



**O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI
OLIY TA’LIM, FAN VA INNOVATSIYALAR VAZIRLIGI
BUXORO DAVLAT UNIVERSITETI**

**МИНИСТЕРСТВО ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ, НАУКИ И ИННОВАЦИЙ
РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН
БУХАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**

**MINISTRY OF HIGHER EDUCATION, SCIENCE AND INNOVATION OF THE
REPUBLIC OF UZBEKISTAN
BUKHARA STATE UNIVERSITY**

**“O‘ZBEKISTONDA INKLYUZIV TURIZMNI
RIVOJLANTIRISH ISTIQBOLLARI”
Xalqaro ilmiy-amaliy anjumani**

Buxoro shahri, 13-14-iyun 2025-yil

**“ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ИНКЛЮЗИВНОГО
ТУРИЗМА В УЗБЕКИСТАНЕ”**

Международная научно-практическая конференция

г. Бухара, 13-14-июня 2025 года

**“PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF
INCLUSIVE TOURISM IN UZBEKISTAN”**

International Scientific and Practical Conference

Bukhara, June 13-14, 2025

Buxoro – 2025

9. Z.A. Kurbonova, & O. B. Nuriddinov. (2024). EVENT AND FESTIVAL TOURISM PLANNING: ORGANIZING AND MANAGING EVENTS TO ATTRACT TOURISTS. *Лучшие интеллектуальные исследования*, 20(3), 171–176. Retrieved from <http://web-journal.ru/index.php/journal/article/view/5128>
10. Z.A. Kurbonova, & O. B. Nuriddinov. (2024). CULTURAL TOURISM: EXPLORING THE ROLE OF TOUR OPERATORS IN PRESERVING AND PROMOTING LOCAL CULTURES AND HERITAGE. *Лучшие интеллектуальные исследования*, 20(3), 166–170. Retrieved from <http://web-journal.ru/index.php/journal/article/view/5127>
11. Z.A. Kurbonova, & Sh.R. Rashidova. (2024). SUSTAINABLE TOURISM DEVELOPMENT IN UZBEKISTAN: NAVIGATING OPPORTUNITIES, ADDRESSING CHALLENGES, AND CHARTING FUTURE TRAJECTORIES. *Лучшие интеллектуальные исследования*, 20(3), 160–161. <http://web-journal.ru/index.php/journal/article/view/5126>
12. [World Heritage Centre - Developing sustainable rural tourism in San Gimignano \(Italy\)](#)
13. <https://whc.unesco.org/en/tourism/#:~:text=Cultural%20tourism%20is%20one%20of,enhance%20their%20competitiveness%20and%20attractiveness>
14. [Uzbekistan - UNESCO Intangible Cultural Heritage](#)

АНАЛИЗ И КЛАССИФИКАЦИЯ РАЙОНОВ ПО ТУРИСТИЧЕСКОМУ ПОТЕНЦИАЛУ: ОБЗОР НАУЧНЫХ ПОДХОДОВ И МЕТОДОВ ОЦЕНКИ

Рузиева Махбуба Тулкиновна

*Преподаватель кафедры Туризма и гостиничного хозяйства
Бухарского Государственного Университета*

Докторант Института макроэкономических и региональных исследований

В современных реалиях туризм становится одним из ключевых факторов устойчивого развития регионов. Он не только стимулирует экономический рост и создает новые рабочие места, но и способствует активизации социальной жизни на местах. Однако для того чтобы эффективно использовать туристические ресурсы и выстраивать стратегию их развития, необходима четкая и объективная количественная оценка потенциала каждого района. Это требует системного подхода и опоры на достоверные социально-экономические данные.

Настоящий тезис посвящён анализу научных подходов к оценке и классификации территорий по уровню туристического потенциала. В рамках исследования представлена обобщающая таблица, в которой систематизированы различные подходы, используемые в научной литературе: указаны исследуемые регионы, применяемые методы анализа, а также критерии классификации. Такой обзор позволяет не только сравнивать существующие подходы, но и выбрать наиболее подходящие инструменты для практического применения в условиях конкретной территории.

Анализ научных подходов к оценке туристического потенциала¹

Таблица 1.

№ №	Авторы и источник	Регион	Методология	Используемые показатели	Результаты и классификация
11	Сергеева А.М., Омирзакова М.Ж. (2021)	Актюбинская область, Казахстан	Интегральная оценка	Природно-климатические, историко-культурные, социально-экономические ресурсы	Районы классифицированы по уровням туристско-рекреационного потенциала
22	Забураева	Чеченская	Сравнительный	Объекты	Проведена оценка и

¹ Составлен автором

	Х.Ш., Забураев Ч.Ш. (2022)	Республика, Россия	анализ подходов	культурного наследия, инфраструктура, статистика	определены приоритетные зоны развития
33	Мустафаева З.А., Тхамитлокова Ю.О. (2016)	Кабардино- Балкарская Республика, Россия	Факторный анализ	Природный, материальный, трудовой и информационный потенциал	Определены уровни ресурсного потенциала и ключевые факторы роста
44	Агакишиева Г.Р. (2023)	Регионы Азербайджана	Группировка и экспертная оценка	Экологический, ландшафтный, культурный, инфраструктурный потенциал	Регионы классифицированы на три уровня благоприятности
55	Мамраева Д.Г., Ташенова Л.В. (2020)	Регионы Казахстана	Многофакторная интегральная оценка	Инфраструктура, природные условия, культурные ресурсы, информационная обеспеченность	Проведена комплексная оценка с определением перспективных территорий

Каждая из представленных методик обладает своими достоинствами и ограничениями. Интегральная оценка (Сергеева и Омирзакова)¹ позволяет обобщить различные типы ресурсов в единый индекс, но может быть чувствительна к выбору весов. Факторный анализ (Мустафаева и Тхамитлокова)² выявляет скрытые взаимосвязи между переменными, однако требует значительного объема данных. DEA-модели, хотя не представлены в приведенной таблице, также широко применяются в подобных исследованиях и позволяют оценивать эффективность использования ресурсов, что особенно актуально в условиях ограниченного бюджета.

Сравнительный анализ, использованный Забураевой и Забураевым³, удобен для первичной оценки, но не даёт точного ранжирования. В отличие от него, многофакторные интегральные оценки (Мамраева и Ташенова)⁴ обеспечивают комплексность подхода, но нуждаются в продуманной системе индикаторов.

Пример Актюбинской области показывает успешное применение балльной системы с последующей интегральной свёрткой. Здесь был учтён климатический, природный и социальный ресурсный потенциал. В Кабардино-Балкарии исследование опиралось на факторный анализ, который помог выделить доминирующие детерминанты развития.

В Азербайджане подход опирался на экспертную оценку и группировку, что позволило классифицировать регионы на благоприятные, средние и низкоперспективные. Этот метод интересен для стран с ограниченной статистической базой, где невозможно применять чисто количественные модели.

В последние годы, наряду с вышеперечисленными методами, в сфере туризма всё чаще применяется модель DEA (Data Envelopment Analysis — анализ эффективности на основе входных и выходных данных). Этот подход позволяет оценить эффективность использования ресурсов и может быть особенно полезен для выявления внутренних резервов

¹ Сергеева, А. М., & Омирзакова, М. Ж. (2021). Методика комплексной оценки туристско-рекреационного потенциала региона. *Известия НАН Республики Казахстан*, Серия общественных наук, 5(329), 134–140.

² Мустафаева, З. А., & Тхамитлокова, Ю. О. (2016). Методика оценки ресурсного потенциала туристско-рекреационного комплекса региона. *Региональная экономика: теория и практика*, 10(433), 55–63.

³ Забураева, Х. Ш., & Забураев, Ч. Ш. (2022). Методика оценки туристического потенциала региона. *Экономика и предпринимательство*, 8(142), 50–53.

⁴ Мамраева, Д. Г., & Ташенова, Л. В. (2020). Классификация регионов Казахстана по уровню туристического потенциала. *Central Asian Economic Review*, 4(4), 65–78.

в регионах с ограниченным финансированием. Хотя в рассматриваемой таблице примеров данный метод пока не использовался, его внедрение в будущих исследованиях может дать значительные результаты.

Каждый метод имеет свои преимущества и ограничения. Например, система баллов проста и понятна, но в то же время подвержена субъективности. Факторный анализ позволяет проводить глубокое исследование, однако требует качественных и надёжных данных. Экспертная оценка обеспечивает быстрые результаты, но тоже несёт элемент субъективности. Поэтому исследователь должен выбирать методологию, исходя из специфики конкретного региона.

Проведённый анализ показывает, что не существует универсального стандарта для оценки туристического потенциала территорий. Наиболее эффективный подход — это комплексное применение различных методов: интегральной оценки, экспертных мнений и факторного анализа. Такое сочетание позволяет получить более точные и достоверные выводы. При этом использование современных информационных технологий, в частности ГИС-систем и пространственного моделирования, способствует значительному повышению качества исследования.

Для того чтобы разобраться, как именно сегодня в научной среде оценивается туристический потенциал разных регионов, было проведено комплексное исследование, охватывающее публикации последних лет (2016–2023 гг.). Основное внимание уделялось работам, в которых предлагались различные методы количественной оценки, позволяющие сравнивать территории между собой на основе объективных критериев.

Материалы для анализа были собраны из научных статей, диссертаций, аналитических отчётов и статистических ресурсов, в том числе через такие платформы, как eLIBRARY, Google Scholar, ResearchGate, а также из национальных баз статистики (Казахстана, России, Азербайджана и др.).

В качестве основного инструментария использовались:

1. Контент-анализ — для выявления часто используемых показателей, методик и аналитических подходов;
2. Сравнительный метод — чтобы сопоставить разнообразие региональных кейсов и методологических решений;
3. Систематизация и табличное обобщение — для удобного представления ключевых параметров: регионов, подходов, индикаторов и результатов;
4. Типологическая классификация — чтобы структурировать используемые методики по их логике и назначению (интегральные, экспертные, факторные и т.д.).

Этот подход позволил не просто сопоставить исследования, но и выявить наиболее универсальные и адаптивные модели, способные применяться в условиях разной информационной насыщенности и целей анализа.

Полученные результаты демонстрируют, насколько многогранно может быть оценено туристическое развитие территорий. Исследования, включённые в обзор, охватывают географически и методологически разные подходы — от степей Актюбинской области до горных районов Кавказа. Все они условно делятся на несколько групп по типу применяемой методологии.

Интегральные модели (Сергеева, Омирзакова; Мамраева, Ташенова) — предполагают расчёт сводного показателя на основе множества индикаторов (природные ресурсы, инфраструктура, культурное наследие и др.). Это удобный инструмент для ранжирования районов по потенциалу. Однако такие модели требуют внимательного подбора весов, иначе они рискуют «перекосить» общую картину.

Факторный анализ (Мустафаева, Тхамитлокова) — помогает найти скрытые связи между различными ресурсами и условиями развития. Этот метод, как показало исследование по Кабардино-Балкарии, особенно эффективен при наличии большого массива данных.

Сравнительный подход (Забураева и Забураев) — больше подходит для первичной диагностики: он позволяет определить, где ресурсы сконцентрированы, а где отсутствуют, но не всегда даёт полную оценку эффективности.

Экспертные оценки и группировка (Агакишиева) — актуальны там, где официальной статистики недостаточно. Такие методы опираются на мнения специалистов и позволяют быстро классифицировать регионы по уровням привлекательности, как это сделано в исследовании по регионам Азербайджана.

Наиболее универсальными, как показывает анализ, являются комплексные многофакторные подходы, сочетающие количественные и качественные параметры. Они обеспечивают широкую картину и учитывают как реальные ресурсы, так и уровень их освоения.

Отдельного внимания заслуживает метод DEA (Data Envelopment Analysis) — хотя он пока редко применяется в оценке туристического потенциала, его потенциал огромен. DEA позволяет измерить не просто наличие ресурсов, а эффективность их использования, что особенно важно в условиях ограниченных бюджетов и высокой конкуренции.

Важно отметить: универсального метода не существует. Подход должен подбираться с учётом:

1. специфики региона (урбанистическая, природная, этнокультурная структура),
2. доступности данных (официальная статистика, экспертные мнения, ГИС-данные),
3. целей анализа (диагностика, планирование, инвестиционная привлекательность).

Таким образом, основным результатом данного анализа стало выделение наиболее адаптивных и практически применимых методологических основ для оценки туристического потенциала. Перспективным направлением развития данной темы может стать разработка гибридных моделей, в которых сочетаются количественные методы (например, интегральные оценки) с пространственным анализом и экспертной валидизацией.

Заключение

Количественная оценка туристического потенциала районов является важным инструментом для разработки стратегий устойчивого развития и распределения инвестиций. На основе анализа научных подходов можно сделать вывод, что наиболее эффективными являются комплексные многофакторные модели, позволяющие учесть широкий спектр индикаторов. Однако выбор метода должен соответствовать специфике региона, наличию данных и целям анализа. Использование DEA-моделей, как следующего шага в развитии данной темы, позволит не только классифицировать районы, но и выявить внутренние резервы повышения эффективности использования туристических ресурсов. Будущие исследования могут сосредоточиться на разработке адаптивных моделей, сочетающих качественные и количественные оценки, а также на применении ГИС-технологий и пространственного моделирования.

Список использованной литературы

1. Агакишиева, Г. Р. (2023). Оценка туристско-рекреационного потенциала регионов Азербайджана. **Региональные исследования**, 2(10), 112–121.
2. Забураева, Х. Ш., & Забураев, Ч. Ш. (2022). Методика оценки туристического потенциала региона. **Экономика и предпринимательство**, 8(142), 50–53.
3. Мамраева, Д. Г., & Ташенова, Л. В. (2020). Классификация регионов Казахстана по уровню туристического потенциала. **Central Asian Economic Review**, 4(4), 65–78.
4. Мустафаева, З. А., & Тхамитлокова, Ю. О. (2016). Методика оценки ресурсного потенциала туристско-рекреационного комплекса региона. **Региональная экономика: теория и практика**, 10(433), 55–63.
5. Сергеева, А. М., & Омирзакова, М. Ж. (2021). Методика комплексной оценки туристско-рекреационного потенциала региона. **Известия НАН Республики Казахстан**, Серия общественных наук, 5(329), 134–140.

6. Ruzieva, M. T. (2023). *Vliyanie zarubezhnogo opyta i innovatsionnykh tekhnologiy na razvitie turizma i podderzhanie ekologicheskoy ustoychivosti*. In *Turizm sohasini rivojlantirishda xorijiy tajriba va innovatsion yondashuvlar: Xalqaro ilmiy-amaliy konferensiya maqolalar to'plami* (pp. 638–639). Qo'qon. Retrieved from https://uniwork.buxdu.uz/resurs/21311_1_669C536462286466289835E79871D5E83118F8DC.pdf

7. Tulkinovna R. M. QISHLOQ JOYLARIDA TURIZM OQIMINI SHAKLLANISHINING O 'ZIGA XOS XUSUSIYATLARI //Лучшие интеллектуальные исследования. – 2024. – Т. 20. – №. 1. – С. 130-135.

8. Ruziyeva, M. T. (2024). Buxoro viloyatida gastronomik hamda agroturizm imkoniyatlari tahlili. *"Ekonomika va turizm" xalqaro ilmiy-innovatsion jurnal*, 1(15). <https://interjournal.uz/index.php/journals/article/view/227>

9. Khidirova, G. R., & Ruziyeva, M. T. (2024). Foreign experience of effective use of tourism expertise in regions. *Business, Management and Economics Engineering*, 22(1). <https://businessmanagementeconomic.org/article/view-2024/1520.html>

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ДЛЯ УСТОЙЧИВОГО КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА: РАЗВИВАЮЩИЕСЯ ПРАКТИКИ И ПРАКТИЧЕСКИЕ ПОСЛЕДСТВИЯ

Тойирова Сарвиноз Атоевна
Аспирант Политехнического университета Валенсии
Преподаватель Бухарского государственного университета
stoirov@upv.edu.es

Аннотация: В эпоху, определяемую быстрыми технологическими сдвигами, глобализацией и непредсказуемыми рыночными условиями, организации постоянно ищут способы сохранить или укрепить свое конкурентное преимущество. Инструменты стратегического управления, включая, помимо прочего, сбалансированную систему показателей, SWOT-анализ и различные ключевые показатели эффективности (KPI), стали надежными основами для руководства планированием, принятием решений и оценкой эффективности. Тем не менее, менеджеры часто задаются вопросом: насколько хорошо эти инструменты адаптируются к меняющимся условиям и как на самом деле выглядит «успех», когда инструменты интегрируются в повседневное управление?

В этой статье подробно рассматривается, как эти инструменты используются и адаптируются в разных секторах. В нем представлены результаты как широкого опроса (охватывающего 150 менеджеров из разных отраслей), так и подробных интервью (с 20 из этих менеджеров), подчеркивающие влияние объединения традиционных методов с аналитикой на основе данных. Хотя большинство участников считают, что инструменты стратегического управления способствуют ясности направления и улучшению распределения ресурсов, исследование также раскрывает общие препятствия, включая пробелы в навыках аналитики, культурное сопротивление изменениям и постоянное беспокойство по поводу согласования инструментов с организационными реалиями. В конечном счете, результаты показывают, что для того, чтобы эти инструменты были полностью эффективными, их необходимо пересматривать и перестраивать по мере развития организации, гарантируя, что стремление к устойчивому конкурентному преимуществу остается как проактивным, так и восприимчивым к новым вызовам.

Ключевые слова: стратегическое управление, конкурентное преимущество, сбалансированная система показателей, SWOT, KPI, аналитика, измерение производительности

Введение

Предыстория и мотивация

Kadirova Shafoat Khabibulloevna. THE ROLE OF ONLINE TOUR OPERATORS IN THE DEVELOPMENT OF INCLUSIVE TOURISM IN UZBEKISTAN	71
Kurbanova Mohinur Xabib qizi, Istamova Robiyabegim Rivojiddin qizi. INKLYUZIV TURIZM O'ZBEKISTONDA IJTIMOYIY-IQTISODIY INKLYUZIYANING VOSITASI SIFATIDA	77
Naimova Surayyo. AGROTURIZM OBYEKTARIDA INKLYUZIV INFRATUZILMANI YARATISH STRATEGIYALARI.....	82
Odil Radjabov, Dilshoda Toirova. PROSPECTS FOR IMPROVING ACCESS TO CULTURAL HERITAGE SITES IN BUKHARA FOR PEOPLE WITH DISABILITIES	87

3-SHO'BA. BARQAROR TURIZM: EKOLOGIK, MADANIY VA IQTISODIY MUVOZANAT SARI YO'L

ERMUKBAEVA INDIRA PULATBEK QIZI. INTEGRATING GREEN ECONOMY PRINCIPLES INTO SUSTAINABLE TOURISM DEVELOPMENT: A PATHWAY TO ECO-EFFICIENT ECONOMIC GROWTH IN UZBEKISTAN	92
Khalimova Nigina Jafarbekovna, Umedova Madinabonu Shuxratovna. PRACTICE AND PROSPECTS FOR ACHIEVING INTERNATIONAL AND NATIONAL GOALS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT: THE ROLE OF TOURISM	95
Khayrullaeva Nilufarbegim Nematillo kizi. ENHANCING METHODOLOGICAL FOUNDATIONS FOR ECOTOURISM DEVELOPMENT: GLOBAL TRENDS AND UZBEKISTAN'S PERSPECTIVES.....	99
Kurbanova Mohinur Xabib qizi, Tashpulatov Sadridin Sayfulloyevich. MILLIY TURIZM LOYIHALARINI XALQARO BARQARORLIK STANDARTLARI BILAN INTEGRATSIYA QILISH IMKONIYATLARI.....	103
Kuvandikov Aziz Ravshanovich. PERSPECTIVES OF SUSTAINABLE DEVELOPING OF KAGAN REGION AS TOURISM DESTINATION BASED ON MICE TOURISM	106
Maxmudova Nodira Uktamovna. O'ZBEKISTONDA TALABALAR TURIZMINING BARQAROR RIVOJLANISH TAMOYILLARIGA TA'SIRI	113
Kilichov Mukhriddin. MANAGING SUSTAINABLE TOURISM ON A STATISTICAL BASIS: SCIENTIFIC AND PRACTICAL OPPORTUNITIES OF THE SF-MST SYSTEM	116
Kurbonova Zebiniso Azimovna. THE ROLE OF CULTURAL HERITAGE AND CREATIVE TOURISM IN THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF TOURISM	123
Рузиева Махбуба Тулкиновна. АНАЛИЗ И КЛАССИФИКАЦИЯ РАЙОНОВ ПО ТУРИСТИЧЕСКОМУ ПОТЕНЦИАЛУ: ОБЗОР НАУЧНЫХ ПОДХОДОВ И МЕТОДОВ ОЦЕНКИ.....	131
Тойирова Сарвиноз Атоевна. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ДЛЯ УСТОЙЧИВОГО КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА: РАЗВИВАЮЩИЕСЯ ПРАКТИКИ И ПРАКТИЧЕСКИЕ ПОСЛЕДСТВИЯ.....	135
Yunusova Sohiba Abdulmamidovna. TURISTIK TADBIRKORLIGINI KOMPLEKS RIVOJLANTIRISHNING ASOSIY MUAMMOLARI VA TENDENTSIYALAR	140
Axmatova Moxigul Ergash qizi, Yusupova Dilnoza Ixtiyer qizi. KO'NGILOCHAR TURIZMNING MEHMONDO'STLIK SANOATIDAGI O'RNI	143
Сирлибеков Хабибулло Шакарбой углы. ИНОСТРАННЫЙ ОПЫТ РАЗВИТИЯ ОЗДОРОВИТЕЛЬНОГО ТУРИЗМА	146

4-SHO'BA. RAQAMLI TRANSFORMATSIYA VA INNOVATSIYALAR TURIZM SOHASIDA: IMKONIYATLAR VA ISTIQBOL

Ashurbayeva Rukiya Kaxxarovna. RAQAMLI TRANSFORMATSIYA SHAROITIDA O'ZBEKISTON TURIZM SOHASINING RIVOJLANISH ISTIQBOLLARI.....	149
Axmatova Mohigul Ergash qizi. TURISTIK TRANSPORT XIZMATLARINI SIFATINI OSHIRISHNING XORIJ TAJRIBALARI	151