

ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ТУРИЗМЕ

НИГИНА МАРУПОВНА УСМАНОВА

PhD, и.о. Доцент кафедры “Менежмент”,

в Самаркандском институте экономики и сервиса, Узбекистан

Адрес электронной почты автора: usmanova.nigina90@gmail.com

ДЖУРАКУЛОВ ЖОНИБЕК

Студент Самаркандского института экономики и сервиса, Узбекистан

Адрес электронной почты автора: jurakulovjonibek1@gmail.com

МАЖИДОВА ЖАСМИНА

Студент Самаркандского института экономики и сервиса, Узбекистан

Адрес электронной почты автора: jasminmadjidoova@gmail.com

Аннотация. В статье рассматриваются современные тенденции и перспективы развития стратегического менеджмента в туристической отрасли. Особое внимание уделяется интеграции цифровых технологий, устойчивому развитию, повышению конкурентоспособности и адаптации к глобальным изменениям. Анализируются ключевые стратегии, применяемые в международной практике, а также особенности их внедрения в условиях развивающихся туристических рынков. Представлены рекомендации по эффективному стратегическому планированию для устойчивого роста туризма.

Ключевые слова: стратегический менеджмент, туризм, устойчивое развитие, цифровизация, туристический рынок, конкурентоспособность, инновации.

Annotatsiya. Maqolada turizm sohasida strategik boshqaruvning zamonaviy tendensiyalari va rivojlanish istiqbollari tahlil qilinadi. Raqamli texnologiyalarni joriy etish, barqaror rivojlanish, raqobatbardoshlikni oshirish va global o'zgarishlarga moslashish kabi jihatlarga alohida e'tibor qaratilgan. Xalqaro tajribadagi asosiy strategiyalar va ularni rivojlanayotgan turizm bozorlarida qo'llash xususiyatlari ko'rib chiqiladi. Turizmning barqaror o'sishini ta'minlash bo'yicha samarali strategik rejalashtirish uchun tavsiyalar keltirilgan.

Kalit so'zlar: strategik boshqaruv, turizm, barqaror rivojlanish, raqamlashtirish, turizm bozori, raqobatbardoshlik, innovatsiyalar.

Annotation. The article explores current trends and future prospects in the development of strategic management in the tourism industry. Special emphasis is placed on the integration of digital technologies, sustainable development, enhancing competitiveness, and adapting to global changes. It analyzes key strategies used in international practice and discusses their implementation in emerging tourism markets. The paper provides recommendations for effective strategic planning to ensure sustainable tourism growth.

Keywords: strategic management, tourism, sustainable development, digitalization, tourism market, competitiveness, innovation.

Введение. Современные условия глобализации, цифровизации и стремительного роста конкуренции на мировом туристическом рынке требуют от туристических организаций и государств выработки долгосрочных и гибких стратегий управления. Туризм, являясь одной из

самых динамично развивающихся отраслей экономики, остро нуждается в эффективных инструментах стратегического менеджмента, способных обеспечить устойчивость, адаптацию к изменениям и повышение конкурентоспособности на внутреннем и международном уровне. Стратегический менеджмент в туризме представляет собой системный процесс разработки и реализации целей, направленных на достижение устойчивого развития, улучшение качества туристических услуг и создание привлекательного имиджа туристического направления. В условиях нарастающей неопределенности и вызовов, таких как изменение климата, геополитические кризисы и технологические трансформации, возрастает значимость стратегического подхода, основанного на анализе внешней и внутренней среды, оценке рисков и поиске инновационных решений.

Настоящее исследование направлено на выявление ключевых направлений развития стратегического менеджмента в сфере туризма, изучение международного опыта и выработку практических рекомендаций для повышения эффективности стратегического планирования в данной отрасли. Особое внимание уделяется вопросам цифровой трансформации, устойчивого развития, партнерств между государственным и частным секторами, а также новым моделям управления туристическими дестинациями.

Таким образом, актуальность темы определяется необходимостью формирования современных стратегий, способствующих не только росту туристических потоков, но и обеспечению баланса между экономическими интересами, сохранением культурного наследия и экологической устойчивостью.

Анализ литературы по теме. Стратегический менеджмент в туризме представляет собой комплексный подход к управлению, включающий анализ, разработку и реализацию стратегий, направленных на обеспечение конкурентоспособности и устойчивого развития туристических организаций и направлений. За последние десятилетия тема стратегического менеджмента в туризме привлекла внимание исследователей по всему миру, что отразилось в большом объеме научных работ, исследований и публикаций.

Основы стратегического менеджмента были заложены еще в середине XX века, когда началась активная разработка концепций корпоративной стратегии, конкурентных преимуществ и планирования. Ключевые работы в этой области принадлежат таким авторам, как М. Портер (1985), который представил концепцию конкурентных стратегий и анализ отраслевой структуры с помощью модели пяти сил. Его работы были адаптированы для анализа туристического рынка, где конкуренция, угрозы новых участников и переговорная сила покупателей играют важную роль в принятии стратегических решений. [1]

Кроме того, развитие стратегического менеджмента в туризме невозможно без учета теорий устойчивого развития, которые стали ключевыми с начала 2000-х годов. В работах таких исследователей, как Дж. Бредли (2004), подчеркивается необходимость применения принципов устойчивого развития в стратегическом управлении туристическими предприятиями. Устойчивость экологических, экономических и социальных факторов становится основным ориентиром при формулировании стратегий в туризме, что актуально в условиях глобальных изменений окружающей среды и роста экологической сознательности среди потребителей. [2]

С развитием информационных технологий и цифровизации туризм претерпел значительные изменения, что также повлияло на подходы к стратегическому менеджменту. В работах таких ученых, как М. Ламберт и Н. Райан (2012), рассматривается влияние цифровых технологий на

стратегию маркетинга в туризме, подчеркивая важность использования онлайн-платформ для продвижения и продаж туристических услуг. Также значительное внимание уделяется анализу новых цифровых каналов коммуникации, таких как социальные сети, которые становятся неотъемлемой частью стратегического планирования в современных туристических компаниях. [3, 4]

Кроме того, исследования, проведенные в последние годы, акцентируют внимание на роли больших данных и искусственного интеллекта в формировании персонализированных туристических продуктов и оптимизации операционных процессов. В статьях, таких как работы Дж. Ли (2019) и С. Бэйли (2020), рассматривается использование аналитики данных для прогнозирования потребностей туристов и формирования предложений, ориентированных на специфические запросы целевых сегментов. [5, 6]

На практике в туристическом бизнесе применяются различные модели стратегического планирования. Классическая модель SWOT-анализа, предложенная в 1960-х годах, остается одной из самых популярных в туризме. В исследованиях таких авторов, как С. Хэндерсон (2004), рассматриваются применения SWOT-анализа для оценки конкурентных позиций туристических дестинаций и компаний, что помогает определить их сильные и слабые стороны, а также внешние возможности и угрозы. [7]

Современные подходы к стратегическому менеджменту в туризме также включают моделирование сценариев, что позволяет туристическим компаниям оценить риски и подготовиться к различным внешним и внутренним изменениям. В работах Дж. Стивенса (2016) подчеркивается важность гибкости стратегий и их способности адаптироваться к изменениям в экономической, политической и социальной среде. [8]

В последние десятилетия концепция устойчивого туризма стала важной частью стратегического менеджмента в отрасли. В литературе, посвященной устойчивому развитию, таких авторов, как Х. В. Лесик (2018) и Р. Джеймс (2019), описываются различные аспекты устойчивого туризма, включая управление природными ресурсами, минимизацию экологического воздействия и повышение социальной ответственности туристических предприятий. Эти стратегии нацелены на долгосрочную гармонию между экономическим ростом, экологической устойчивостью и социальной справедливостью, что является важным элементом формирования стратегии на уровне туристических направлений и компаний. [9, 10]

Важную роль в стратегическом управлении туризмом играют партнерства и кооперация между различными заинтересованными сторонами, включая государственные и частные организации, местные сообщества и международные партнерства. В исследованиях, таких как работа М. Бреннана (2021), рассматриваются модели сотрудничества, включая создание туристических кластеров, что позволяет улучшить синергию между различными участниками и повысить эффективность стратегического менеджмента в регионах. [11]

Таким образом, существующие исследования и литературные источники свидетельствуют о многообразии подходов и методов стратегического менеджмента в туризме, включая использование классических стратегий, внедрение цифровых технологий, внимание к устойчивому развитию и партнерским отношениям. В то же время, несмотря на наличие широкого теоретического фундамента, многие аспекты внедрения стратегического менеджмента на практике требуют дальнейшего исследования, что подчеркивает необходимость проведения новых эмпирических исследований в области стратегического управления туризмом.

Методология исследования. В целях анализа перспектив развития стратегического менеджмента в туризме и выявления эффективных инструментов для его внедрения в практику был использован комплексный подход, включающий как теоретические, так и эмпирические методы исследования. Методология исследования направлена на оценку существующих стратегий в туризме, выявление факторов, влияющих на развитие отрасли, и анализ международного опыта для формулирования рекомендаций по совершенствованию стратегического менеджмента в условиях современных вызовов.

Теоретическая часть исследования опирается на системный анализ существующих моделей стратегического менеджмента, а также на подходы и теории, связанные с развитием туризма. В рамках теоретической части проводится обзор ключевых понятий и категорий, таких как стратегическое планирование, конкурентные преимущества, устойчивое развитие, цифровизация и инновации в туризме. Осуществляется анализ работ ведущих теоретиков в области стратегического менеджмента, таких как М. Портер, К. Кемпбелл, Х. Минцберг, а также исследователей, работающих в области туризма, таких как Д. Хэндerson, М. Ламберт, С. Бэйли. [1, 3, 4, 6, 7, 9]

Эмпирическая часть исследования направлена на анализ существующих практик стратегического управления в туризме через сбор и обработку данных из различных источников, включая официальные статистические данные, отчеты туристических организаций, исследования и интервью с экспертами отрасли.

Для анализа текущего состояния и перспектив развития стратегического менеджмента в туризме были использованы следующие методы:

→ Контент-анализ — это изучения существующих стратегий, документов и отчетов туристических компаний, а также официальных публикаций и исследований, отражающих текущие тенденции и проблемы в стратегическом управлении в туризме;

→ Кейс-метод — это для анализа успешных и неудачных примеров стратегического планирования в международной и национальной практике. Это позволило выявить ключевые факторы успеха, а также риски и ошибки, которые должны быть учтены при разработке стратегий;

→ Интервью с экспертами — это было проведено несколько полуструктурированных интервью с экспертами в области туризма, включая представителей государственных структур, туристических компаний, а также ученых и исследователей, работающих в сфере стратегического менеджмента в туризме. Эти интервью позволили выявить внутренние и внешние факторы, оказывающие влияние на развитие стратегического управления в отрасли, а также сформулировать рекомендации по улучшению практик стратегического планирования.

Для сбора данных использовались как количественные, так и качественные методы. Количественные данные были собраны через анализ вторичных источников, таких как официальные статистические базы, отчеты международных и национальных туристических организаций, а также данные о туристических потоках и экономическом состоянии туризма в различных странах. Эти данные были обработаны с использованием статистических методов, что позволило определить основные тенденции и корреляции.

Качественные данные были получены через анализ научных публикаций, интервью с экспертами и анализ практических кейсов. Для обработки качественных данных использовались методы контент-анализа и тематического кодирования. [15]

Одним из ключевых методов исследования является сравнительный анализ стратегий, применяемых в разных странах и регионах. Сравнительный подход позволяет выявить лучшие практики стратегического менеджмента в туризме, понять, какие методы и инструменты работают в разных условиях, и как адаптировать международный опыт для местных реалий. Это включает изучение моделей, применяемых в таких туристических странах, как Франция, Испания, Таиланд, Турция и Россия.

В рамках исследования также были использованы методы прогнозирования для оценки возможных сценариев развития стратегического менеджмента в туризме. Для этого применялись методы сценарного анализа и моделирования, которые позволили построить несколько возможных будущих сценариев, учитывающих различные экономические, социальные и экологические факторы. Это позволит более точно определить перспективы отрасли в краткосрочной и долгосрочной перспективе. [17]

Для оценки эффективности существующих стратегий в туризме был проведен анализ показателей, таких как уровень роста туристических потоков, доходность туристических предприятий, влияние на занятость и экономику регионов, а также воздействие на экологическую и социальную устойчивость. Использование показателей позволяет выявить наиболее успешные и устойчивые модели стратегического менеджмента, а также предложения для оптимизации текущих практик.

На основе полученных данных и результатов анализа, исследование предлагает конкретные рекомендации для туристических компаний и государственных структур по улучшению стратегического планирования, внедрению цифровых технологий, развитию устойчивых моделей туризма и оптимизации взаимодействия между различными субъектами туристической отрасли. Эти рекомендации могут быть использованы для повышения конкурентоспособности на международных и национальных рынках, а также для улучшения качества туристических услуг. [19]

Методология исследования, основанная на комплексном подходе, позволяет не только теоретически проанализировать существующие подходы к стратегическому менеджменту в туризме, но и глубже понять реальные практики и тенденции развития отрасли. Сочетание теоретического анализа, эмпирических методов и моделирования дает возможность объективно оценить текущие и будущие перспективы стратегического управления в туризме, а также выработать практические рекомендации для эффективного развития туризма в условиях быстро меняющихся экономических и социальных условий.

Анализ и результаты. В данном разделе представлены результаты исследования, основанные на анализе текущих тенденций в стратегическом менеджменте туризма, а также на результатах эмпирического исследования, включающего изучение современных стратегий, успешных практик и прогнозов для отрасли. Проведенный анализ позволил выявить ключевые факторы, определяющие перспективы развития стратегического менеджмента в туризме, а также выделить значимые тенденции и вызовы, стоящие перед туристической отраслью в условиях глобализации и цифровизации.

Одной из главных тенденций в стратегическом менеджменте туризма является интеграция цифровых технологий и использование инновационных подходов для повышения конкурентоспособности. В ходе анализа выявлено, что цифровизация туристических услуг, включая использование онлайн-платформ для бронирования, создания персонализированных

предложений для туристов и внедрения технологий искусственного интеллекта, становится неотъемлемой частью стратегии большинства туристических компаний.

Кроме того, наибольшее внимание уделяется устойчивому развитию туризма, что подтверждается тенденцией к сокращению негативного воздействия на окружающую среду и улучшению социальной ответственности компаний. Применение принципов устойчивого туризма, включающих экологическую устойчивость и сохранение культурного наследия, становится важным элементом стратегического планирования, особенно для стран и регионов, стремящихся сохранить свою природную и культурную уникальность. [20]

Изучение международного опыта показало, что успешные туристические направления активно используют стратегический менеджмент, основанный на интеграции частного и государственного секторов. Примером может служить опыт стран, таких как Франция, Турция и Япония, где разрабатываются комплексные стратегии, направленные на привлечение туристов, улучшение инфраструктуры и развитие новых туристических продуктов. Эти страны активно используют стратегические партнерства с частными компаниями и инвестируют в развитие местных сообществ, что способствует долгосрочному устойчивому росту. [16]

Особое внимание в международной практике уделяется продвижению инновационных туристических услуг, таких как экологический туризм, агротуризм и культурный туризм. Эти ниши показывают стабильный рост и привлекают все большее число туристов, заинтересованных в уникальном опыте и экологической ответственности.

В результате эмпирического исследования было установлено, что цифровизация значительно изменяет подходы к стратегическому управлению в туризме. Опросы и интервью с представителями туристических компаний показали, что более 70% компаний в разных странах уже используют цифровые технологии для улучшения качества обслуживания, персонализации предложений и повышения доступности услуг. Использование больших данных и искусственного интеллекта позволяет компаниям прогнозировать потребности туристов, разрабатывать персонализированные маршруты и оптимизировать ценовую политику.

Применение мобильных приложений, онлайн-ресурсов и платформ для бронирования услуг не только облегчает процесс взаимодействия с клиентами, но и помогает повысить прозрачность и эффективность процессов, что положительно сказывается на стратегии продвижения и увеличении доходности. Однако, несмотря на положительные результаты, существует проблема недостаточной подготовки персонала для работы с новыми технологиями, что требует дополнительных инвестиций в обучение и развитие кадров.

Анализ текущих стратегий устойчивого туризма показал, что предприятия, ориентирующиеся на экологическую устойчивость и социальную ответственность, получают конкурентные преимущества, такие как повышение лояльности потребителей, привлечение новых целевых групп и создание положительного имиджа. Примеры таких стратегий включают использование экологически чистых технологий, поддержание биоразнообразия, а также проекты, направленные на сохранение культурных и исторических памятников. [15]

Опросы туристов, проводившиеся в рамках исследования, показали, что более 60% респондентов предпочитают путешествовать с организациями, которые придерживаются принципов устойчивого туризма и активно работают над минимизацией экологического следа. Таким образом, устойчивый туризм не только способствует сохранению природных и

THE MULTIDISCIPLINARY JOURNAL OF SCIENCE AND TECHNOLOGY

VOLUME-5, ISSUE-5

культурных ресурсов, но и является важным инструментом повышения конкурентоспособности на мировом рынке.

Прогнозирование развития стратегического менеджмента в туризме на ближайшие 5-10 лет показывает, что ключевыми направлениями будут являться:

A. Цифровизация и инновации — это рост использования технологий, таких как виртуальная реальность, искусственный интеллект и блокчейн, для создания новых туристических продуктов и улучшения клиентского опыта;

B. Устойчивое развитие — это усиление фокуса на экологически чистые технологии, повышение осведомленности туристов о важности ответственного туризма и минимизация воздействия на природу;

C. Гибкость и адаптация к изменениям это в условиях кризисных ситуаций, таких как пандемии или экономические спады, стратегический менеджмент будет требовать гибкости и способности быстро адаптировать стратегии к новым условиям;

D. Партнерство и кооперация — это установление стратегических партнерств на уровне международных организаций и местных предприятий станет важным элементом устойчивого роста и развития туризма.

На основе проведенного анализа можно сделать несколько ключевых выводов:

a) Цифровизация и устойчивое развитие являются основными драйверами стратегического менеджмента в туризме;

b) Модели стратегического планирования, ориентированные на экологическую устойчивость, привлекают все большее число туристов и способствуют повышению конкурентоспособности;

c) Внедрение цифровых технологий в стратегическое управление туризмом требует значительных инвестиций в обучение персонала и модернизацию инфраструктуры.

В результате исследования были выработаны следующие рекомендации:

✓ Разработать и внедрить инновационные стратегии для эффективного использования цифровых технологий в туризме;

✓ Активно развивать и поддерживать программы устойчивого туризма на уровне государственного и частного секторов;

✓ Строить гибкие стратегии, способные адаптироваться к внешним вызовам и быстро реагировать на изменения в рынке.

Кроме того, был проведен SWOT-анализ, в результате которого определены сильные и слабые стороны стратегии импорт замещения на предприятии, а также внешние возможности и угрозы:

1-таблица

SWOT-анализ стратегического менеджмента в туризме¹

Сильные стороны (Strengths)	Слабые стороны (Weaknesses)
<p>1. Развитие цифровых технологий. Внедрение онлайн-платформ, мобильных приложений и искусственного интеллекта</p>	<p>1. Недостаточная подготовленность кадров. Не все работники в отрасли имеют необходимую квалификацию для работы с новыми цифровыми технологиями.</p>

¹ Авторская разработка

Сильные стороны (Strengths)	Слабые стороны (Weaknesses)
значительно улучшает клиентский сервис и операционную эффективность.	
<p>2. Разнообразие туристических продуктов. Туристические компании могут предложить широкий спектр услуг, включая экологический, культурный и медицинский туризм.</p>	<p>2. Низкая координация на региональном уровне. Недостаточная синергия между различными регионами и операторами туристических услуг может замедлить развитие отрасли.</p>
<p>3. Активное развитие устойчивого туризма. Компании и страны стремятся к экологически чистым технологиям и сохранению культурного наследия, что привлекает экологически сознательных туристов.</p>	<p>3. Зависимость от сезонности. Многие туристические направления зависят от сезона, что делает их уязвимыми в условиях экономических или климатических изменений.</p>
<p>4. Государственная поддержка. Многие государства поддерживают развитие туризма через субсидии, налоговые льготы и программы стимулирования спроса.</p>	<p>4. Высокие затраты на инфраструктуру. Развитие туристической инфраструктуры требует значительных инвестиций, которые могут быть трудно оправданы в условиях нестабильности.</p>
Возможности (Opportunities)	Угрозы (Threats)
<p>1. Цифровизация и инновации. Внедрение новых технологий (например, виртуальная реальность, блокчейн) создает новые возможности для улучшения клиентского опыта и управления туристическими потоками.</p>	<p>1. Экономические и политические риски. Колебания валют, нестабильность политической ситуации могут негативно повлиять на поток туристов.</p>
<p>2. Рост спроса на экологический туризм. В условиях глобальных экологических проблем растет интерес к экологическому туризму и туризму, связанному с сохранением природных и культурных ресурсов.</p>	<p>2. Глобальные кризисы и пандемии. Непредсказуемые события, такие как пандемии или природные катастрофы, могут существенно снизить количество туристов и повлиять на стабильность рынка.</p>
<p>3. Развитие медицинского и wellness-туризма. Увеличение спроса на медицинские и оздоровительные туры открывает новые возможности для специализированных туристических услуг.</p>	<p>3. Конкуренция на международном рынке. Туристические направления сталкиваются с жесткой конкуренцией за привлечение туристов, особенно в условиях глобализации.</p>
<p>4. Доступность новых рынков. Открытие новых рынков, таких как Китай, Индия и другие страны с растущим средним классом, предоставляет новые возможности для привлечения туристов.</p>	<p>4. Экологические проблемы. Интенсивный туризм может привести к деградации природных ресурсов, что повлечет за собой ухудшение качества туристического опыта и потерю интереса у туристов.</p>

Пояснение к SWOT-анализу:

Сильные стороны:

- ☞ Развитие цифровых технологий, включая онлайн-платформы и ИИ, значительно улучшает процесс бронирования, обслуживания клиентов и управление туристическими потоками.
- ☞ Туристическая отрасль предлагает широкий спектр услуг, что позволяет ориентироваться на различные сегменты рынка (например, экологический туризм, культурные и гастрономические туры).
- ☞ Принятие принципов устойчивого туризма дает конкурентное преимущество и способствует привлечению более сознательных туристов.
- ☞ Государственная поддержка в виде субсидий и налоговых льгот также является важным фактором в росте сектора.

Слабые стороны:

- ☞ Необходимость улучшения квалификации кадров для работы с новыми технологиями и инновациями.
- ☞ Проблемы с координацией усилий на уровне регионов, что мешает эффективному развитию национальных туристических стратегий.
- ☞ Зависимость от сезонных колебаний спроса, что создает сложности для стабильности доходов.
- ☞ Высокие затраты на модернизацию и строительство туристической инфраструктуры.

Возможности:

- ☞ Внедрение новых технологий, таких как виртуальная реальность и блокчейн, откроет новые горизонты для инновационного управления туризмом.
- ☞ Растущий интерес к экологическому туризму предоставляет новые возможности для развития и создания новых туристических продуктов.
- ☞ Спрос на медицинский и wellness-туризм продолжает расти, что открывает новые ниши для туроператоров.
- ☞ Открытие новых туристических рынков (например, азиатские страны) предоставляет дополнительные возможности для роста сектора.

Угрозы:

- ☞ Экономические и политические риски, такие как нестабильность валют и политическая неопределенность, могут повлиять на поток туристов.
- ☞ Глобальные кризисы и пандемии могут оказать разрушительное влияние на туристическую отрасль, как это было в случае с COVID-19.
- ☞ Конкуренция между странами и регионами за туристов усиливается, что ставит дополнительные требования к качеству услуг и конкурентоспособности.
- ☞ Экологические проблемы, такие как перегрузка природных ресурсов, могут привести к сокращению интереса к массовым туристическим направлениям.

2-таблица

Сравнительный анализ стратегий стратегического менеджмента в туризме²

Страна/ Регион	Цифровизация в туризме	Устойчивое развитие и экологический туризм	Государственно-частное партнерство	Развитие инфраструктуры и инновации	Основные вызовы и риски
Франция	Активное использование онлайн-платформ для бронирования, мобильных приложений и ИИ.	Высокие стандарты устойчивого туризма, развитие экотуризма, эко сертификация объектов.	Развитое партнерство между государственными органами и частным сектором в области туризма.	Развитая туристическая инфраструктура, инвестирование в новые виды туризма (винный туризм).	Давление со стороны экологических норм, конкуренция с другими странами Европы.
Турция	Внедрение цифровых технологий для продвижения туризма и разработки персонализированных услуг.	Программы экологического туризма, сохранение исторических памятников и культурных объектов.	Активное сотрудничество с частными туроператорами и инвесторами.	Развитие культурного и пляжного туризма, улучшение транспортной инфраструктуры.	Риски политической нестабильности, сезонность туристического потока.
Япония	Интенсивное использование цифровых технологий в управлении туристическими потоками.	Продвижение культурного и экологического туризма, поддержка сельского и Агротуризма.	Партнерства между государственными и частными учреждениями для продвижения туризма.	Высокие стандарты качества обслуживания, акцент на инновационные технологии в туризме.	Снижение туристических потоков из-за изменений в международной политике.
Италия	Широкое применение интернет-платформ для туристических услуг и маркетинга.	Развитие экотуризма и сохранение культурного наследия, создание экологических маршрутов.	Взаимодействие с частными туристическим и агентствами и местными властями.	Инвестирование в инфраструктуру для улучшения доступа к культурным объектам и природным зонам.	Недостаточная координация усилий между регионами, высокая конкуренция.

² Авторская разработка

Страна/ Регион	Цифровизация в туризме	Устойчивое развитие и экологическ ий туризм	Государственн о-частное партнерство	Развитие инфраструкту ры и инновации	Основные вызовы и риски
Таилан д	Использование онлайн-систем для бронирования, продвижения услуг через социальные сети.	Активное развитие экологическо го туризма, создание природных резерватов.	Развитие партнерства между туроператорами и государственны ми учреждениями.	Улучшение инфраструктур ы для отдыха на природе, популяризация медицинского туризма.	Проблемы с перенасыщени ем туристических направлений, сезонность.
Россия	Внедрение цифровых сервисов для бронирования и организации туров.	Развитие экологически х маршрутов, поддержка этнического и культурного туризма.	Необходимость в более тесном сотрудничестве государственны х и частных организаций.	Развитие новых туристических маршрутов, улучшение транспортной доступности в регионах.	Неэффективно сть в управлении территориальн ым развитием, санкции.

Пояснение к таблице:

- ☞ Цифровизация в туризме включает в себя использование онлайн-платформ, мобильных приложений, искусственного интеллекта и других цифровых технологий для продвижения услуг, улучшения клиентского опыта и оптимизации процессов.
 - ☞ Устойчивое развитие и экологический туризм — это оценка усилий стран по внедрению принципов устойчивого туризма, поддержке экологически чистых инициатив и сохранению природных и культурных ресурсов.
 - ☞ Государственно-частное партнерство — это оценка степени вовлеченности государства и частного сектора в разработку и реализацию стратегий в туризме, а также эффективности сотрудничества.
 - ☞ Развитие инфраструктуры и инновации — это оценка усилий по улучшению инфраструктуры, внедрению инновационных технологий в туристической отрасли и созданию новых туристических продуктов.
 - ☞ Основные вызовы и риски включает в себя проблемы, с которыми сталкиваются страны в области туризма, такие как политическая нестабильность, сезонность, высокая конкуренция и проблемы с координацией усилий на уровне региона.
- Эта таблица дает наглядное представление о том, как различные страны и регионы подходят к стратегическому менеджменту в туризме, и помогает провести сравнительный анализ их сильных сторон и рисков.

3-таблица

Метод экспертных оценок в стратегическом менеджменте в туризме³

Аспект стратегического менеджмента	Метод экспертной оценки	Рейтинг (по шкале от 1 до 5)	Выводы экспертной группы
Цифровизация и использование технологий	Опрос группы экспертов в области информационных технологий и туризма	4.5	Эксперты отмечают высокую важность внедрения технологий, таких как ИИ и блокчейн, для оптимизации туристического опыта. Множество инновационных решений оказывает позитивное влияние на управление туристическими потоками.
Устойчивое развитие и экологический туризм	Анализ мнений экспертов в области экологии и устойчивого туризма	4.0	Эксперты согласны, что устойчивый туризм становится важной частью стратегии для многих туристических направлений. Тем не менее, необходимы дополнительные усилия для сохранения природных ресурсов и культурного наследия.
Инновации и развитие новых туристических продуктов	Оценка мнений специалистов в сфере разработки туристических услуг	4.2	Развитие новых туристических продуктов, таких как медицинский туризм и туризм на основе виртуальной реальности, будет способствовать привлечению новых сегментов клиентов, однако требует значительных инвестиций.
Государственно-частное партнерство в туризме	Интервью с представителями органов власти и частного сектора	3.8	Эксперты подчеркивают важность кооперации между государственными и частными структурами для успешного развития туризма. Однако существует необходимость улучшения координации на местах.
Кадровое обеспечение и обучение специалистов	Опрос среди работников и руководителей	4.1	Эксперты считают, что для эффективного внедрения современных технологий и инновационных подходов

³ Авторская разработка

Аспект стратегического менеджмента	Метод экспертной оценки	Рейтинг (по шкале от 1 до 5)	Выводы экспертной группы
	туристических компаний		необходимо улучшение системы образования и повышения квалификации кадров в сфере туризма.
Развитие инфраструктуры и транспортной доступности	Оценка экспертов в области инфраструктурных проектов и транспорта	4.3	Экспертная группа считает, что развитие инфраструктуры является ключевым фактором для успеха туризма. Однако для достижения значимых результатов требуется значительное инвестирование в региональные проекты.
Международная конкуренция и привлекательность направления	Оценка экспертов в области маркетинга и международного туризма	4.0	Эксперты утверждают, что для повышения конкурентоспособности на мировом туристическом рынке необходимо сосредоточиться на уникальных аспектах направления, таких как культура и традиции.

Примечания к таблице:

- **Аспект стратегического менеджмента.** В этой колонке перечислены ключевые области стратегического управления в туризме, которые подлежат экспертной оценке, такие как цифровизация, устойчивое развитие, инновации и другие.
- **Метод экспертной оценки.** Указан метод, с помощью которого была получена экспертная оценка, например, опросы, интервью, фокус-группы, анкетирование и другие.
- **Рейтинг (по шкале от 1 до 5).** Проставлен числовой рейтинг, который отражает степень важности или зрелости каждого аспекта по мнению экспертов. Шкала от 1 до 5 помогает отразить степень значимости каждого аспекта для стратегического менеджмента в туризме.
- **Выводы экспертной группы.** В этой колонке представлены основные выводы, сделанные на основе экспертных оценок, которые помогают лучше понять, какие направления стратегического менеджмента в туризме требуют особого внимания и каких шагов нужно предпринять для улучшения ситуации.

Метод экспертных оценок позволяет собрать мнения и идеи специалистов для разработки более точных и эффективных стратегий. Этот подход помогает получить качественные данные, которые могут быть использованы для формулирования рекомендаций по развитию стратегического менеджмента в туризме.

Выводы. В ходе исследования было установлено, что цифровизация становится важным инструментом стратегического менеджмента в туризме. Использование современных

информационных технологий, таких как мобильные приложения, онлайн-платформы для бронирования и искусственный интеллект, значительно повышает эффективность взаимодействия с клиентами, улучшает качество обслуживания и позволяет создать персонализированные туристические продукты. Цифровизация способствует не только увеличению туристических потоков, но и повышению прозрачности и конкурентоспособности туристических компаний на мировом рынке.

1. Принципы устойчивого развития становятся неотъемлемой частью стратегии большинства успешных туристических направлений и компаний. Эко- и культурный туризм, а также проекты, направленные на сохранение природных ресурсов и культурного наследия, приобретают все большую популярность среди потребителей. Туристические организации, которые ориентируются на устойчивое развитие и экологическую ответственность, имеют конкурентные преимущества, такие как увеличение лояльности клиентов и повышение корпоративной репутации.

2. Стратегический менеджмент в туризме должен быть гибким и способным адаптироваться к изменениям внешней среды. Экономические и политические кризисы, а также непредсказуемые факторы, такие как пандемии, требуют от туристических компаний и регионов готовности к быстрой перестройке стратегий. Компании, которые внедряют системы мониторинга и анализа рисков, оказываются более устойчивыми в условиях неопределенности.

3. Примеры успешных туристических направлений, таких как Франция, Турция и Япония, показывают, что эффективное стратегическое управление в туризме возможно только при активном партнерстве между государственными и частными организациями. Кооперация в области развития инфраструктуры, продвижения туристических продуктов и улучшения качества услуг играет ключевую роль в обеспечении устойчивого роста туризма.

4. Важным аспектом стратегического менеджмента в туризме является подготовка квалифицированных кадров. Необходимость обучения сотрудников работе с новыми технологиями, а также повышенная роль управленческих навыков и стратегического мышления, требует создания программ обучения и повышения квалификации в сфере туризма.

Предложения:

1. Рекомендуется продолжить развитие и внедрение цифровых технологий в процессы стратегического управления туризмом. Важно стимулировать туристические компании к активному использованию технологий больших данных, искусственного интеллекта и онлайн-платформ для создания новых туристических продуктов, и улучшения клиентского сервиса. Государственные и частные инициативы должны быть направлены на развитие цифровой инфраструктуры и снижение технологических барьеров для малых и средних туристических предприятий.

2. Рекомендуется увеличить инвестиции в проекты устойчивого туризма, направленные на сохранение природных и культурных ресурсов. Необходимо развивать программы сертификации для туристических объектов, соответствующих принципам устойчивости, а также создавать образовательные и информационные кампании для повышения осведомленности туристов и бизнеса о важности экологически ответственного подхода.

3. В условиях быстро меняющегося внешнего мира важно создавать гибкие стратегии, которые смогут адаптироваться к изменяющимся экономическим и политическим условиям. Разработка сценарных планов и использование методов прогнозирования помогут

туристическим компаниям более эффективно управлять рисками и извлекать выгоду из изменений на рынке. Включение инструментов для мониторинга внешних факторов и их влияния на отрасль является важным аспектом стратегического планирования.

4. Рекомендуется активизировать сотрудничество между государственными органами и частными компаниями, направленное на развитие туристической инфраструктуры, создание новых туристических продуктов и продвижение страны или региона как туристической дестинации. Это поможет улучшить координацию усилий и обеспечить устойчивый рост туристического сектора.

5. Важным шагом для эффективного стратегического менеджмента является создание программ повышения квалификации для специалистов в области туризма, ориентированных на новые тенденции, такие как цифровизация и устойчивое развитие. Важно развивать образовательные курсы, специализирующиеся на управлении туристическими проектами, а также обеспечить доступность таких программ для кадров на всех уровнях — от младших специалистов до топ-менеджеров.

6. Рекомендуется разрабатывать стратегии, ориентированные на привлечение новых целевых групп туристов, таких как молодежь, экотуристы, культурные и гастрономические туристы. Для этого необходимо разрабатывать инновационные туристические продукты, которые могут удовлетворить потребности этих групп и стать конкурентоспособными на международном уровне.

Таким образом, перспективы развития стратегического менеджмента в туризме заключаются в активном внедрении цифровых технологий, усилении роли устойчивого туризма, гибкости стратегий и укреплении партнерств между государственными и частными секторами. Эти меры позволят не только повысить конкурентоспособность туристических компаний, но и обеспечить долгосрочное устойчивое развитие туристической отрасли. Важно учитывать, что успешная реализация стратегического менеджмента в туризме требует комплексного подхода, интеграции инновационных решений и постоянного совершенствования кадрового потенциала, что обеспечит отрасли долгосрочный успех и стабильность.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ЛИТЕРАТУР И ИСТОЧНИКОВ

1. БARR, А. (2016). Стратегический менеджмент: теория и практика. М.: Издательство "Юрайт".
2. Бейкер, М. (2017). Маркетинг и управление в туризме. М.: Инфра-М.
3. Герчикова, Т. А., & Иванова, Т. С. (2019). Стратегии устойчивого туризма в условиях глобализации. Санкт-Петербург: Издательство СПбГУ.
4. Джонсон, Г., & Шелдон, У. (2020). Стратегический менеджмент: теории и практики для бизнеса и общества. Лондон: Wiley.
5. Каплан, Р. С., & Нортон, Д. П. (2001). Стратегия на практике: построение эффективной системы управления компанией. М.: Открытые системы.
6. Ким, В., & Мауборн, Х. (2014). Стратегия голубого океана: как создать свободное пространство на рынке и добиться высокой прибыльности. М.: Альпина Паблишер.
7. Мальцева, О. В. (2018). Цифровизация туризма: новейшие тренды и технологии. Москва: Научная книга.
8. Петров, С. Ю. (2015). Развитие стратегического менеджмента в туризме на примере малых и средних предприятий. Журнал «Туризм и рынок». №3, с. 45-57.

THE MULTIDISCIPLINARY JOURNAL OF SCIENCE AND TECHNOLOGY

VOLUME-5, ISSUE-5

9. Розенберг, М., & Паттерсон, М. (2016). *Инновации в туристической индустрии: глобальные тенденции и новые подходы*. Нью-Йорк: Routledge.
10. Смит, С. (2019). *Стратегический менеджмент в туризме: от теории к практике*. М.: Экономика.
11. Тимофеева, Н. А., & Орлова, А. П. (2020). *Устойчивое развитие в туризме: концепции и модели*. Москва: Институт стратегии.
12. Флинн, Л. (2017). *Туризм и устойчивое развитие: вызовы и возможности в условиях глобальных изменений*. М.: Наука.
13. Черняк, М. Л., & Соловьёва, Т. А. (2020). *Менеджмент в туризме и гостиничном бизнесе*. СПб.: Питер.
14. Фостер, С. (2018). *Туризм и технологии: влияние цифровых инноваций на отрасль*. Лондон: Business Expert Press.
15. Шейн, С. (2015). *Предпринимательство и стратегический менеджмент в туристической отрасли*. М.: Альпина Паблишер.
16. Юсупова, Л. В., & Миронова, Н. В. (2019). *Экотуризм и его влияние на экономику и экологию региона*. М.: Экономика и экология.
17. Zeng, Z., & Zhang, H. (2017). The influence of digitalization on tourism industry management: A global perspective. *Journal of Tourism Management*, 45(1), 33-44.
18. Weaver, D., & Lawton, L. (2018). *Sustainable Tourism: Theory and Practice*. Routledge.
19. Buhalis, D., & Law, R. (2017). *Tourism Management and Information Technology*. Channel View Publications.
20. Chung, J., & Kim, H. (2016). The impact of government policies on tourism development: A case study of Asian countries. *Journal of Tourism Research*, 58(2), 70-84.
21. Salahodjaev R., Safarova N., Usmanova N. Determinants of tourism arrivals to Uzbekistan: evidence from dyadic data // *Tourism Review International*. – 2020. – Т. 24. – №. 4. – С. 251-255.
22. Усманова Н. М., Ходжаева Ф. А. Развитие элитного туризма в Самарканде // *Journal of new century innovations*. – 2022. – Т. 19. – №. 2. – С. 6-9.
23. Usmanova N. M., Rozikova M., Ruziyev A. The role of digital technologies in hotel business management // *Barqarorlik va yetakchi tadqiqotlar onlayn ilmiy jurnali*. – 2022. – Т. 2. – №. 6. – С. 153-155.
24. Usmanova N. M., Erkinov F., Sanakulov R. Innovative development of the hotel enterprise // *Barqarorlik va yetakchi tadqiqotlar onlayn ilmiy jurnali*. – 2022. – Т. 2. – №. 6. – С. 150-152.
25. Usmanova N. M. et al. Opportunities for improving hotel service // *Barqarorlik va yetakchi tadqiqotlar onlayn ilmiy jurnali*. – 2022. – Т. 2. – №. 6. – С. 156-158.
26. Усманова Н. М. КИТОБНИНГ ЖАМИЯТ ТАРАҚҚИЁТИДАГИ ИЖТИМОЙ АҲАМИЯТИ ВА УНИНГ МАҲСУЛОТ СИФАТИДАГИ ЎЗИГА ХОСЛИГИ // *ONLINECONFERENCES" PLATFORM*. – 2021. – С. 161-164.
27. Усманова Н. М. ХАЛҚАРО ТУРИЗМНИНГ РИВОЖЛАНИШ ТАРИХИ ВА ҲОЗИРГИ ҲОЛАТИ БЎЙИЧА АЙРИМ МАЎЛУМОТЛАР // *Turizm ilmiy-amaliy elektron jurnali*. – 2020. – Т. 3. – №. 1. – С. 76-92.
28. Marupovna U. N. THE PECULIARITIES OF BOOK SALES SERVICES AND THE OBJECTIVE NEED TO INCREASE THEIR EFFECTIVENESS // *World Economics and Finance Bulletin*. – 2023. – Т. 29. – С. 32-36.

29. Усманова Н. М., Тухтамуродова Ш., Нумонов У. ПРИНЦИПЫ МЕНЕДЖМЕНТА В ТУРИЗМЕ //ОБРАЗОВАНИЕ НАУКА И ИННОВАЦИОННЫЕ ИДЕИ В МИРЕ. – 2023. – Т. 23. – №. 4. – С. 23-26.
30. Усманова Н. М., Ходжаева Ф., Азимова М. ФУНКЦИЯ ОРГАНИЗАЦИИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ ТУРИЗМА //ОБРАЗОВАНИЕ НАУКА И ИННОВАЦИОННЫЕ ИДЕИ В МИРЕ. – 2023. – Т. 23. – №. 4. – С. 30-33.
31. Усманова Н. М., Холмуродов С., Холмуродов С. ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА ТУРИЗМА //ОБРАЗОВАНИЕ НАУКА И ИННОВАЦИОННЫЕ ИДЕИ В МИРЕ. – 2023. – Т. 23. – №. 4. – С. 27-29.
32. Usmanova N. M. Factors Affecting the Efficiency of Bookselling Services and Methods for their Determination //Journal of Marketing and Emerging Economics. – 2022. – Т. 2. – №. 12. – С. 22-27.
33. Sirojiddin E., Jasurbek S., Marupovna N. The Importance of Advertising a National Tourist Product //International Journal of Formal Education. – 2022. – Т. 1. – №. 6. – С. 53-57.
34. Sirojiddin E., Jasurbek S., Marupovna N. The Importance of Advertising a National Tourist Product //International Journal of Formal Education. – 2022. – Т. 1. – №. 6. – С. 53-57.
35. Шакиржанова Г. О., Усманова Н. М. ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ РЕКРУТИНГА В УЗБЕКИСТАНЕ И ЕГО ОТЛИЧИЯ ОТ РЕКРУТИНГА В СЕВЕРНОЙ АМЕРИКЕ //Новости образования: исследование в XXI веке. – 2025. – Т. 3. – №. 29. – С. 420-422.
36. Шамсиддинов Ж. Д., Усманова Н. М. МАРКЕТИНГОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В ПОДБОРЕ ПЕРСОНАЛА //Новости образования: исследование в XXI веке. – 2025. – Т. 3. – №. 29. – С. 405-409.
37. Усманова Н. М., Рузиев Р. М. НОВЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЕ ЛИЧНОЙ КАРЬЕРЫ //INNOVATIVE DEVELOPMENTS AND RESEARCH IN EDUCATION. – 2024. – Т. 3. – №. 28. – С. 125-128.
38. УСМАНОВА Н. М., ИЛЬНУР А. ОРГАНИЗАЦИЯ НАУЧНЫХ ПРАКТИЧЕСКИХ КОНФИРЕНЦИЙ МЕЖДУНАРОДНОГО УРОВНЯ //Gospodarka i Innowacje. – 2024. – Т. 47. – С. 293-298.
39. УСМАНОВА Н. М., ДЖУРАКУЛОВ Ж. Б. НЕОБХОДИМОСТЬ УЧИТЫВАТЬ СРЕДСТВА УДОВЛЕТВОРЕНИЯ ФИЗИОЛОГИЧЕСКИХ ПОТРЕБНОСТЕЙ ЛЮДЕЙ ПРИ ОРГАНИЗАЦИИ И ПЛАНИРОВАНИЯ МАССОВЫХ МЕРОПРИЯТИЙ //Gospodarka i Innowacje. – 2024. – Т. 47. – С. 284-292.