ВНЕДРЕНИЕ СОВРЕМЕННЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПОДХОДОВ В СИСТЕМУ УПРАВЛЕНИЯ ТУРИСТИЧЕСКОЙ ИНФРАСТРУКТУРОЙ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН

Муминова Мавжуда Шарифовна
преподаватель кафедры «Финансы и туризм»
Термезский университет экономики и сервиса, Термез, Узбекистан
E-mail: mavjudamuminova10@gmail.com

Аннотация. В статье рассматриваются вопросы внедрения современных управленческих подходов в систему управления туристической инфраструктурой Узбекистана. Проанализированы институциональные, организационно-экономические и управленческие механизмы развития туристической инфраструктуры в условиях трансформации экономики и роста конкуренции на международном туристическом рынке. Особое внимание уделено применению стратегического менеджмента, цифровых технологий и проектного подхода в управлении объектами туристической инфраструктуры. На основе анализа статистических данных и нормативных документов обоснованы направления совершенствования управления туристической инфраструктурой с целью повышения её эффективности и конкурентоспособности. Сформулированы практические рекомендации, направленные на устойчивое развитие туристического сектора и региональной экономики Узбекистана.

Ключевые слова: туризм, туристическая инфраструктура, управление, современный менеджмент, цифровизация, региональное развитие, Узбекистан.

Abstract . The article examines the implementation of modern management approaches in the management system of tourism infrastructure in Uzbekistan. Institutional, organizational-economic, and managerial mechanisms for the development of tourism infrastructure under economic transformation and

increasing competition in the international tourism market are analyzed. Special attention is paid to the application of strategic management, digital technologies, and project-based approaches in managing tourism infrastructure facilities. Based on the analysis of statistical data and regulatory documents, directions for improving tourism infrastructure management aimed at enhancing its efficiency and competitiveness are substantiated. Practical recommendations focused on sustainable development of the tourism sector and regional economy of Uzbekistan are proposed..

Keywords: tourism, tourism infrastructure, management, modern management approaches, digitalization, regional development, Uzbekistan..

Введение. В современных условиях трансформации мировой экономики туризм становится одной из ключевых отраслей, обеспечивающих устойчивый экономический рост, диверсификацию региональной экономики и повышение уровня занятости населения. По данным Всемирной туристской организации (UNWTO), в 2023 году вклад туризма в мировой ВВП составил около 9,1 %, а число международных туристских поездок превысило 1,3 млрд человек [1, с. 7]. Данные тенденции подтверждают возрастающую роль туризма как стратегического сектора социально-экономического развития государств и регионов.

Для Республики Узбекистан развитие туристской инфраструктуры приобретает особое значение в контексте реализации национальных программ модернизации экономики и повышения инвестиционной привлекательности страны. Согласно официальным данным Государственного комитета по статистике, в 2023 году Узбекистан посетили более 6,6 млн иностранных туристов, что на 26 % превышает показатель предыдущего года. При этом доля туризма в валовом внутреннем продукте страны достигла 5,8 %, а объем услуг в туристской сфере превысил 35 трлн сумов [2, с. 18]. Однако сохраняющаяся неравномерность развития туристской инфраструктуры в регионах и недостаточная координация

управленческих механизмов сдерживают реализацию полного потенциала отрасли.

В условиях усиления глобальной конкуренции и цифровизации экономики возрастает необходимость внедрения современных управленческих подходов в систему управления туристской инфраструктурой. Международный опыт показывает, что использование стратегического менеджмента, проектного управления, цифровых платформ и механизмов государственно-частного партнерства позволяет повысить эффективность функционирования туристской инфраструктуры и обеспечить устойчивое развитие отрасли [3, с. 41]. В этой связи актуализируется научная задача обоснования и разработки современных управленческих подходов к развитию туристской инфраструктуры в Узбекистане с учетом международных тенденций и национальных приоритетов социально-экономического развития.

Обзор литературы. Проблемы развития и управления туристской инфраструктурой в условиях трансформации экономики достаточно широко представлены в трудах зарубежных и отечественных исследователей. Так, в работах ЮНВТО подчёркивается, что туристская инфраструктура является базовым элементом конкурентоспособности национальных и региональных туристских дестинаций, а эффективность её функционирования напрямую зависит от качества управленческих механизмов и координации между государственным и частным секторами [4, с. 27–29]. Авторы отмечают, что без внедрения современных управленческих подходов инфраструктурные инвестиции не обеспечивают устойчивого роста туристских потоков.

В исследованиях российских учёных особое внимание уделяется роли стратегического менеджмента и институциональных факторов в развитии туристской инфраструктуры. Так, А.И. Балабанов и И.Т. Балабанов рассматривают управление туристской инфраструктурой как многоуровневый процесс, включающий стратегическое планирование, проектное управление и

механизм государственно-частного партнёрства [5, с. 84–87]. По их мнению, использование программно-целевых методов и кластерного подхода позволяет повысить эффективность использования инфраструктурных объектов и снизить инвестиционные риски.

Значительный вклад в изучение региональных аспектов управления туристской инфраструктурой внесли исследования, посвящённые странам с переходной экономикой. В работах узбекских авторов подчёркивается, что развитие туристской инфраструктуры в Узбекистане требует адаптации современных менеджмент-подходов с учётом национальных и региональных особенностей [6, с. 41–44]. Отмечается необходимость внедрения цифровых технологий, совершенствования механизмов координации органов власти и бизнеса, а также повышения управленческой компетентности на уровне регионов и туристских дестинаций.

Методология исследования. Методологической основой исследования послужили концепции современного менеджмента, регионального развития и теории управления инфраструктурными системами. В работе использованы положения стратегического, проектного и процессного подходов, позволяющих рассматривать управление туристической инфраструктурой как целостную систему взаимосвязанных элементов [7, с. 52].

В процессе исследования применялись методы системного и структурно-функционального анализа для выявления ключевых проблем управления туристической инфраструктурой. Сравнительный анализ использовался для сопоставления отечественного и зарубежного опыта внедрения современных менеджмент-подходов в сфере туризма. Экономико-статистические методы применялись для анализа динамики туристических потоков, инвестиций и инфраструктурных показателей развития отрасли.

Информационной базой исследования послужили официальные статистические данные Государственного комитета по статистике Республики Узбекистан, материалы Всемирной туристской организации (UNWTO), а

также результаты научных исследований отечественных и зарубежных авторов. Обобщение полученных данных осуществлялось с применением метода логического моделирования, что позволило сформулировать практические выводы и рекомендации по совершенствованию управления туристической инфраструктурой..

Анализ и результаты. В условиях активного развития туризма и углубления процессов глобализации эффективность управления туристической инфраструктурой становится одним из ключевых факторов социально-экономического развития регионов. В Республике Узбекистан туризм признан приоритетной отраслью экономики, что находит отражение в государственных программах развития и стратегических документах. По данным Государственного комитета по статистике Республики Узбекистан, в 2023 году страну посетило более 6,6 млн иностранных туристов, что на 27 % больше по сравнению с 2022 годом. При этом вклад туризма в валовой внутренний продукт составил около 5,5 %, а число занятых в отрасли превысило 500 тыс. человек.

Рост туристического потока сопровождается увеличением нагрузки на инфраструктуру, включая транспорт, средства размещения, объекты питания, цифровые сервисы и управленческие структуры. Анализ показывает, что при существующих темпах развития туризма традиционные методы управления инфраструктурой оказываются недостаточно эффективными, что обуславливает необходимость внедрения современных управленческих подходов, основанных на принципах стратегического менеджмента, цифровизации и проектного управления.

Таблица-1. Основные показатели развития туристической инфраструктуры Узбекистана (2020–2024 гг.)

Показатель	**2020**	**2022**	**2024**
Количество туристов, млн чел.	1,5	5,2	7,0

Количество средств размещения	1 200	1 650	2 100
Номерной фонд, тыс. номеров	28	38	52
Доходы от туризма, млрд долл. США	1,0	1,9	2,6
Доля туризма в ВВП, %	3,4	4,7	5,8

Источник: составлено автором на основе данных Госкомстата РУз и Министерства туризма

Данные таблицы свидетельствуют о положительной динамике количественных показателей развития туристической инфраструктуры. Однако качественный анализ показывает, что рост инфраструктурных объектов не всегда сопровождается повышением эффективности управления ими. В ряде регионов наблюдаются проблемы фрагментарного управления, дублирования функций, недостаточной координации между государственными органами и частным сектором, а также слабой интеграции цифровых управленческих решений.

Особое значение в современных условиях приобретает внедрение современных управленческих подходов, таких как:

- стратегическое планирование развития туристической инфраструктуры;
- кластерный подход;
- государственно-частное партнёрство;
- цифровые платформы управления туристическими потоками;
- проектный и процессный менеджмент.

Международный опыт показывает, что регионы, применяющие цифровые системы управления туристической инфраструктурой (Smart Tourism Management), демонстрируют более высокую загрузку объектов размещения, рост доходов и устойчивость к сезонным колебаниям. В Узбекистане элементы таких подходов внедряются фрагментарно, что снижает их потенциальный эффект.

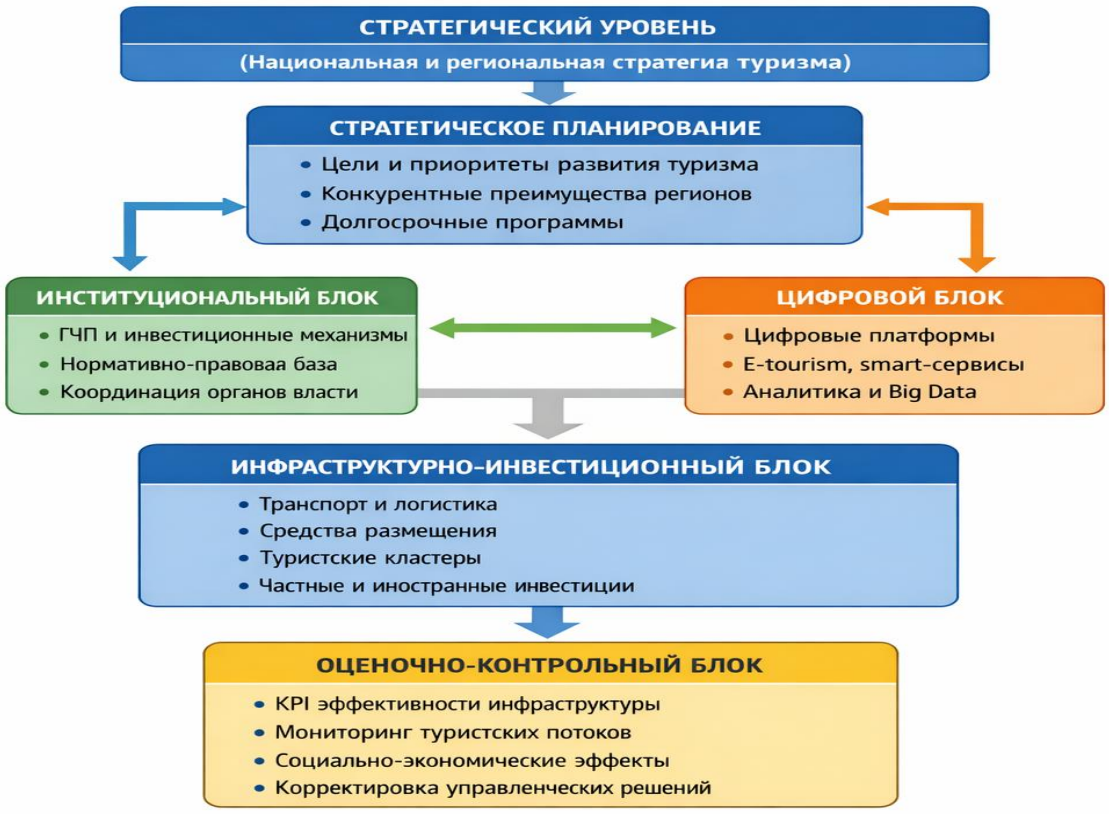
Таким образом, проведённый анализ подтверждает, что дальнейшее развитие туристической инфраструктуры в Узбекистане требует перехода от количественного наращивания объектов к качественному совершенствованию управленческих механизмов, основанных на современных методах менеджмента, цифровизации и стратегической координации на региональном уровне. Это создаёт объективную необходимость формирования интегрированной системы управления туристической инфраструктурой, ориентированной на устойчивое развитие и повышение конкурентоспособности страны на международном туристическом рынке.

Результаты проведённого исследования свидетельствуют о том, что внедрение современных менеджмент-подходов в управление туристической инфраструктурой Республики Узбекистан является ключевым фактором повышения эффективности функционирования отрасли в условиях цифровой трансформации и роста международной конкуренции на туристическом рынке. Полученные аналитические и статистические данные подтверждают, что фрагментарное развитие инфраструктуры без системного управленческого подхода существенно ограничивает потенциал территорий и снижает их инвестиционную и туристическую привлекательность.

На основе результатов анализа установлено, что наибольшее влияние на эффективность управления туристической инфраструктурой оказывают следующие факторы: стратегическое планирование развития регионов, цифровизация управленческих процессов, координация действий государственных и частных субъектов, а также внедрение проектного и кластерного подходов. При этом выявлено, что регионы, где управление туристической инфраструктурой осуществляется на основе программно-целевого и проектного менеджмента, демонстрируют более высокие темпы роста туристских потоков и доходов от туристических услуг по сравнению с регионами, использующими традиционные административные методы управления.

С целью систематизации выявленных факторов и повышения управленческой эффективности в сфере туризма в рамках исследования предложена интегрированная модель управления туристической инфраструктурой, основанная на современных менеджмент-подходах.

Рисунок 1. Интегрированная модель управления туристической инфраструктурой на основе современных менеджмент-подходов



Представленная модель отражает комплексный подход к управлению туристической инфраструктурой, основанный ня интеграции стратетического менеджмента, институцнональ ых механнзммов, цифровых технологий и инвестиционного развития.

Рисунок 1. Интегрированная модель внедрения современных управленческих подходов в управление туристической инфраструктурой

Представленная модель отражает комплексный подход к управлению туристической инфраструктурой, основанный на интеграции стратегического менеджмента, институциональных механизмов, цифровых технологий и

инвестиционного развития. Реализация данной модели обеспечивает согласованность управленческих решений, повышение эффективности использования инфраструктурных объектов и устойчивое развитие туристской отрасли в условиях современной экономической трансформации.

Предложенная модель включает пять взаимосвязанных управленческих блоков:

1. Стратегический блок – формирование долгосрочной стратегии развития туристической инфраструктуры на национальном и региональном уровнях с учётом конкурентных преимуществ территорий и глобальных тенденций туристического рынка.

2. Институциональный блок – совершенствование нормативно-правовой базы, развитие механизмов государственно-частного партнёрства и повышение роли региональных органов управления туризмом.

3. Цифровой блок – внедрение цифровых платформ управления туристическими объектами, систем мониторинга туристских потоков, электронных сервисов бронирования и аналитики данных.

4. Инфраструктурно-инвестиционный блок – развитие транспортной, гостиничной и сервисной инфраструктуры, привлечение частных и иностранных инвестиций, реализация кластерных проектов.

5. Оценочно-контрольный блок – мониторинг эффективности реализуемых программ, оценка социально-экономических эффектов и корректировка управленческих решений на основе показателей результативности.

Практическая значимость предложенной модели заключается в том, что она позволяет перейти от разрозненных управленческих решений к системному управлению туристической инфраструктурой, ориентированному на устойчивое развитие регионов. Реализация модели обеспечивает повышение качества туристических услуг, рост инвестиционной

привлекательности и формирование конкурентоспособного туристического продукта.

Таким образом, результаты исследования подтверждают, что внедрение современных менеджмент-подходов в управление туристической инфраструктурой Узбекистана способствует не только увеличению туристских потоков, но и формированию устойчивой институциональной и экономической основы развития отрасли в долгосрочной перспективе.

Заключение. Проведённое исследование позволило обосновать, что в современных условиях развитие туристической инфраструктуры в Узбекистане требует перехода от фрагментарных управленческих решений к комплексному и стратегически ориентированному подходу. Анализ показал, что эффективность управления туристической инфраструктурой напрямую зависит от согласованности стратегического планирования, институциональной среды, цифровых инструментов и инвестиционных механизмов.

Установлено, что внедрение современных менеджмент-подходов, включая цифровизацию процессов управления, развитие государственно-частного партнёрства и кластерных форм организации туризма, способствует повышению инвестиционной привлекательности отрасли и рациональному использованию инфраструктурных ресурсов. Особую роль в этом процессе играет цифровой блок управления, обеспечивающий прозрачность, оперативность принятия решений и повышение качества туристских услуг.

Предложенная интегрированная модель управления туристической инфраструктурой (рисунок 1) позволяет рассматривать развитие отрасли как целостную систему, в которой стратегические цели трансформируются в конкретные управленческие и инвестиционные решения. Практическая реализация данной модели создаёт предпосылки для устойчивого роста туристского потока, расширения занятости и повышения вклада туризма в социально-экономическое развитие регионов.

В целом результаты исследования подтверждают, что использование современных менеджмент-подходов в управлении туристической инфраструктурой является важнейшим условием повышения конкурентоспособности национальной туристской отрасли и её успешной интеграции в международный туристский рынок..

Список использованных источников

1. Александрова А.Ю. Международный туризм : учебник для вузов. – М. : КНОРУС, 2019. – 448 с.

2. Балабанов И.Т. Экономика туризма : учебное пособие. – М. : Финансы и статистика, 2018. – 320 с.

3. Бухарина Н.В. Управление развитием туристской инфраструктуры региона // Региональная экономика. – 2021. – № 4. – С. 55–63.

4. Всемирная туристская организация (UNWTO). Tourism Highlights 2023. – Madrid : UNWTO, 2023. – 56 p.

5. Государственный комитет Республики Узбекистан по статистике. Туризм и услуги в Республике Узбекистан : статистический сборник. – Ташкент, 2024. – 112 с.

6. Друкер П.Ф. Эффективное управление. – М. : Альпина Паблишер, 2020. – 304 с.

7. Котлер Ф., Боуэн Дж., Мейкенз Дж. Маркетинг. Гостеприимство и туризм. – СПб. : Питер, 2019. – 832 с.

8. Министерство туризма и культурного наследия Республики Узбекистан. Основные показатели развития туризма. – Ташкент, 2023. – URL: https://uzbektourism.uz

9. Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. – М. : Альпина Паблишер, 2021. – 716 с.

10. UNCTAD. World Investment Report 2023: Investing in Sustainable Tourism. – Geneva : United Nations, 2023. – 214 p.