и
культурного наследия «Шелковый путь»
Международная школа финансов, технологий и науки
doi:https://doi.org/10.5281/zenodo.22951080

Аннотация. В статье рассматриваются теоретические и практические аспекты совершенствования механизмов стратегического управления туристической отраслью Узбекистана на основе международного сотрудничества. Обосновывается необходимость перехода от преимущественно количественного расширения туристических потоков к комплексной модели управления, ориентированной на повышение конкурентоспособности туристского продукта, развитие инфраструктуры, цифровизацию, расширение международного партнерства и повышение качества туристских услуг. Исследуются основные направления взаимодействия государственных органов, туристических организаций, международных институтов и частного сектора. Предложена модель совершенствования стратегического управления туризмом, включающая институциональный, инвестиционный, цифровой, маркетинговый, кадровый и территориальный механизмы. Особое внимание уделено развитию международных туристических маршрутов, привлечению иностранных инвестиций, совместному продвижению туристических дестинаций и использованию международного опыта в сфере устойчивого туризма. Сформулированы практические рекомендации по повышению эффективности международного сотрудничества и стратегического управления туристической отраслью Узбекистана.

Ключевые слова: туризм, стратегическое управление, международное сотрудничество, туристическая отрасль, туристический потенциал, инвестиции, цифровизация, туристическая инфраструктура, устойчивый туризм, конкурентоспособность.

Введение. Туризм в современных условиях является одним из динамично развивающихся направлений мировой экономики и одновременно важным инструментом социально-экономического развития территорий. Развитие туристической отрасли способствует формированию новых рабочих мест, расширению предпринимательской активности, привлечению инвестиций, развитию транспортной и гостиничной инфраструктуры, а также сохранению культурного и исторического наследия [1, 2].

HSR (LONDON),
HOUGHTON STREET REVIEW JOURNAL
ISSN: 2058-5519|Impact factor-15.9
http://houghtonstreetreview.com/index.php/hsr

Для Узбекистана развитие туризма имеет особое значение благодаря значительному историко-культурному, природному и рекреационному потенциалу. Самарканд, Бухара, Хива, Шахрисабз и другие города страны обладают значительным туристским ресурсом, который может использоваться для формирования конкурентоспособного национального туристического продукта. Вместе с тем наличие туристического потенциала само по себе не обеспечивает устойчивого роста отрасли. Для эффективного использования имеющихся возможностей необходима современная система стратегического управления, основанная на долгосрочном планировании, координации деятельности участников рынка, внедрении цифровых технологий, развитии человеческого капитала и расширении международного сотрудничества.

Актуальность данного подхода подтверждается современными тенденциями развития международного сотрудничества Узбекистана. В частности, взаимодействие с Республикой Корея постепенно расширяется от традиционных торгово-экономических связей к технологическому и инновационному партнерству. В интервью информационному агентству «Дунё» председатель компании AHA Co., Ltd. Ку Гидо отметил развитие сотрудничества в таких сферах, как электронная промышленность, энергетика, информационно-коммуникационные технологии, образование и здравоохранение, а среди перспективных направлений выделил искусственный интеллект, «умные» производства, цифровое образование и «умные» города [3].

Данные тенденции имеют непосредственное значение для туристической отрасли. Развитие искусственного интеллекта, цифровых платформ и интеллектуальной инфраструктуры создает возможности для совершенствования управления туристическими потоками, персонализации туристических услуг, цифрового продвижения дестинаций и повышения качества обслуживания. Следовательно, международное сотрудничество в современных условиях следует рассматривать не только как источник инвестиций, но и как механизм передачи технологий, управленческих компетенций и инновационных решений.

В этой связи международное сотрудничество следует рассматривать не только как инструмент увеличения въездного туристического потока, но и как механизм передачи управленческих технологий, привлечения инвестиций, развития совместных туристических продуктов, повышения квалификации кадров и интеграции национальной туристической отрасли в международное туристическое пространство [1, 4].

Теоретико-методологическую основу исследования составили положения стратегического менеджмента, экономики туризма, концепции устойчивого развития и международного экономического сотрудничества. В работе использованы методы системного и сравнительного анализа, структурно-функционального анализа, обобщения научной литературы, анализа нормативно-правовых документов и экспертного подхода. Объектом исследования выступает система стратегического управления туристической отраслью Узбекистана.

HSR (LONDON),
HOUGHTON STREET REVIEW JOURNAL
ISSN: 2058-5519|Impact factor-15.9
http://houghtonstreetreview.com/index.php/hsr

Результаты и обсуждение. Современные предпосылки развития туристической отрасли Узбекистана. Узбекистан располагает значительными возможностями для развития различных видов туризма: культурно-познавательного, паломнического, экологического, гастрономического, медицинского, образовательного и делового. Особое конкурентное преимущество страны связано с концентрацией объектов исторического и культурного наследия. Одновременно развитие транспортной доступности, гостиничной инфраструктуры, цифровых сервисов и международных коммуникаций создает дополнительные условия для расширения туристического рынка. Однако современная конкуренция между туристическими дестинациями требует не только наличия привлекательных объектов, но и эффективного управления всей цепочкой формирования туристического продукта. В нее входят транспорт, размещение, питание, экскурсионное обслуживание, электронные сервисы, информационное сопровождение и маркетинговое продвижение. Следовательно, стратегическое управление туризмом должно осуществляться не только на уровне отдельных предприятий, но и на уровне регионов и страны в целом.

Международное сотрудничество может выполнять несколько взаимосвязанных функций. Во-первых, оно обеспечивает обмен опытом в области государственного регулирования и управления туристической отраслью. Во-вторых, международное партнерство создает возможности для привлечения иностранных инвестиций в гостиничное хозяйство, транспортную инфраструктуру, туристические комплексы и цифровые платформы. В-третьих, сотрудничество с зарубежными туристическими компаниями способствует формированию новых каналов продвижения туристических продуктов Узбекистана на внешних рынках. В-четвертых, международные программы позволяют совершенствовать профессиональные компетенции работников отрасли посредством образовательных программ, стажировок и совместных проектов. В-пятых, международное взаимодействие способствует созданию трансграничных туристических маршрутов, объединяющих исторические, культурные и природные объекты нескольких государств [4].

Таким образом, международное сотрудничество должно быть интегрировано непосредственно в систему стратегического управления отраслью.

Несмотря на положительную динамику развития туризма, дальнейшее повышение конкурентоспособности отрасли связано с необходимостью решения ряда задач к которым относятся, необходимость дальнейшего совершенствования туристической инфраструктуры, неравномерность развития туризма между отдельными регионами, необходимость повышения качества туристических услуг, недостаточная интеграция отдельных субъектов туристического рынка, потребность в квалифицированных кадрах со знанием иностранных языков и современных цифровых технологий, необходимость расширения международного маркетинга, недостаточное использование современных инструментов анализа туристического спроса, необходимость более активного привлечения частных и иностранных инвестиций,

HSR (LONDON),
HOUGHTON STREET REVIEW JOURNAL
ISSN: 2058-5519|Impact factor-15.9
http://houghtonstreetreview.com/index.php/hsr

необходимость развития устойчивых моделей использования природных и культурных ресурсов. Перечисленные проблемы требуют системного подхода, при котором государственное регулирование, деятельность бизнеса и международное партнерство будут взаимно дополнять друг друга.

Для повышения эффективности управления туристической отраслью целесообразно сформировать комплексный механизм, включающий шесть взаимосвязанных элементов.

Первый элемент институциональный механизм. Необходимо обеспечить четкое распределение полномочий между государственными органами, региональными структурами, туристическими организациями и субъектами частного бизнеса. Важное значение имеет развитие механизмов государственно-частного партнерства [3].

Второй элемент инвестиционный механизм. Следует расширять условия для привлечения иностранных и внутренних инвестиций в туристическую инфраструктуру. Приоритетными направлениями могут выступать гостиничные комплексы, транспортные узлы, туристические центры, объекты экологического и медицинского туризма [1, 4].

Третий элемент цифровой механизм. Цифровизация должна охватывать не только электронное бронирование, но и информационное сопровождение туриста, цифровые карты, онлайн-платежи, системы управления туристическими потоками и аналитические инструменты. Использование больших данных может позволить определять структуру туристического спроса, продолжительность пребывания, популярность отдельных объектов и сезонные изменения туристической активности [2].

Четвертый элемент международно-маркетинговый механизм. Продвижение туристического потенциала страны целесообразно осуществлять с учетом особенностей целевых зарубежных рынков. Для этого необходимо формировать специализированные туристические продукты и использовать совместные маркетинговые проекты с зарубежными туроператорами и туристическими платформами [1, 5].

Пятый элемент кадровый механизм. Конкурентоспособность туристической отрасли непосредственно зависит от качества человеческого капитала. Необходимо расширять международные образовательные программы, программы повышения квалификации, стажировки и практико-ориентированную подготовку специалистов [2].

Шестой элемент механизм устойчивого территориального развития. Стратегическое управление должно учитывать экологическую нагрузку на туристические территории, сохранение историко-культурного наследия и интересы местного населения. Это особенно важно для исторических городов и природных территорий с высокой туристической привлекательностью [1].

Одним из перспективных направлений международного сотрудничества является развитие транснациональных туристических маршрутов. Географическое положение Узбекистана и историческая роль Центральной Азии создают предпосылки для формирования маршрутов,

HSR (LONDON),
HOUGHTON STREET REVIEW JOURNAL
ISSN: 2058-5519|Impact factor-15.9
http://houghtonstreetreview.com/index.php/hsr

объединяющих культурные и исторические объекты нескольких государств. Подобные проекты позволяют увеличить продолжительность пребывания туристов и расширить территориальное распределение туристических потоков.

Для реализации таких проектов необходима координация транспортных компаний, гостиничного бизнеса, туроператоров, государственных органов и организаций культуры нескольких стран.

Одним из наиболее перспективных направлений является создание интегрированной цифровой экосистемы туризма. Такая система может объединять информацию о туристических объектах, электронное бронирование гостиниц, транспортные услуги, экскурсионные программы, электронные карты, платежные сервисы, отзывы туристов, статистические и аналитические данные. На основе накопленной информации возможно формирование аналитической системы поддержки управленческих решений. Это позволит более оперативно выявлять изменения туристического спроса и корректировать маркетинговую и инвестиционную политику [1, 4].

Привлечение иностранных инвестиций должно рассматриваться не только с точки зрения увеличения финансовых ресурсов, но и как способ получения современных технологий управления. Иностранные гостиничные сети, туристические компании и инвестиционные структуры могут способствовать внедрению международных стандартов обслуживания, современных методов менеджмента и цифровых технологий. При этом государственная политика должна быть ориентирована на создание прозрачных и понятных условий для инвесторов, развитие механизмов государственно-частного партнерства и снижение административных барьеров. Важным аспектом международного инвестиционного сотрудничества является возможность получения не только финансовых ресурсов, но и современных технологий, стандартов управления и профессиональных компетенций. В этой связи целесообразно ориентироваться на проекты, предусматривающие локализацию производства, передачу технологий, подготовку кадров и создание долгосрочных партнерских связей.

Представленный в интервью представителя южнокорейского бизнеса опыт реализации проектов в Узбекистане демонстрирует перспективность подобной модели международного взаимодействия [3]. Для туристической отрасли аналогичный подход может использоваться при создании современных гостиничных комплексов, цифровых туристических платформ, интеллектуальных транспортных систем, туристических центров и объектов рекреационной инфраструктуры.

Вместе с тем привлечение инвестиций должно сопровождаться оценкой их долгосрочного социально-экономического эффекта. Приоритет целесообразно отдавать проектам, способствующим созданию рабочих мест, развитию местного предпринимательства,

HSR (LONDON),
HOUGHTON STREET REVIEW JOURNAL
ISSN: 2058-5519|Impact factor-15.9
http://houghtonstreetreview.com/index.php/hsr

повышению квалификации кадров, внедрению цифровых технологий и сохранению природного и культурного наследия.

Заключение. Проведенный анализ показывает, что совершенствование стратегического управления туристической отраслью Узбекистана целесообразно осуществлять на основе комплексного использования внутренних ресурсов страны и возможностей международного сотрудничества. Международное партнерство способно выступать важным инструментом привлечения инвестиций, передачи современных технологий управления, подготовки кадров, продвижения национального туристического продукта и создания совместных туристических маршрутов [6].

Предлагаемый механизм стратегического управления предполагает интеграцию институционального, инвестиционного, цифрового, маркетингового, кадрового и территориального компонентов. Практическая реализация данного подхода позволит повысить согласованность действий участников туристического рынка, усилить международную интеграцию отрасли и создать условия для более эффективного использования туристического потенциала регионов Узбекистана. Перспективным направлением дальнейших исследований является разработка количественной модели оценки эффективности международного сотрудничества в сфере туризма с учетом региональных особенностей, структуры туристических потоков, инвестиционной активности и показателей экономической отдачи туристической отрасли.

Литература:

1. Abdufattokhovna, S. D. Improving the management strategy on the basis of tourism type development programs in Uzbekistan // American Journal of Economics and Business Management (AJEBM). - 2026. - Vol. 9, No. 5. - P. 34-41.
2. Ахмедов, У. А. Совершенствование государственного управления туризма в Узбекистане / У. А. Ахмедов // Central Asian Research Journal for Interdisciplinary Studies (CARJIS). - 2023. - Т. 3, № 17. - С. 34-37 . - ISSN 2181-2454. - URL: https://www.carjis.org/ (дата обращения: 16.09.2026).
3. 3. Ку Гидо: Сотрудничество с Узбекистаном уже вышло за рамки простой торговли и развивается в направлении стратегического партнерства [Электронный ресурс] // Dunyo. - 14 сент. 2026. - URL: https://dunyo.info/ru/category/thethanniversaryoftheindependenceofuzbekistan (дата обращения: 16.09.2026).
4. 5.Узбекистан и ООН Туризм готовят открытие Международного года устойчивого туризма [Электронный ресурс] // UzDaily. - Режим доступа: https://www.uzdaily.uz/ru/ (дата обращения: 16.09.2026).

HSR (LONDON),
HOUGHTON STREET REVIEW JOURNAL
ISSN: 2058-5519|Impact factor-15.9
http://houghtonstreetreview.com/index.php/hsr

5. 6. Хамидов, О. Совершенствование механизма управления развитием экотуризма в Узбекистане / О. Хамидов // Каталог авторефератов. - 2023. - Т. 1, № 1. - С. 1-68. - DOI: https://doi.org/10.71337/inlibrary.uz.autoabstract.49034.