

УДК 338.486
JEL Code: Z31

<https://doi.org/10.33619/2414-2948/125/43>

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ В ИНДУСТРИИ ТУРИЗМА: МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ ОБЗОР ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА

©**Бердибекова Б. Б.**, ORCID: 0009-0009-6749-802X, Кыргызский государственный университет им. И. Арабаева, г. Бишкек, Кыргызстан, bermetberdibekovna552@gmail.com

©**Юсупова Г. Н.**, ORCID: 0000-0002-1159-9528, SPIN-код: 5430-1321, канд. пед. наук, Международный университет Кыргызстана, г. Бишкек, Кыргызстан, Jugn888@gmail.com

©**Югай Н. А.**, ORCID: 0009-0007-4272-8146, SPIN-код: 8324-2068, канд. экон. наук, Международный университет Кыргызстана, г. Бишкек, Кыргызстан, mika96.dd@mail.ru

©**Чогулдунова Э. К.**, ORCID: 0009-0002-1458-330X, SPIN-код: 8506-9917, Бишкекский государственный университет им. К. Карасаева, г. Бишкек, Кыргызстан, elmirachoguldurova@gmail.com

©**Дуйшебаева Н. Ж.**, ОсОО «Никос Групп», г. Бишкек, Кыргызстан, dnazik80@mail.ru

TOURISM MANAGEMENT CONCEPTS: THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECT

©**Berdibekova B.**, ORCID: 0009-0009-6749-802X, Kyrgyz State University named after I. Arabaev, Bishkek, Kyrgyzstan, bermetberdibekovna552@gmail.com

©**Yusupova G.**, ORCID: 0000-0002-1159-9528, Ph.D., International University of Kyrgyzstan, Bishkek, Kyrgyzstan, Jugn888@gmail.com

©**Yugai N.**, ORCID: 0009-0007-4272-8146, Ph.D., International University of Kyrgyzstan, Bishkek, Kyrgyzstan, mika96.dd@mail.ru

©**Choguldurova E.**, ORCID: 0009-0002-1458-330X, Bishkek State University named after K. Karasaev, Bishkek, Kyrgyzstan, elmirachoguldurova@gmail.com

©**Duishebaeva N.**, OsOO "Nikos Group", Bishkek, Kyrgyzstan, dnazik80@mail.ru

Аннотация. Рассматриваются теоретико-методологические аспекты эффективности управления туристической отраслью, требующей анализа и оценки ключевых экономических показателей, позволяющих определить уровень конкурентоспособности, устойчивости и рентабельности туристических предприятий. Особое внимание уделяется основными группами показателей, используемыми для оценки эффективности управления в туристической сфере, являются показатели доходности, затрат, инвестиционной привлекательности, уровня занятости и мультипликативного эффекта туризма на экономику страны. По итогу проведенного исследования отмечено, что опыт зарубежных стран показывает, что успешные стратегии государственной поддержки туризма основаны на комплексном подходе, включающем налоговые стимулы, инвестиционные программы, маркетинговые кампании и развитие инфраструктуры.

Abstract. Examines the theoretical and methodological aspects of the efficiency of management of the tourism industry, which requires the analysis and assessment of key economic indicators that make it possible to determine the level of competitiveness, sustainability and profitability of tourism enterprises. Particular attention is paid to the main groups of indicators used to assess the effectiveness of management in the tourism sector are indicators of profitability, costs, investment attractiveness,

employment level and the multiplier effect of tourism on the country's economy. As a result of the study, it was noted that the experience of foreign countries shows that successful strategies for state support of tourism are based on an integrated approach, including tax incentives, investment programs, marketing campaigns and infrastructure development.

Ключевые слова: туристическая отрасль, менеджмент туризма, развитие туризма, эффективное управление.

Keywords: tourism industry, tourism management, tourism development, effective management.

Эффективное управление туристической отраслью требует анализа и оценки ключевых экономических показателей, позволяющих определить уровень конкурентоспособности, устойчивости и рентабельности туристических предприятий. Экономические показатели являются основой для стратегического планирования, мониторинга динамики развития индустрии и принятия управленческих решений. Основными группами показателей, используемыми для оценки эффективности управления в туристической сфере, являются показатели доходности, затрат, инвестиционной привлекательности, уровня занятости и мультипликативного эффекта туризма на экономику страны. Одним из важнейших показателей является валовая добавленная стоимость (ВДС) туристической отрасли, которая отражает вклад индустрии в экономику страны. По данным Всемирной туристической организации, в развитых странах НДС туризма составляет от 5% до 15% ВВП, тогда как в развивающихся экономиках этот показатель варьируется от 3% до 10%. Рост НДС свидетельствует о расширении индустрии, увеличении доходов от туризма и росте его влияния на другие сектора экономики [1, 2].

Рентабельность туристического бизнеса оценивается на основе показателей чистой прибыли, операционной рентабельности и возврата на инвестиции (ROI). Согласно исследованиям международной экономической организации OECD (Организация экономического сотрудничества и развития, объединяющая 38 развитых стран (в основном членов ЕС, США, Японии и др.), средняя рентабельность гостиничного бизнеса в Европе составляет 12-18%, в то время как в странах с развивающимся рынком туристических услуг этот показатель может колебаться от 8% до 14%. Высокий уровень рентабельности свидетельствует о способности предприятий эффективно использовать свои ресурсы и генерировать устойчивые финансовые потоки [10].

Средний чек туриста является важным индикатором финансового благополучия индустрии. Он рассчитывается как отношение общего объема доходов от туристов к числу прибывших гостей. Например, в странах Европейского союза средний чек составляет 800-1200 евро на одного туриста, тогда как в странах Юго-Восточной Азии он варьируется в диапазоне 500-900 долларов США (World Bank). Этот показатель позволяет анализировать платежеспособность посетителей и разрабатывать маркетинговые стратегии, направленные на увеличение среднего чека [3].

Для оценки эффективности управления туристическими предприятиями важную роль играет показатель загрузки гостиничного фонда. Он определяется как процентное соотношение занятых номеров к общему количеству гостиничных мест. По данным STR Global, средняя загрузка гостиниц в мире составляет около 65-75%. В странах с развитой туристической индустрией этот показатель превышает 80%, тогда как в регионах с низким уровнем туристического потока он может составлять менее 50% (Рисунок 1) [11].



Рисунок 1. Средняя загрузка гостиниц

Еще одним важным показателем является мультипликативный эффект туризма, который отражает степень воздействия туристической деятельности на другие отрасли экономики. что каждые 100 долларов, потраченные туристами, генерируют дополнительные 150–200 долларов в смежных отраслях, таких как транспорт, розничная торговля, общественное питание и строительство. В странах с развитой туристической индустрией мультипликативный эффект значительно выше благодаря интеграции сектора в национальную экономику [8].

Коэффициент туристической привлекательности используется для оценки конкурентоспособности туристического направления. Он рассчитывается как отношение числа иностранных туристов к численности местного населения. Например, в таких странах, как Испания и Франция, этот показатель превышает 1,0, что свидетельствует о высокой степени туристической привлекательности. В Кыргызстане коэффициент туристической привлекательности составляет 0,2-0,3, что говорит о значительном потенциале для развития отрасли [10].

Инвестиционная привлекательность туристической отрасли оценивается на основе таких показателей, как объем прямых иностранных инвестиций (FDI) в сферу туризма, уровень возврата инвестиций (ROI) и сроки окупаемости проектов. В развитых странах средний срок окупаемости гостиничного бизнеса составляет 7-12 лет, тогда как в странах с развивающейся экономикой он может достигать 15 лет. Высокий уровень инвестиционной привлекательности свидетельствует о стабильности сектора, доступности финансовых ресурсов и благоприятных условиях для ведения бизнеса (World Economic Forum) [12].

Важным индикатором эффективности управления в туризме является индекс туристической конкурентоспособности (ТТСИ), который рассчитывается на основе таких факторов, как инфраструктура, уровень безопасности, развитие цифровых технологий и доступность туристических услуг. По данным Всемирного экономического форума (WEF) [4],

в рейтинге конкурентоспособности ведущие позиции занимают Испания, Франция и Германия, обладающие развитой туристической инфраструктурой, высокой степенью безопасности и широкой сетью международных связей.

Существенное значение для оценки эффективности управления имеют затраты на привлечение туристов, включающие расходы на маркетинг, рекламные кампании, развитие цифровых платформ и программы субсидирования (Рисунок 2). Например, в США ежегодные затраты на продвижение туристического бренда страны превышают 200 миллионов долларов, что способствует устойчивому росту туристического потока (UNWTO) [1].



Рисунок 2. Компоненты затрат на привлечение туристов

Эффективное управление туристической индустрией требует всестороннего подхода, включающего разработку и реализацию государственных стратегий поддержки туризма. В различных странах применяются различные модели государственного регулирования, направленные на стимулирование роста туристического сектора, развитие инфраструктуры и привлечение инвестиций. Сравнение этих стратегий позволяет выявить наиболее успешные подходы и адаптировать их к реалиям Кыргызстана. Государственная поддержка туризма играет ключевую роль в обеспечении его устойчивого развития. В развитых странах, таких как Франция, Испания, США и Австралия, туристический сектор активно поддерживается на государственном уровне через комплексные программы финансирования, налоговые стимулы и международное продвижение национального туристического бренда. В странах с переходной экономикой, таких как Турция, Таиланд и Малайзия, акцент делается на привлечение иностранных инвестиций, либерализацию визового режима и развитие инфраструктурных проектов. Франция, будучи одним из мировых лидеров в сфере туризма, реализует стратегию комплексного подхода, основанного на активном участии государства в регулировании отрасли. Важнейшим элементом государственной поддержки является национальная программа «France Tourisme 2030», включающая меры по развитию инфраструктуры, модернизации гостиничного сектора и цифровизации туристических услуг. Французское правительство ежегодно выделяет значительные средства на продвижение национального туристического бренда, сотрудничая с международными туроператорами и авиакомпаниями. Кроме того, в стране действует гибкая система налоговых льгот для гостиничного бизнеса, что стимулирует развитие частных туристических проектов. По

данным Министерства туризма Франции, только в 2018 году на туристический сектор было выделено более 1,2 млрд евро [7].

Испания, которая также входит в число ведущих туристических направлений мира, использует модель государственного регулирования, основанную на децентрализованном управлении. Каждая автономная область страны разрабатывает собственные программы поддержки туризма, адаптированные к региональным особенностям. Основное внимание уделяется развитию культурного, гастрономического и экологического туризма. Государственные субсидии направляются на восстановление исторических памятников, модернизацию транспортной инфраструктуры и цифровизацию туристических сервисов. Одним из ключевых инструментов поддержки является программа «Spain 360», направленная на развитие устойчивого туризма и снижение нагрузки на массовые туристические направления. С 2015 по 2020 годы государство инвестировало более 4 млрд евро в развитие устойчивого туризма (ОЕСД) [10].

США применяют рыночную модель регулирования туристической индустрии, при которой основная роль отводится частному сектору, а государственная поддержка выражается в создании благоприятных условий для ведения бизнеса. Туризм в США стимулируется через налоговые льготы, инвестиционные программы и маркетинговые кампании на международных рынках. Важным элементом стратегии является программа «Brand USA», финансируемая совместно государственными и частными структурами. Программа направлена на привлечение иностранных туристов, развитие туристической инфраструктуры и продвижение уникальных туристических маршрутов. В 2019 году затраты на продвижение туристического бренда США составили более 300 млн долларов (Brand USA) [9].

Австралия делает ставку на развитие экологического и приключенческого туризма. Государственная политика ориентирована на сохранение природных достопримечательностей и устойчивое использование туристических ресурсов. Важнейшим элементом поддержки является программа «Tourism Australia», включающая инвестиции в экотуризм, развитие региональных туристических кластеров и маркетинговое продвижение страны как уникального природного направления. Государство активно поддерживает инновационные туристические стартапы, предлагая грантовое финансирование и налоговые льготы для компаний, занимающихся разработкой туристических технологий. В период 2017-2022 годов инвестиции в экотуризм превысили 2,5 млрд австралийских долларов [6].

Таиланд и Турция демонстрируют успешные примеры стимулирования массового туризма за счет гибкой государственной политики. В обеих странах внедрены программы субсидирования авиационных перевозок, что делает путешествия более доступными для иностранных туристов. Либерализация визового режима способствует увеличению туристического потока, а инвестиционные программы позволяют развивать гостиничный и курортный бизнес. В Турции особое внимание уделяется медицинскому и оздоровительному туризму, что привлекает иностранных пациентов и способствует развитию санаторно-курортного сектора. В Таиланде значительные инвестиции направляются на развитие цифровых туристических платформ, что делает страну одним из лидеров в онлайн-бронировании и персонализированном туризме. В период 2016-2021 годов Турция инвестировала более 5 млрд долларов в развитие туристической инфраструктуры, включая программы поддержки медицинского туризма [5].

В заключении, следует отметить выводы на опыте зарубежных стран, которые показывают, что успешные стратегии государственной поддержки туризма основаны на комплексном подходе, включающем налоговые стимулы, инвестиционные программы, маркетинговые кампании и развитие инфраструктуры. Для Кыргызстана адаптация этих

моделей может быть полезной в создании благоприятной среды для туристического бизнеса, привлечения иностранных туристов и улучшения качества туристических услуг.

Экономические показатели эффективности управления в туристической отрасли позволяют анализировать текущее состояние индустрии, выявлять ключевые факторы её роста и разрабатывать стратегии развития. Оценка рентабельности, загрузки гостиничного фонда, мультипликативного эффекта и инвестиционной привлекательности обеспечивает комплексное понимание конкурентных преимуществ и перспектив туристической индустрии.

В зарубежной практике оценка эффективности управления в индустрии туризма базируется на комплексных методологиях, сочетающих макроэкономические показатели и специализированные инструменты мониторинга устойчивости и конкурентоспособности, где зарубежный опыт показывает смещение фокуса с простого количественного роста (число прибытий) на качественные показатели ценности (value-centric) и эффективность использования природных и культурных ресурсов.

Список литературы:

1. Всемирная туристическая организация (UNWTO). Global Tourism Marketing Strategies. Мадрид: UNWTO, 2024. 167 с
2. Всемирная туристическая организация (UNWTO). Tourism Economic Report. Мадрид: UNWTO, 2023. 182 с.
3. Всемирный банк (World Bank). Global Tourism Development Strategies. Вашингтон: World Bank, 2023. 187 с.
4. Всемирный экономический форум (WEF). Travel and Tourism Competitiveness Index. Женева: WEF, 2023. 198 с.
5. Министерство культуры и туризма Турции. Turkish Tourism Strategy 2023. Анкара: Министерство культуры и туризма Турции, 2024. 213 с.
6. Министерство туризма Австралии. Sustainable Tourism and Ecotourism Development in Australia. Канберра: Министерство туризма Австралии, 2024. 187 с.
7. Министерство туризма Франции. France Tourisme 2030: Национальная стратегия развития туризма. Париж: Министерство туризма Франции, 2025. 198 с.
8. Mathouraparsad S., Maurin A. Measuring the multiplier effects of tourism industry to the economy // *Advances in Management and Applied Economics*. 2017. V. 7. №2. P. 123-157.
9. Gordon B. M. Military Tourism // *Encyclopedia of Tourism*. Cham: Springer Nature Switzerland, 2025. P. 682-683. https://doi.org/10.1007/978-3-030-74923-1_890
10. OECD. Tourism Policies and Trends in Europe 2021. Париж: OECD Publishing, 2021. 204 с.
11. STR Global. Hospitality Industry Performance Review. Нью-Йорк: STR Global, 2024. 152 с.
12. World Economic Forum. Global Travel and Tourism Competitiveness Report. Женева: WEF, 2021. 215 с.

References:

1. Vsemirnaya turisticheskaya organizatsiya (UNWTO) (2024). Global Tourism Marketing Strategies. Madrid.
2. Vsemirnaya turisticheskaya organizatsiya (UNWTO) (2023). Tourism Economic Report. Madrid.
3. Vsemirnyi bank (World Bank) (2023). Global Tourism Development Strategies. Washington: World Bank.

4. Vsemirnyi ekonomicheskii forum (WEF) (2023). Travel and Tourism Competitiveness Index. Zheneva.
5. Ministerstvo kul'tury i turizma Turtsii. Turkish Tourism Strategy 2023 (2024). Ankara.
6. Ministerstvo turizma Avstralii. Sustainable Tourism and Ecotourism Development in Australia (2024). Kanberra.
7. Ministerstvo turizma Frantsii. France Tourisme 2030: Natsional'naya strategiya razvitiya turizma (2025). Parizh.
8. Mathouraparsad, S., & Maurin, A. (2017). Measuring the multiplier effects of tourism industry to the economy. *Advances in Management and Applied Economics*, 7(2), 123-157.
9. Gordon, B. M. (2025). Military Tourism. In *Encyclopedia of Tourism* (pp. 682-683). Cham: Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-030-74923-1_890
10. OECD. Tourism Policies and Trends in Europe 2021. (2021). Parizh: OECD Publishing.
11. STR Global. Hospitality Industry Performance Review (2024). N'yu-Iork.
12. World Economic Forum. Global Travel and Tourism Competitiveness Report (2021). Zheneva.

Поступила в редакцию
09.02.2026 г.

Принята к публикации
25.02.2026 г.

Ссылка для цитирования:

Бердибекова Б. Б., Юсупова Г. Н., Югай Н. А., Чогулдурова Э. К., Дуйшебаева Н. Ж. Экономические показатели эффективности управления в индустрии туризма: методологический обзор зарубежного опыта // Бюллетень науки и практики. 2026. Т. 12. №4. С. 334-340. <https://doi.org/10.33619/2414-2948/125/43>

Cite as (APA):

Berdibekova, B., Yusupova, G., Yugai, N., Choguldurova, E., & Duishebaeva, N. (2026). Tourism Management Concepts: Theoretical and Methodological Aspect. *Bulletin of Science and Practice*, 12(4), 334-340. (in Russian). <https://doi.org/10.33619/2414-2948/125/43>