

ILMIY-AMALIY
ELEKTRON JURNAL



Avgust №8, 2026

Агробизнес, наука и
технология

AGROBIZNES FAN VA TEXNOLOGIYALAR

Agribusiness, science and
technology

№ 083688



ISSN:

3060-5245

Toshkent-2026

Platform &
workflow by
OJS / PKP

BOSH MUHARRIR

Oblomuradov Narzullo Naimovich – i.f.d. (DSc), professor.

Bosh muharrir o'rinbosarlari:

Islamov Soxib Yaxshibekovich – q.x.f.d. (DSc), professor.

Sultonov Kamoliddin Sadriddinovich – q.x.f.d. (DSc), professor.

Farmonov To'liqin Xayitmurodovich – i.f.d. (DSc), professor.

Muharrir:

Beglayev Uchqun Xurramovich – i.f.f.d. (PhD), dotsent.

Tahrir hay'atining xalqaro a'zolari:

Kusainov Xalel Xaymullayevich – i.f.d. professor (Qozog'iston davlat texnologiya universiteti)

Vilija Aleknevičienė – i.f.d. professor (Universitet Vitovta Velikogo)

Gilbert Ludwig – professor, (Jamk University of Applied Sciences)

Bobojonov Ixtiyor Baxtiyorovich – i.f.d. professor (Germaniyaning Leybnits nomidagi Markaziy Osiyoda qishloq xo'jaligini rivojlantirish instituti (IAMO))

Daiva Makutenene – professor, (Vitautes Magnus universiteti, Litva)

Xaitboyeva Nargiza Alikulovna – i.f.d. dotsent (Tojikiston davlat huquq, biznes va siyosat universiteti)

Tahrir hay'ati:**08.00.00-Iqtisodiyot fanlari:**

Gulyamov Saidasror Saidaxmedovich – i.f.d. (DSc), professor;

Saidov Muxammad-Ali Xakimovich – i.f.d. (DSc), professor;

Rustamova Iroda Baxramjanovna – i.f.d. (DSc), professor;

Ochilov Ilhom Sayitqulovich – i.f.d. (DSc), professor;

Askarov Nazimjon Niyozovich – i.f.d. (DSc), professor;

Abdullayev Altinbek Yangibayevich – i.f.d. (DSc), professor;

Boltayev Abror Sayitmuradovich – i.f.d. (DSc), dotsent;

Abduvasikov Abduaziz Abdulazizovich – i.f.n. professor;

Mamadiyarov Dilshad Uralovich – i.f.n. dotsent;

Achilov Mashrab Ulug'bekovich – i.f.f.d. (PhD), dotsent;

Galimova Feryuza Rafikovna – i.f.n. dotsent;

Odilova Dilnozaxon Barnayevna – i.f.f.d. (PhD), dotsent;

Yangiboyev Dilshod G'ulomovich – i.f.f.d. (PhD);

Saidova Dildora Nurmatovna – i.f.n. dotsent;

Dexkanova Nilufar Sagdullayevna – i.f.f.d. (PhD), dotsent;

Roziqov Jahongir Mustaqim o'g'li – i.f.f.d. (PhD), dotsent;

Boltayev Nurali Shiramatovich – i.f.f.d. (PhD), dotsent;

Ibragimova Madina Ismoilovna – i.f.f.d. (PhD), dotsent;

Javlijev Nuriddin Bektemir o'g'li – i.f.f.d. (PhD).

06.00.00-Qishloq xo'jaligi fanlari:

Shokirov Alisher Djuraboyevich – q.x.f.d. (DSc), professor;

Mardanov Husniddin Xolbozorovich – q.x.f.d. (DSc);

Abdiyev Fozil Rashidovich – q.x.f.d. (DSc);

Sattorov Maqsud Axtamovich – q.x.f.d. (DSc);

Yuldashov Nurbek Ergashovich – v.f.d. (DSc);

Xalmirzayev Dilmurad Kamilovich – q.x.f.d. (DSc), dotsent;

Namazov Ixtiyor Choriyevich – q.x.f.d. (DSc), professor;

Xudayqulov Jonibek Bozarovich – q.x.f.d. (DSc), professor;

Eshonqulov Jamoliddin Saporboy o'g'li – q.x.f.d. (DSc), professor;

Abdullayev Anvar Kodirullayevich – b.f.n., katta ilmiy xodim;

Atabayev Ma'ruf Maxmudovich – q.x.f.n. professor;

Safarov Asqar Asadullayevich – q.x.f.f.d. (PhD), dotsent;

Mustafakulov Davron Mamatqulovich – q.x.f.f.d. (PhD), dotsent;

Kasimov Botir Sadriddinovich – q.x.f.f.d. (PhD);

Akramov Umidilla Ikramdjanovich – q.x.f.n. dotsent;

Elboboyev Abdug'ani Shuxrat o'g'li – q.x.f.f.d. (PhD);

Muxammadov Yo'ldoshbek Akmal o'g'li – q.x.f.f.d. (PhD);

Maxmudova Shaxnoza Abdufattaxovna – q.x.f.f.d. (PhD), dotsent;

Idrisov Xusanjon Abdujabborovich – q.x.f.f.d. (PhD), dotsent.

MUASSIS

Toshkent davlat agrar
universiteti

ALOQA UCHUN MA'LUMOTLAR

Manzil: Toshkent viloyati, Qibray tumani, Universitet ko'chasi, 2-uy.

Jurnalning telegram manzili:

t.me/agrobiznes_elektronjurnal

E-mail: licht-1989@mail.ru

Jurnalning rasmiy sayti:

<https://www.agrobiznesjournal.uz>

Tel: +(998) 93 439 30 00

JURNALNING ILMIYLIGI:

Ma'lumot uchun, OAK
Rayosatining 30.11.2024-yildagi
№364/5-sonli qarori bilan
08.00.00-Iqtisodiyot fanlari
bo'yicha, 08.05.2025-yildagi
№370/5-sonli qarori bilan
06.00.00-Qishloq xo'jaligi fanlari
bo'yicha "Dissertatsiyalar asosiy
ilmiy natijalarini chop etish
tavsiya etilgan milliy ilmiy
nashrlar ro'yxati"ga kiritilgan.

Elektron nashr, 152-sahifa.
2026-yil, avgust.





MUNDARIJA

IQTISODIYOT FANLARI

ULUG'BEK NURULLAYEV

Tomorqa xo'jaliklari faoliyatidan olingan daromadga noqishloq xo'jaligi faoliyati ta'sirini iqtisodiy baholash.....8

RO'ZMAMATOV ABBOS TOLIBJON O'G'LI

O'zbekistonda chakana savdo tarmog'ining tarkibiy o'zgarishlari va savdo xizmatlarini rivojlantirish yo'nalishlari.....17

АЙТМУРАТОВА УЛБИКЕ ЖАЛГАСОВНА

Развитие методических подходов к комплексной оценке эффективности привлечения финансирования акционерными обществами через рынок капитала.....26

BAXRONOVA NILUFAR SUNNAT QIZI

Raqamli transformatsiya va yashil iqtisodiyot integratsiyasining innovatsion iqtisodiy o'sishga ta'sir mexanizmlari.....36

KARAMATOVA NOIBA HUSNITDINOVNA

Korxonada ichki nazorat va audit tizimini takomillashtirish yo'nalishlari.....44

VEI ZHIBO

Madaniy meros turizmida raqamli kommunikatsiya, jamoatchilik ishtiroki va inklyuziv o'sish – Samarqand misolida.....53

ISMIGUL ABDULLAYEVA

Improving data management systems of small and medium enterprises through cloud technologies in the digital economy.....65

ABDURAYIMOV KAMOLIDDIN XURRAM O'G'LI

Surxondaryo viloyatida qishloq xo'jaligining amaldagi iqtisodiy ko'rsatkichlari tahlili.....70

KABILOVA SHAHNOZA JURAYEVNA, XALIMOV JAVLON SHAXRIYOROVICH

Iste'molchilarga xizmat ko'rsatish sohasidagi kichik biznesni rivojlantirishning tashkiliy-iqtisodiy mexanizmlari: hududiy differensiatsiya tahlili (Qashqadaryo viloyati misolida).....80

UMAROVA SHAXLO ABDUVALIYEVNA

Strategik moliyaviy hisob tizimini tashkil etishning konseptual yondashuvlari va tarkibiy elementlari.....87

HOU MANPING, CUI HUIFANG

Lessons from China for ecological protection and restoration of the Aral sea basin.....102

SHADMANOV ZUHRIDDIN ZOKIRXODJAYEVICH

O'zbekistonda raqamli iqtisodiyot rivojlanishini baholash.....113

BADALOVA NIGORA NORKULOVNA

Davlat boshqaruvini raqamlashtirishning xorijiy modellari va ularni O'zbekistonda qo'llash imkoniyatlari.....126





ZHU YU MING

The collaborative logic of digital transformation of China's tourism infrastructure.....137

ИСАЕВА АЙЖАН

Цифровая трансформация туризма как механизм структурной диверсификации сферы услуг.....152





ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ТУРИЗМА КАК МЕХАНИЗМ СТРУКТУРНОЙ ДИВЕРСИФИКАЦИИ СФЕРЫ УСЛУГ

ИСАЕВА АЙЖАН

Магистр, старший преподаватель Международный университет
туризма и гостеприимства Туркестан, Республика Казахстан

E-mail: aizhan.issayeva@iuth.edu.kz

<https://orcid.org/0009-0002-0025-8872>

Аннотация. В статье исследована цифровая трансформация туризма как механизм структурной диверсификации сферы услуг. Цель состоит в раскрытии причинно-следственной связи между изменением цифровой архитектуры туристской деятельности и расширением отраслевого, продуктового, организационного и территориального состава сервисной экономики. Методика основана на качественном контент-анализе пятнадцати загруженных публикаций, сравнительном и структурно-функциональном подходах. Установлено, что диверсификационный эффект возникает не при изолированной автоматизации операций, а при интеграции данных, платформ, участников и каналов обслуживания. Предложена авторская модель, включающая инфраструктурный, процессный, продуктовый, экосистемный и институциональный контуры. Обоснованы меры по обеспечению совместимости данных, поддержке малого бизнеса, развитию цифровых компетенций и управлению рисками. Результаты применимы при разработке стратегий туристских организаций и дестинаций.

Ключевые слова: цифровая трансформация; туризм; структурная диверсификация; сфера услуг; туристская экосистема.

Annotatsiya. Maqolada turizmning raqamli transformatsiyasi xizmatlar sohasini tarkibiy diversifikatsiya qilish mexanizmi sifatida tadqiq etilgan. Tadqiqotning maqsadi turizm faoliyatining raqamli arxitekturasidagi o'zgarishlar bilan xizmatlar iqtisodiyotining tarmoq, mahsulot, tashkiliy va hududiy tarkibining kengayishi o'rtasidagi sabab-oqibat bog'liqligini ochib berishdan iborat. Metodologiya yuklangan o'n beshta ilmiy nashrning sifatli kontent-tahlili, qiyosiy va tarkibiy-funksional yondashuvlarga asoslangan. Aniqlanishicha, diversifikatsiya samarasi operatsiyalarni alohida avtomatlashtirish natijasida emas, balki ma'lumotlar, platformalar, ishtirokchilar va xizmat ko'rsatish kanallarining integratsiyasi orqali yuzaga keladi. Muallifning infratuzilmaviy, jarayonli, mahsulot, ekotizim va institutsional konturlarni o'z ichiga olgan modeli taklif etilgan. Ma'lumotlarning o'zaro mosligini ta'minlash, kichik biznesni qo'llab-quvvatlash, raqamli kompetensiyalarni rivojlantirish va risklarni boshqarish bo'yicha chora-tadbirlar asoslab berilgan. Olingan natijalardan turistik tashkilotlar va destinatsiyalarni rivojlantirish strategiyalarini ishlab chiqishda foydalanish mumkin.

Kalit so'zlar: raqamli transformatsiya; turizm; tarkibiy diversifikatsiya; xizmat ko'rsatish sohasi; turizm ekotizimi.

Abstract. The article examines the digital transformation of tourism as a mechanism for the structural diversification of the service sector. The purpose of the study is to reveal the causal relationship between changes in the digital architecture of tourism activities and the expansion of the sectoral, product, organizational, and territorial composition of the service economy. The methodology is based on a qualitative content analysis of fifteen uploaded publications, as well as comparative and structural-functional approaches. It was established that the diversification effect arises not from the isolated automation of operations, but from the integration of data, platforms, stakeholders, and service channels. The author proposes a model comprising infrastructural, process, product, ecosystem, and institutional dimensions. Measures to ensure data interoperability, support small businesses, develop digital competencies, and manage risks are substantiated. The results can be applied in developing strategies for tourism organizations and destinations.

Keywords: digital transformation; tourism; structural diversification; service sector; tourism ecosystem.





ВВЕДЕНИЕ

Туризм занимает особое положение в сфере услуг, поскольку туристский продукт изначально формируется как комбинация транспорта, размещения, питания, досуга, культуры, торговли, финансовых операций, связи и территориального сервиса. Поэтому изменения в способах проектирования и предоставления туристской услуги распространяются далеко за пределы туристских предприятий. В стратегических документах Казахстана развитие отрасли увязано с инфраструктурой, инвестициями, предпринимательством, онлайн-продвижением и координацией государственных и частных участников. Такая постановка позволяет рассматривать цифровизацию туризма не как локальную технологическую модернизацию, а как один из рычагов преобразования всей системы взаимосвязанных услуг [1].

Диверсификация традиционно означает расширение видов деятельности, рынков и продуктового предложения, повышающее устойчивость организации или отрасли. Для туризма принципиально важно, что она охватывает не только появление новых маршрутов и пакетов, но и формирование новых форм бизнеса, каналов взаимодействия и комбинаций сервисов. Доступ к Интернету, электронным транзакциям и сетевым услугам усиливает данный процесс, поскольку позволяет соединять функционально разнородных поставщиков в едином пользовательском контуре. Тем самым цифровая среда переводит диверсификацию из последовательного наращивания ассортимента в управляемую рекомбинацию ресурсов и компетенций [2].

Структурный характер исследуемого процесса проявляется в изменении пропорций и связей внутри сервисной экономики. Платформенные и экосистемные модели размывают границы между туризмом, транспортом, торговлей, финансами, образованием и креативными индустриями; цифровой компонент становится самостоятельным источником ценности; малые поставщики получают доступ к более широкому рынку. Исследования трансформации сервисного сектора показывают, что модернизация и диверсификация должны охватывать одновременно технологическую, институциональную, организационно-управленческую и кадровую основы деятельности. Их раздельное внедрение не обеспечивает устойчивого структурного эффекта [3].

Актуальность статьи определяется разрывом между распространённым технологическим описанием цифровизации и недостаточно разработанным объяснением её диверсификационного результата. Даже значительное число цифровых инструментов не доказывает структурного изменения, если сохраняются прежние поставщики, каналы дохода, целевые сегменты и территориальная концентрация услуг. Исследования внутреннего туризма связывают диверсификацию с новыми видами и форматами поездок, изменением





атрибутов путешествия, зонированием территорий, совершенствованием управления и цифровизацией отрасли. Однако причинная последовательность перехода от цифрового решения к преобразованию структуры услуг требует специального раскрытия [4].

Цель исследования состоит в теоретическом обосновании цифровой трансформации туризма как механизма структурной диверсификации сферы услуг и в разработке модели, показывающей, каким образом интеграция данных, процессов, платформ и участников приводит к появлению новых сервисных комбинаций. Для достижения цели решаются три взаимосвязанные задачи: разграничиваются автоматизация, цифровизация и цифровая трансформация; систематизируются каналы структурного воздействия туризма; формулируются институциональные и управленческие условия реализации диверсификационного эффекта.

ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

В исследованиях туристского и гостиничного продукта цифровизация рассматривается как самостоятельный тип диверсификации наряду с изменением потребительского поведения и формированием территориальных туристских экосистем. Дистанционные и бесконтактные решения изменяют не отдельную операцию, а всю последовательность формирования, продвижения, продажи и потребления услуги. На этой основе цифровой рынок расширяет предложение направлений и создаёт дополнительные точки взаимодействия до поездки, во время пребывания и после возвращения туриста. Существенным выводом является необходимость системного подхода, при котором продуктовые инновации согласуются с логистикой, спросом и партнёрской средой территории [5].

Другая группа работ раскрывает адаптацию туризма к резким изменениям внешней среды. Трансформация потребительских паттернов усиливает спрос на индивидуализацию, гибкость, безопасность, короткие поездки, природные территории и уникальные впечатления. Для бизнеса это означает необходимость диверсифицировать не только содержание предложения, но и способы его комплектации, отмены, оплаты и сопровождения. Цифровые каналы при этом выполняют двойственную функцию: позволяют быстро перенастраивать предложение и одновременно делают рынок более прозрачным, усиливая конкуренцию между направлениями и сервисными организациями [6].

Кризисные исследования подчёркивают ускоряющую роль внешних шоков. В ответ на ограничения туристские организации активнее внедряют большие данные, искусственный интеллект, смешанную и дополненную реальность, QR-коды и мультимедийные приложения. Однако значение этих решений состоит не в технологической новизне как таковой. Они поддерживают индивидуальные и малогрупповые форматы, расширяют географию маршрутов, дополняют экологические продукты и усиливают компонент безопасности. Следовательно, кризис превращает





цифровизацию в механизм перенастройки предложения и перераспределения ресурсов между сегментами туристского рынка [7].

Исследования восстановительного роста международного туризма показывают, что устойчивость отрасли зависит от способности сочетать цифровые инструменты с развитием внутреннего рынка, устойчивыми практиками и обновлением бизнес-моделей. Внешние ограничения меняют географию потоков и структуру спроса, но сами по себе не создают нового качества сервиса. Диверсификационный результат появляется тогда, когда организации превращают накопленный опыт адаптации в постоянные каналы продаж, новые партнёрства и продукты для ранее не обслуживаемых групп потребителей [8].

Современные публикации о цифровой трансформации гостеприимства выделяют онлайн-бронирование, мобильные приложения, бесконтактное обслуживание, интеллектуальные помощники, цифровые киоски и инструменты анализа данных. Их общий результат выражается в автоматизации коммуникаций, персонализации и создании единого информационного пространства. Вместе с тем фиксируются финансовые ограничения малых организаций, дефицит кадров и сложности сопровождения технологий. Это подтверждает, что цифровая трансформация является организационным изменением масштаба бизнеса и экосистемы, а не суммой приобретённых программных продуктов [9].

Платформизация туристского рынка усиливает прямое взаимодействие производителя и потребителя, расширяет целевую аудиторию и ускоряет обмен информацией. Мобильные интерфейсы, онлайн-планирование и цифровые платежи изменяют каналы сбыта, а данные о поведенческом поведении позволяют создавать более точные предложения. Одновременно возрастает зависимость от внешних платформ и их правил доступа к потребителю. Поэтому структурная диверсификация должна включать развитие собственных цифровых активов дестинации, совместимых систем данных и альтернативных каналов реализации услуг [10].

Исследования цифровой среды туризма систематизируют перспективы применения искусственного интеллекта, виртуальной и дополненной реальности, облачных решений, блокчейна, мобильных приложений и геоинформационных систем. Наиболее значимым является не перечисление технологий, а их способность поддерживать прогнозирование спроса, персонализацию, динамическое управление ресурсами, виртуальное знакомство с объектами и актуальное информирование о территории. Эти функции создают условия для появления гибридных услуг, соединяющих физическое путешествие с цифровым сопровождением [11].

Маркетинговые инновации расширяют понятие туристского продукта за счёт вовлечения потребителя в создание контента, продвижение и совместное производство впечатлений. Социальные сети, CRM,





интеллектуальные рекомендации, чат-боты и анализ настроек меняют формы обратной связи и позволяют обслуживать микро-сегменты спроса. Вследствие этого маркетинг перестаёт быть только каналом информирования и становится производственным контуром: данные о реакции клиента используются для постоянной реконфигурации продукта и формирования устойчивого туристского бренда [12].

В исследованиях инновационной деятельности сферы услуг цифровая трансформация сочетается с кластерными инициативами и партнёрскими сетями государства и бизнеса. Ограничителями выступают недостаточный уровень цифровизации, нехватка квалифицированных кадров и ограниченный доступ к финансированию. Важный для настоящей статьи вывод состоит в том, что инновационный эффект зависит от согласованности инфраструктуры, человеческого капитала, финансирования и институтов. Отдельный проект может повысить эффективность предприятия, но структурная диверсификация требует переноса инновации на уровень сети взаимодополняющих организаций [13].

Международный опыт повышения качества туристских услуг демонстрирует сочетание стандартов, подготовки персонала, цифровых решений, государственно-частного партнёрства и устойчивых практик. Цифровизация повышает удобство и скорость обслуживания, однако без культурной адаптации и контроля качества она может унифицировать предложение и ослабить локальную идентичность. Следовательно, структурная диверсификация не должна сводиться к механическому копированию платформ: цифровая архитектура обязана поддерживать разнообразие локальных производителей и особенности дестинации [14].

Кадровый аспект дополняет технологическое и институциональное объяснение. Современная подготовка специалистов туризма интегрирует анализ данных, искусственный интеллект, цифровой маркетинг, устойчивое развитие, проектное управление и предпринимательство. При этом цифровые дисциплины не заменяют фундаментальные знания об экономике, географии, менеджменте и психологии сервиса, а соединяются с ними. Именно междисциплинарная компетентность позволяет проектировать новые сервисные комбинации, а не только эксплуатировать готовые цифровые инструменты [15].

Обобщение литературы позволяет выделить три недостаточно согласованных исследовательских поля: цифровые технологии, диверсификация туристского продукта и структурное развитие сферы услуг. Их соединение требует промежуточного понятия механизма, раскрывающего преобразование входных условий в наблюдаемый структурный результат. В настоящей статье таким механизмом признаётся последовательная интеграция данных, процессов и участников, изменяющая способы создания, распределения и присвоения ценности в туристской экосистеме.





МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

Информационную базу составили пятнадцать загруженных пользователем публикаций: научные статьи по диверсификации туризма, цифровой трансформации и инновациям в сфере услуг, исследование кадровых компетенций, материалы о международном опыте качества, а также официальная Концепция развития туристской отрасли Республики Казахстан на 2023–2029 годы. Внешние источники, самостоятельно рассчитанные показатели, формулы, темпы роста и индексы в исследование не включались.

Методика построена как качественный многоэтапный анализ. На первом этапе применён контент-анализ определений и причинных утверждений, связанных с цифровизацией, диверсификацией, экосистемами, продуктом и качеством услуг. На втором этапе использован сравнительный анализ для разграничения операционной автоматизации и структурной трансформации. На третьем этапе посредством структурно-функционального подхода выявлены объекты изменения, каналы воздействия, новые участники и результаты. На четвёртом этапе выполнен концептуальный синтез, на основе которого разработаны авторское определение и контурная модель механизма.

Единицей анализа выступало не упоминание отдельной технологии, а описанная в источнике связь «цифровое изменение — организационное следствие — сервисный результат». Такой выбор позволяет избежать технологического детерминизма: одна и та же технология может автоматизировать существующую услугу либо стать основой нового продукта, канала дохода или партнёрской модели. Критерием структурной диверсификации принято наличие изменения как минимум в одном из четырёх измерений: составе услуг, составе участников, межотраслевых связях или территориальном распределении сервисной активности.

Ограничения исследования обусловлены неоднородностью публикаций по географии, методам и времени подготовки. Материалы отражают опыт Казахстана, России, Узбекистана, Таджикистана и ряда зарубежных дестинаций; часть работ сформирована под воздействием пандемийного кризиса. Поэтому предложенная модель носит концептуальный характер и не претендует на количественное измерение эффекта. Её назначение — обеспечить логически проверяемую основу для последующей эмпирической диагностики конкретной дестинации или организации.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Результаты анализа подтверждают необходимость различать четыре уровня изменений. Оцифровка переводит информацию в машиночитаемую форму. Цифровизация применяет инструменты для ускорения или удешевления существующего процесса. Цифровая трансформация перестраивает взаимосвязи процессов, распределение функций и бизнес-





модель. Структурная диверсификация фиксирует уже не внутреннюю технологическую переменную, а изменение состава и конфигурации сферы услуг. Разграничение уровней представлено в таблице 1.

Таблица 1

Логика перехода от цифрового инструмента к структурной диверсификации

Уровень изменения	Основной объект	Типичный результат	Признак структурного эффекта
Оцифровка	Информация и документы	Электронный каталог, цифровой билет, база данных	Структура услуг не меняется
Цифровизация	Отдельная операция	Онлайн-бронирование, безналичная оплата, автоматизированная коммуникация	Повышается доступность существующей услуги
Цифровая трансформация	Сквозной процесс и бизнес-модель	Единый профиль клиента, динамическая комплектация, омниканальное сопровождение	Перераспределяются функции, данные и доходы участников
Структурная диверсификация	Экосистема и сервисная экономика	Новые услуги, поставщики, межотраслевые комбинации и территории спроса	Расширяется состав и изменяются связи сферы услуг

Источник: разработано автором по результатам анализа загруженных публикаций.

Понимание цифровой трансформации туризма определяется как системное преобразование способов формирования, продвижения, предоставления и совместного производства туристской ценности на основе интеграции данных и цифровых взаимодействий, приводящее к изменению функций участников и бизнес-моделей. Структурная диверсификация сферы услуг, в свою очередь, представляет собой устойчивое расширение её продуктового, субъектного, межотраслевого и территориального состава, сопровождаемое возникновением новых связей между поставщиками и потребителями.

Из этих определений следует важное положение: цифровая трансформация является механизмом диверсификации лишь при наличии передаточного звена между технологией и структурой. Таким звеном выступает организационная рекомбинация. Данные должны быть включены в принятие решений; процессы — согласованы между организациями; цифровой канал — обеспечивать не только продажу, но и совместное создание продукта; накопленный клиентский опыт — возвращаться в цикл проектирования услуги. Без этого цифровой инструмент остаётся способом повышения операционной эффективности.

Контурная модель механизма.





Предложенная модель включает пять взаимосвязанных контуров. Инфраструктурный контур обеспечивает связь, платформы, цифровую идентификацию, платежи и доступность данных. Процессный контур соединяет поиск, бронирование, перемещение, размещение, посещение объектов и обратную связь. Продуктовый контур превращает сведения о спросе и ресурсах в персонализированные, гибридные и тематические услуги. Экосистемный контур вовлекает транспорт, культуру, торговлю, общественное питание, финансы, страхование, образование и креативные индустрии. Институциональный контур задаёт правила совместимости, качества, безопасности, защиты данных и распределения ответственности.

Механизм действует как последовательность с обратной связью. Цифровая инфраструктура снижает барьеры доступа к информации и координации; интегрированные процессы позволяют комбинировать ресурсы разных поставщиков; комбинации формируют новые продукты и каналы дохода; рыночная реакция создаёт данные для дальнейшей персонализации и территориального распределения предложения; институциональные правила закрепляют успешные практики и ограничивают риски. Такая последовательность объясняет, почему одинаковая технология даёт различный результат в разных дестинациях: эффект зависит от зрелости всех пяти контуров.

Каналы структурной диверсификации.

Первый канал — продуктовая рекомбинация. Цифровые платформы позволяют объединять размещение, транспорт, питание, события, экскурсии и локальные товары не в фиксированный пакет, а в гибкую услугу, собираемую по профилю и ситуации клиента. Возникают гибридные продукты: физическое путешествие дополняется виртуальным знакомством, мобильной навигацией, цифровым контентом и постпоездочным взаимодействием. Структурный результат состоит в росте числа специализированных сервисов вокруг основного путешествия.

Второй канал — субъектное расширение. Снижение информационных и бытовых барьеров делает видимыми малые средства размещения, ремесленников, фермерские хозяйства, локальных гидов, организаторов событий и производителей креативного контента. Их включение в единый маршрут переводит неформальные или локальные активности в организованный сервисный оборот. Однако результат возможен только при доступности цифровых компетенций, понятных правилах подключения и справедливом доступе к данным.

Третий канал — межотраслевая интеграция. Туристский спрос активизирует услуги транспорта, торговли, питания, финансов, страхования, культуры и связи. Цифровая трансформация делает эти связи управляемыми: единая идентификация, совместное бронирование, обмен данными и сквозная обратная связь позволяют создавать ценность на стыке отраслей. В результате диверсифицируется не только туристский продукт, но и портфель сервисов смежных организаций.





Четвёртый канал — территориальная деконцентрация. Цифровая представленность снижает зависимость спроса от физической близости к крупным посредникам и позволяет выводить на рынок менее известные территории. Навигация, достоверная информация, электронное бронирование и цифровая репутация уменьшают воспринимаемый риск поездки. Вместе с тем цифровое продвижение без развития базовой инфраструктуры способно привести к перегрузке объектов, поэтому управление потоком должно быть связано с пропускной способностью и интересами местного сообщества.

Пятый канал — организационная диверсификация. Платформенные решения создают новые роли: оператор данных, интегратор маршрута, поставщик цифрового контента, менеджер пользовательского опыта, аналитик спроса, специалист по кибербезопасности. Меняются источники дохода и формы партнёрства, включая комиссионные, подписные, сервисные и совместные модели. Систематизация каналов представлена в таблице 2.

Таблица 2

**Каналы воздействия цифровой трансформации на
структуру сферы услуг**

Канал	Цифровое изменение	Возникающая сервисная комбинация	Структурный результат
Продуктовый	Данные о предпочтениях, динамическая комплектация	Персонализированные, тематические и гибридные продукты	Расширение видов и глубины услуг
Субъектный	Платформенный доступ и цифровая репутация	Включение малого бизнеса и локальных производителей	Разнообразие поставщиков и занятости
Межотраслевой	Сквозное бронирование, платежи и обмен данными	Туризм + транспорт + культура + торговля + финансы	Новые цепочки создания ценности
Территориальный	Цифровая навигация и представленность	Маршруты вне традиционных центров	Пространственное распределение спроса
Организационный	Новые функции управления данными и опытом	Интеграторы, аналитические и контентные сервисы	Новые роли, компетенции и модели дохода

Источник: разработано автором по результатам анализа загруженных публикаций.

ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ

Предложенная модель согласуется с выводами о цифровой, поведенческой и экосистемной диверсификации туристского продукта, но уточняет их причинную взаимосвязь. Поведенческие изменения формируют запрос на гибкость и персонализацию; цифровая





инфраструктура обеспечивает обработку запроса; экосистема объединяет ресурсы для ответа. Следовательно, три направления представляют не параллельные процессы, а взаимозависимые элементы единого механизма[5].

Результаты также позволяют разграничить расширение туристского потока и структурную диверсификацию. Увеличение числа посетителей может происходить при неизменном составе услуг и усиливать сезонность, территориальную концентрацию и нагрузку. Диверсификация предполагает распределение спроса между новыми форматами, поставщиками и территориями, а также повышение доли взаимосвязанных услуг в ценности поездки. Поэтому управленческая оценка должна быть сосредоточена не только на объёме посещений, но и на разнообразии доступного предложения и включённости местных участников [4].

Существенным ограничением платформенной модели является риск новой концентрации. С одной стороны, цифровой посредник открывает малому бизнесу доступ к рынку; с другой — контролирует видимость, клиентские данные и условия комиссии. Если дестинация не развивает общие стандарты данных и собственные координационные функции, зависимость от ограниченного числа платформ может сократить автономию поставщиков. Следовательно, платформизация и диверсификация совпадают не автоматически: необходимы интероперабельность, переносимость данных и альтернативность каналов[9].

Другой риск связан с цифровым неравенством. Территории и организации с ограниченной связью, финансированием и компетенциями могут оказаться исключёнными из новых цепочек создания ценности. В этом случае цифровизация усиливает различия между крупными и малыми участниками. Для предотвращения такого эффекта поддержка должна охватывать не приобретение отдельного программного продукта, а обучение, сопровождение внедрения, коллективные платформенные сервисы и доступ к инфраструктуре [13].

Международные практики качества показывают, что технологическое удобство не заменяет содержательное гостеприимство. Стандартизация интерфейса полезна для надёжности и безопасности, но ценность дестинации основана на культурной специфике и разнообразии локального опыта. Оптимальная цифровая архитектура должна стандартизировать совместимость, платежи и минимальные требования качества, сохраняя вариативность продукта и способы участия местного сообщества [14].

Таким образом, ключевой критерий цифровой трансформации — не количество внедрённых технологий, а способность системы регулярно создавать новые, экономически и социально значимые комбинации услуг.





Этот критерий переводит дискуссию с уровня технической оснащённости на уровень структурного результата и позволяет оценивать цифровые проекты по их вкладу в разнообразие сервисной экономики.

Научная новизна и практические рекомендации.

Научная новизна исследования заключается, во-первых, в авторском определении цифровой трансформации туризма через изменение способов совместного производства ценности, а не через набор технологий. Во-вторых, введено понятие организационной рекомбинации как передаточного звена между цифровым изменением и структурной диверсификацией. В-третьих, разработана пяти-контурная модель, объединяющая инфраструктурный, процессный, продуктовый, экосистемный и институциональный уровни. В-четвёртых, структурный эффект раскрыт через четыре измерения: продуктовый состав, состав участников, межотраслевые связи и территориальное распределение активности.

Практическое применение модели целесообразно начинать с диагностики сервисной цепочки туриста. Для каждой стадии поездки необходимо определить участвующие организации, используемые данные, разрывы между каналами и недостающие услуги. Следующим шагом является выбор проектов, создающих сквозную ценность: единый событийный календарь, совместимое бронирование, цифровой маршрут, интегрированная обратная связь, поддержка локальных производителей. Приоритет следует отдавать решениям, которые одновременно подключают новых участников и расширяют продукт, а не дублируют уже существующий канал.

Для Казахстана институциональной основой может служить увязка цифрового продвижения с развитием приоритетных туристских территорий, инфраструктурой, мерами поддержки предпринимательства и подготовкой кадров. Официальная концепция предусматривает онлайн-продвижение туристского потенциала и участие широкого круга государственных и частных организаций; диверсификационный эффект будет выше, если эти мероприятия объединить едиными требованиями к данным, маршрутной информации и качеству сервиса [1].

Кадровая политика должна формировать не только навыки работы с конкретными системами, но и способность проектировать межотраслевой продукт, анализировать данные, управлять партнёрством и оценивать пользовательский опыт. Междисциплинарные образовательные модули целесообразно связывать с реальными задачами дестинаций и малыми сервисными предприятиями. Это обеспечивает перенос цифровых компетенций из учебной среды в практику структурной диверсификации[15].

Предлагаемый набор управленческих решений и связанных с ними рисков представлен в таблице 3.





Таблица 3

Условия реализации диверсификационного эффекта цифровой трансформации

Управленческое направление	Практическое действие	Ожидаемое структурное изменение	Основной риск и способ ограничения
Данные и совместимость	Единые справочники объектов, событий и услуг; открытые интерфейсы обмена	Подключение новых поставщиков и сквозных сервисов	Монополизация данных; правила доступа и переносимости
Поддержка малого бизнеса	Общие цифровые сервисы, обучение и сопровождение	Расширение субъектного состава рынка	Формальное подключение; оценка фактических продаж и участия
Продуктовая интеграция	Совместное проектирование маршрутов и тематических пакетов	Межотраслевые и территориальные комбинации	Унификация предложения; сохранение локальной идентичности
Качество и безопасность	Минимальные стандарты, обратная связь, защита данных	Рост доверия к новым форматам и участникам	Избыточное регулирование; пропорциональные требования
Компетенции и управление	Проектные команды из туризма, ИТ, маркетинга и территориального развития	Новые профессиональные роли и модели координации	Кадровый дефицит; практико-ориентированная подготовка

Источник: разработано автором по результатам анализа загруженных публикаций.

Система мониторинга должна фиксировать качественные признаки структурного изменения: появление новых видов услуг, подключение локальных поставщиков, формирование межотраслевых продуктов, расширение географии цифрово доступного предложения, развитие новых профессиональных функций и снижение разрывов между стадиями путешествия. Такой подход соответствует ограничению настоящего исследования: он не требует самостоятельного расчёта индексов, но позволяет отличить трансформационный проект от обычной автоматизации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведённое исследование подтверждает, что цифровая трансформация туризма способна выступать механизмом структурной диверсификации сферы услуг, если она изменяет не только технический способ выполнения операций, но и архитектуру создания ценности. Её результатом становятся новые продукты, поставщики, профессиональные роли, каналы дохода, межотраслевые связи и территориальные





комбинации. Изолированная автоматизация повышает эффективность существующей модели, но не гарантирует изменения структуры.

Разработанная пяти-контурная модель показывает последовательность формирования эффекта: инфраструктура обеспечивает доступ и обмен данными; процессная интеграция соединяет стадии путешествия; продуктовый контур превращает данные и ресурсы в новые услуги; экосистемный контур вовлекает смежные отрасли и локальных производителей; институциональный контур закрепляет совместимость, качество, безопасность и ответственность. Организационная рекомбинация связывает эти контуры и выступает центральным звеном механизма.

Практическая реализация требует согласованного развития цифровой инфраструктуры, стандартов данных, поддержки малого бизнеса, междисциплинарных компетенций и механизмов защиты от платформенной концентрации. При такой постановке цифровая политика туризма ориентируется не на формальное число внедрённых решений, а на способность дестинации создавать разнообразные и устойчивые сервисные комбинации. Это позволяет использовать туризм как точку сборки транспортных, культурных, торговых, финансовых, образовательных и креативных услуг и тем самым укреплять структурную устойчивость сервисной экономики.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Правительство Республики Казахстан. Об утверждении Концепции развития туристской отрасли Республики Казахстан на 2023–2029 годы: постановление от 28 марта 2023 года № 262. 2023. 53 с.
2. Кошанов А. К., Багаева Н. У. Теоретические аспекты диверсификации сферы туризма в современных условиях // Экономика туризма. Б. г. С. 136–143.
3. Исхакова С. А. Трансформация сервисного сектора Узбекистана // Yashil iqtisodiyot va taraqqiyot. 2026. № 2. С. 1418–1423.
4. Ефремова М. В., Кочкурова Е. А., Зыкова Т. В., Рябова О. В. Анализ возможностей диверсификации внутреннего туризма в условиях новых вызовов // Человек. Спорт. Медицина. 2021. Т. 21, № S1. С. 159–165. DOI: 10.14529/hsm21s124.
5. Сердюкова Н. К. Диверсификация туристского и гостиничного продукта в постковидной реальности // Рекреация и туризм. 2021. № 3(11). С. 25–34. DOI: 10.18572/2686-858X-2021-11-3-25-34.
6. Сердюкова Н. К., Сердюков Д. А., Баль Н. В. Анализ трендов развития туризма и гостеприимства в условиях новой реальности // Естественно-гуманитарные исследования. 2022. № 40(2). С. 254–262.
7. Логунцова И. В. Индустрия туризма в условиях пандемии коронавируса: вызовы и перспективы // Государственное управление.





Электронный вестник. 2020. № 80. С. 50–67. DOI: 10.24411/2070-1381-2020-10063.

8. Оборин М. С., Орлов С. П. Тенденции восстановительного роста международного туризма // Экономика. Информатика. 2025. Т. 52, № 1. С. 86–94. DOI: 10.52575/2687-0932-2025-52-1-86-94.

9. Биттер Н. В., Нюренбергер Л. Б., Петренко Н. Е., Быкова В. А. Сфера услуг туризма и гостеприимства: новые возможности в контексте цифровой трансформации // Экономика, предпринимательство и право. 2024. Т. 14, № 5. С. 2443–2458. DOI: 10.18334/ep.14.5.120991.

10. Абдуллаева Ш. Э., Ибрагимова Д. А. Роль цифровой экономики в сфере туризма и его характеристики // Raqamli iqtisodiyot. 2024. № 2. С. 63–66.

11. Година Е. Д., Соколовская Е. А., Самакаева М. Д. Перспективы развития туризма в цифровой среде // Journal of Monetary Economics and Management. 2025. № 1. С. 43–52. DOI: 10.26118/2782-4586.2025.61.31.006.

12. Карпова Г. А., Волошинова М. В. Маркетинговые инновации в сфере туризма // Инновации и инвестиции. 2022. № 9. С. 4–8.

13. Дустматов Б. М. Модели и механизмы инновационной деятельности сферы услуг в экономике Республики Таджикистан // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2025. Т. 15, № 1А. С. 428–440. DOI: 10.34670/AR.2025.37.24.045.

14. Raxmonov S. T. Foreign experiences of improving the quality of services in the field of tourism // Yashil iqtisodiyot va taraqqiyot. 2025. № 9. Р. 541–545.

15. Абдикаримова М., Имангулова Т., Пестова А., Губаренко А. Междисциплинарный подход в подготовке специалистов туристской индустрии в Казахстане: анализ образовательных программ и профессиональных компетенций // Bulletin of the International University of Tourism and Hospitality. 2026. № 2(12). С. 37–49. DOI: 10.62867/3007-0848.2026-2.03.



Mas'ul muharrir: Beglayev Uchqun

Musahhih: Boltayev Nurali

Sahifalovchi va dizaynerlar: Normurodov Sarvar,
Sharipov Shoxruh

© Materiallar ko'chirib bosilganda "Agrobiznes, fan va texnologiyalar" ilmiy-amaliy elektron jurnali manba sifatida ko'rsatilishi shart. Jurnalda bosilgan material va reklamalardagi dalillarning aniqligiga mualliflar mas'ul hisoblanadi. Tahririyat fikri har vaqt ham mualliflar fikriga mos kelavermasligi mumkin. Tahririyatga yuborilgan materiallar qaytarilmaydi.

Mazkur jurnalda maqolalar chop etish uchun quyidagi havolalarga murojaat qilish mumkin. Ilmiy maqolalar, reklama, hikoya va boshqa ilmiy-ijodiy materiallar yuborishingiz mumkin. Materiallar va reklamalar pullik asosda chop etiladi.

Elektron pochta: licht-1989@mail.ru

Jurnalning telegram manzili: t.me/agrobiznes_elektronjurnal

Telefon raqami: +998939018320, +998934393000

Jurnal rasmiy sayti: <https://www.agrobiznesjournal.uz>

"Agrobiznes, fan va texnologiyalar" ilmiy-amaliy elektron jurnali O'zbekiston Respublikasi Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligi huzuridagi Oliy attestatsiya komissiyasi rayosatining 30.11.2024-yildagi №364/5-sonli qarori bilan 08.00.00-Iqtisodiyot fanlari bo'yicha, 08.05.2025-yildagi №370/5-sonli qarori bilan 06.00.00-Qishloq xo'jaligi fanlari bo'yicha "Dissertatsiyalar asosiy ilmiy natijalarini chop etish tavsiya etilgan milliy ilmiy nashrlar ro'yxati"ga kiritilgan.



"Agrobiznes, fan va texnologiyalar" ilmiy-amaliy elektron jurnali 2023-yil 23-maydan O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Administratsiyasi huzuridagi Axborot va ommaviy kommunikatsiyalar agentligi tomonidan **C-5669225** reyestr raqami tartibi bo'yicha ro'yxatdan o'tkazilgan.

Litsenziya raqami: №083688

**Manzilimiz: Toshkent viloyati, Qibray tumani,
Universitet ko'chasi, 2-uy**