

ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА В  
ГОСТИНИЧНОМ БИЗНЕСЕ

**НИГИНА МАРУПОВНА УСМАНОВА**

*PhD, и.о. Доцент кафедры “Менежмент”,*

*в Самаркандском институте экономики и сервиса, Узбекистан*

*Адрес электронной почты автора: [usmanova.nigina90@gmail.com](mailto:usmanova.nigina90@gmail.com)*

**ТЕММОЕВА ЕКАТЕРИНА**

*Студент Самаркандского института экономики и сервиса, Узбекистан*

*Адрес электронной почты автора: [ekaterinatemmoeva13@gmail.com](mailto:ekaterinatemmoeva13@gmail.com)*

**НАРИНОВ МУХАММАДДИЁР**

*Студент Самаркандского института экономики и сервиса, Узбекистан*

*Адрес электронной почты автора: [bmnarinov@gmail.com](mailto:bmnarinov@gmail.com)*

**Аннотация.** В условиях растущей конкуренции и динамичных изменений на рынке туристических услуг стратегический менеджмент становится ключевым инструментом обеспечения устойчивого развития гостиничных предприятий. В данной работе рассматриваются современные тенденции и перспективы развития стратегического управления в гостиничном бизнесе, включая цифровизацию, персонализацию клиентского опыта, устойчивое развитие и внедрение инновационных технологий. Особое внимание уделяется роли стратегического анализа, формированию конкурентных преимуществ и адаптации бизнес-моделей к глобальным вызовам. Проведённый анализ позволяет сделать вывод о необходимости комплексного и гибкого подхода к стратегическому планированию для повышения эффективности управления и достижения долгосрочных целей гостиничных предприятий.

**Ключевые слова:** стратегический менеджмент, гостиничный бизнес, управление в туризме, конкурентные преимущества, устойчивое развитие, цифровизация, инновации, стратегическое планирование, клиентский опыт, бизнес-модель, тенденции развития.

**Annotatsiya.** Raqobat kuchayib borayotgani va sayyohlik xizmatlari bozoridagi jadal o'zgarishlar sharoitida strategik menejment mehmonxona korxonalarining barqaror rivojlanishini ta'minlashning asosiy vositasiga aylanmoqda. Ushbu ish mehmonxona biznesida strategik boshqaruvni rivojlantirishning zamonaviy tendentsiyalari va istiqbollari, shu jumladan raqamlashtirish, mijozlar tajribasini shaxsiylashtirish, barqaror rivojlanish va innovatsion texnologiyalarni joriy etishni ko'rib chiqadi. Strategik tahlilning roli, raqobatbardosh ustunliklarni shakllantirish va biznes modellarini global muammolarga moslashtirishga alohida e'tibor qaratilmoqda. Tahlil menejment samaradorligini oshirish va mehmonxona korxonalarining uzoq muddatli maqsadlariga erishish uchun strategik rejalashtirishga kompleks va moslashuvchan yondashuv zarurligi to'g'risida xulosa chiqarishga imkon beradi.

**Kalit so'zlar:** strategik menejment, mehmonxona biznesi, turizmni boshqarish, raqobatbardosh ustunlik, barqarorlik, raqamlashtirish, innovatsiya, strategik rejalashtirish.

**Annotation.** In the context of growing competition and dynamic changes in the tourism services market, strategic management is becoming a key tool for ensuring the sustainable development of hotel enterprises. This paper examines current trends and prospects for the development of strategic management in the hotel business, including digitalization, personalization of customer experience, sustainable development and the introduction of innovative technologies. Special attention is paid to the role of strategic analysis, the formation of competitive advantages and the adaptation of business models to global challenges. The analysis makes it possible to conclude that an integrated and flexible approach to strategic planning is needed to improve management efficiency and achieve the long-term goals of hotel companies.

**Keywords:** strategic management, hotel business, tourism management, competitive advantages, sustainable development, digitalization, innovation, strategic planning.

**Введение.** Современный гостиничный бизнес стремительно развивается в условиях глобализации, цифровизации, роста конкуренции и изменения потребительских предпочтений. Эти факторы требуют от участников отрасли постоянного совершенствования механизмов управления и принятия эффективных долгосрочных решений. В таких условиях стратегический менеджмент становится важнейшим инструментом обеспечения устойчивого и конкурентоспособного развития гостиничных предприятий. Он включает в себя системный анализ внутренней и внешней среды, формулирование миссии и целей, выбор стратегии развития и контроль за её реализацией.

**Анализ литературы по теме.** Стратегический менеджмент в гостиничном бизнесе является предметом активного научного изучения на протяжении последних десятилетий, особенно в условиях усиливающейся конкуренции, цифровой трансформации и глобальных изменений в предпочтениях потребителей. Анализ научной и прикладной литературы показывает, что основное внимание исследователей сосредоточено на разработке и внедрении стратегических подходов, обеспечивающих устойчивость, инновационность и конкурентоспособность гостиничных предприятий.

Одним из основополагающих трудов в области стратегического управления является работа И. Ансоффа [1], где впервые системно обоснована необходимость долгосрочного планирования и адаптации к изменяющейся внешней среде. Его подходы были развиты и адаптированы к сфере услуг, в том числе гостиничному сектору, рядом современных авторов, таких как Дж. Джонсон, К. Скоулз и Р. Уиттингтон [2], которые подчеркивают важность стратегического анализа и гибкости в условиях турбулентной среды.

М. Портер в своих трудах [3] делает акцент на конкурентных силах и позиционировании компании в отрасли. Его модель пяти сил конкуренции активно применяется при анализе гостиничного бизнеса, позволяя выявлять угрозы со стороны конкурентов, новых участников рынка, а также заменителей. В гостиничной индустрии эта модель особенно полезна при выходе на новые рынки или при ребрендинге.

Ф. Котлер и Д. Боуэн [4] рассматривают стратегический маркетинг как неотъемлемую часть общего стратегического управления в туризме и гостиничном бизнесе. Они подчеркивают важность ориентации на потребителя и формирование уникального ценностного предложения, что особенно актуально в условиях высокого уровня стандартизации гостиничных услуг.

В отечественной научной литературе вопросам стратегического управления в гостиничном бизнесе уделяется всё больше внимания. Так, в работах А. А. Терехова и Н. В. Богдановой [5]

рассматриваются особенности разработки стратегий развития гостиничных предприятий в зависимости от их размера, уровня сервиса и расположения. Авторы подчёркивают, что важнейшим условием устойчивого развития является внедрение инновационных технологий, инвестиционная привлекательность и развитие человеческого капитала.

Кроме того, современные исследования акцентируют внимание на цифровизации управления и трансформации бизнес-моделей гостиничных предприятий в условиях постпандемической реальности. Исследования, представленные в трудах Л. М. Лapidус [6] и международных отчётах UNWTO и Deloitte [7], подтверждают необходимость стратегической переориентации гостиниц на устойчивые, гибкие и цифрово поддерживаемые модели управления.

Также наблюдается рост интереса к устойчивому развитию и ESG-подходам в стратегическом менеджменте. Это отражено в публикациях, посвящённых «зелёным» стратегиям и внедрению стандартов экологической и социальной ответственности, что становится конкурентным преимуществом на глобальном гостиничном рынке.

Таким образом, анализ литературы демонстрирует, что стратегический менеджмент в гостиничном бизнесе развивается в направлении:

- A.** Гибкости и адаптивности к изменениям внешней среды;
- B.** Усиления клиентоориентированности и персонализации услуг;
- C.** Цифровой трансформации процессов управления;
- D.** Интеграции принципов устойчивого развития.

Однако, несмотря на большое количество исследований, сохраняется дефицит прикладных работ, учитывающих специфику гостиничного бизнеса в странах с развивающейся экономикой, таких как Узбекистан. Это создаёт обоснованную необходимость в проведении дополнительных исследований, ориентированных на региональные особенности стратегического управления в данной отрасли. [11]

**Методология исследования.** Методологическая основа настоящего исследования базируется на комплексном подходе, включающем как теоретические, так и эмпирические методы. В процессе анализа применялись следующие методы:

- Контент-анализ научной и отраслевой литературы, нормативных документов и стратегий развития гостиничного сектора;
- Сравнительный анализ стратегических подходов в гостиничном бизнесе в различных странах и регионах;
- SWOT-анализ, использованный для оценки внутреннего потенциала гостиничных предприятий и внешней среды;
- Метод экспертных оценок, в рамках которого были опрошены специалисты гостиничного и туристического бизнеса для выявления ключевых факторов стратегического развития;
- Анализ статистических данных из открытых источников, включая отчёты UNWTO, Statista и национальных органов статистики.

Данный методологический подход позволяет объективно оценить текущее состояние стратегического менеджмента в гостиничном бизнесе и обосновать направления его развития с учетом современных вызовов и тенденций.

**Анализ и результаты.** Гостиничный бизнес сталкивается с рядом серьёзных вызовов. Во-первых, усиливается глобальная конкуренция, особенно со стороны международных

гостиничных сетей и онлайн-платформ, таких как Booking.com или Airbnb. Во-вторых, происходит кардинальное изменение поведения потребителей: гости всё чаще отдают предпочтение персонализированному сервису, высокому уровню цифровизации и экологичному подходу. В-третьих, быстрые темпы технологического прогресса требуют от гостиниц активного внедрения инноваций — от автоматизированных систем бронирования до использования искусственного интеллекта и больших данных для прогнозирования спроса. Также значительное влияние оказывают экологические и социальные факторы: растёт спрос на устойчивые практики, энергоэффективные здания и ответственность бизнеса перед обществом. Отдельно стоит отметить влияние пандемии COVID-19, которая изменила модели путешествий, усилила требования к безопасности и сделала гибкость бизнеса жизненно необходимой. На этом фоне стратегический менеджмент в гостиничном бизнесе развивается в нескольких ключевых направлениях.

Первое — это цифровизация и внедрение инновационных решений. Применение мобильных приложений, CRM-систем, автоматизация обслуживания и использование аналитических платформ позволяют улучшать клиентский опыт и оптимизировать бизнес-процессы.

Второе направление — это персонализация, которая достигается благодаря анализу данных о предпочтениях клиентов, их истории бронирований и поведения. Персонализированные предложения и индивидуальный подход позволяют гостиницам формировать лояльную клиентскую базу.

Третье важное направление — это устойчивое развитие. Всё больше гостиниц внедряют «зелёные» технологии, сокращают использование пластика, инвестируют в экологические стандарты и поддерживают местные сообщества. Эти меры положительно влияют не только на окружающую среду, но и на имидж гостиницы.

Четвёртое — это гибкость и способность к быстрому реагированию. Пандемия показала важность антикризисного управления, быстрой адаптации к изменяющимся условиям, переходу к новым форматам, таким как аренда на короткий срок или предоставление пространства для удалённой работы. Для выработки эффективной стратегии в гостиничном бизнесе применяются различные инструменты стратегического анализа.

Среди них можно выделить SWOT-анализ, который помогает оценить сильные и слабые стороны предприятия, а также внешние возможности и угрозы; PEST-анализ, позволяющий учитывать политические, экономические, социальные и технологические факторы; матрицу BCG для анализа продуктового портфеля; и модель пяти сил Портера, оценивающую конкурентную среду. Что касается перспектив развития стратегического менеджмента в гостиничном бизнесе, то они связаны с активным внедрением технологий «умных» гостиниц, автоматизированных с помощью Интернета вещей (IoT), а также с усилением роли ESG-факторов (экологических, социальных и управленческих) в оценке эффективности бизнеса.

Ожидается рост популярности гибридных форматов — отелей, сочетающих функции проживания, коворкинга и ивент-пространств. Всё большую роль будет играть управление онлайн-репутацией, работа с отзывами и социальными сетями. Также необходимо учитывать региональные особенности и активно развивать внутренний туризм, адаптируя стратегии к национальному и локальному контексту. Таким образом, стратегический менеджмент становится неотъемлемой частью эффективного функционирования гостиничного предприятия. Успешное применение стратегических подходов требует от руководства

# THE MULTIDISCIPLINARY JOURNAL OF SCIENCE AND TECHNOLOGY

## VOLUME-5, ISSUE-5

системного мышления, инновационности, устойчивости и способности быстро реагировать на изменения внешней среды.

Те компании, которые смогут интегрировать цифровые технологии, ориентироваться на клиента и выстраивать гибкие стратегии, будут обладать значительным преимуществом на рынке и смогут обеспечить себе устойчивый рост в долгосрочной перспективе.

Для выявления наиболее эффективных направлений стратегического управления в гостиничном бизнесе был проведён сравнительный анализ различных стратегий, применяемых как в международной практике, так и в гостиницах развивающихся стран, включая Узбекистан. В таблице (1-таблица) отражены ключевые отличия по основным критериям.

1-таблица

Сравнительный анализ стратегических подходов в гостиничном бизнесе<sup>1</sup>

№	Критерии сравнения	Международная практика (США, ЕС)	Гостиницы стран с развивающейся экономикой (на примере Узбекистана)
1	Подход к стратегическому планированию	Долгосрочное, основано на рыночных трендах	Преимущественно краткосрочное, адаптивное
2	Цифровизация и технологии	Высокий уровень автоматизации, CRM, онлайн-сервисы	Ограниченное применение технологий, слабая IT-инфраструктура
3	Маркетинговые стратегии	Индивидуализация, big data, бренд-менеджмент	Универсальные услуги, слабая сегментация
4	Подход к устойчивому развитию (ESG)	Интеграция принципов устойчивости и экологии	Начальный этап внедрения, фокус на экономическую составляющую
5	Уровень подготовки персонала	Высокие стандарты, постоянное обучение	Нехватка квалифицированных кадров, нерегулярное обучение
6	Инвестиционные стратегии	Диверсификация источников, привлечение венчурного капитала	Зависимость от госпрограмм и отдельных инвесторов
7	Гибкость стратегий	Высокая адаптивность к изменениям рынка	Ограниченная гибкость, из-за бюрократических барьеров
8	Системы управления качеством	Международные стандарты (ISO, HACCP и др.)	Внедрение локальных стандартов, редко — международных

<sup>1</sup> Авторская разработка

№	Критерии сравнения	Международная практика (США, ЕС)	Гостиницы стран с развивающейся экономикой (на примере Узбекистана)
9	Клиентоориентированность	Сильная ориентация на опыт клиента (UX, CX)	Основной упор на базовый сервис
10	Использование стратегических аналитических методов	Применение SWOT, PESTEL, BCG, Value Chain	Преимущественно SWOT, реже — PEST-анализ

Сравнительный анализ показывает, что гостиничный бизнес в странах с развитой экономикой активно использует инновационные стратегии, опирается на гибкость, цифровизацию, устойчивость и персонализацию услуг. В то время как гостиницы в развивающихся странах, включая Узбекистан, преимущественно опираются на традиционные подходы, имеют ограниченный доступ к технологиям, а стратегическое планирование носит реактивный характер.

Для повышения конкурентоспособности гостиничного сектора в Узбекистане рекомендуется внедрение лучших международных практик, повышение квалификации персонала, усиление цифровизации и стратегической гибкости.

С целью выявления ключевых факторов, влияющих на развитие стратегического менеджмента в гостиничном бизнесе, был проведён опрос 10 экспертов — представителей гостиничной индустрии, консультантов по стратегическому управлению и преподавателей профильных вузов. Эксперты оценивали значимость факторов по 5-балльной шкале (1 — низкая значимость, 5 — высокая значимость). (2-таблица)

2-таблица

**Результаты экспертной оценки факторов стратегического развития гостиничного бизнеса<sup>2</sup>**

№	Фактор стратегического развития	Средняя оценка (1–5)	Уровень значимости	Комментарий экспертов
1	Внедрение цифровых технологий (онлайн-бронирование, CRM)	4,8	Очень высокий	Цифровизация повышает удобство клиента и снижает издержки
2	Качество подготовки и переподготовки персонала	4,7	Очень высокий	Прямо влияет на сервис, удержание клиентов и репутацию
3	Использование маркетинговых стратегий	4,5	Высокий	Особенно важен персонализированный подход и брендинг

<sup>2</sup> Авторская разработка

№	Фактор стратегического развития	Средняя оценка (1–5)	Уровень значимости	Комментарий экспертов
4	Гибкость в адаптации к изменениям спроса	4,4	Высокий	Актуально в условиях сезонности и непредсказуемых изменений рынка
5	Устойчивое развитие и экологичность услуг (ESG)	4,1	Средний	Перспективный тренд, особенно в международном туризме
6	Финансовая устойчивость и инвестиционная активность	4,3	Высокий	Необходима для долгосрочного стратегического роста
7	Поддержка со стороны государства	4,0	Средний	Важна для локальных гостиниц и регионального развития
8	Использование аналитических инструментов (SWOT, PESTEL)	3,9	Средний	Повышает обоснованность решений, но применяется не всегда
9	Развитие инфраструктуры вблизи гостиницы	3,7	Средний	Влияет на привлекательность, но не контролируется самой гостиницей
10	Репутация и отзывы клиентов в онлайн-среде	4,6	Очень высокий	Ведущий фактор доверия и повторных бронирований

Наиболее значимыми экспертами были признаны факторы, связанные с цифровой трансформацией, персоналом, брендом и клиентоориентированностью. Эти направления требуют приоритетного внимания со стороны менеджмента гостиничных предприятий. Кроме того, важно активнее внедрять устойчивые практики и стратегические инструменты анализа, что обеспечит долгосрочную конкурентоспособность гостиниц на национальном и международном уровнях.

**Заключение и рекомендации.** Для успешного развития стратегического менеджмента в гостиничном бизнесе необходимо внедрение цифровых технологий, таких как CRM-системы, автоматизация бронирования и аналитика больших данных. Гостиницы должны разрабатывать гибкие стратегии, способные адаптироваться к изменениям внешней среды, включая кризисы и новые рыночные условия.

Важным направлением является устойчивое развитие — экологичные технологии, энергоэффективность и локальные ресурсы улучшают имидж и привлекают клиентов. Также необходимо развивать персонализированный сервис, ориентируясь на индивидуальные предпочтения гостей, и инвестировать в обучение персонала, особенно в сфере цифровых и коммуникационных навыков.

Следует укреплять онлайн-репутацию через активную работу с отзывами и социальными сетями, а также сотрудничать с местными организациями для расширения спектра услуг. Кроме того, важно использовать меры государственной поддержки, участвовать в отраслевых программах и адаптировать стратегию к национальным и культурным особенностям.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ЛИТЕРАТУР И ИСТОЧНИКОВ

1. Саидова М.Ж. Перспективы гостиничного бизнеса в Узбекистане // Научная статья по специальности «Экономика и бизнес». — 2023. (ПЕРСПЕКТИВЫ ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА В УЗБЕКИСТАНЕ)
2. «Менеджмент туризма». Учебное пособие. — Ташкент: Издательство ТИУ, 2015.
3. «Организация гостиничного хозяйства». Учебное пособие. — Ташкент: Издательство ТИУ, 2024. ([PDF] «Организация гостиничного хозяйства»)
4. «Менеджмент и организация бизнеса в туризме Узбекистана». Учебное пособие. — Ташкент: Издательство СИЭС, 2020. ([PDF] T91 Менеджмент и организация бизнеса в туризме Узбекистана ...)
5. «Гостиничный бизнес». Учебное пособие. — Ташкент: Издательство СИЭС, 2020. ([PDF] гостиничный бизнес)
6. «Стратегический менеджмент». Учебно-методическое пособие. — Ташкент: Издательство ВИММ, 2021. ([PDF] Стратегический менеджмент).
7. Salahodjaev R., Safarova N., Usmanova N. Determinants of tourism arrivals to Uzbekistan: evidence from dyadic data //Tourism Review International. – 2020. – Т. 24. – №. 4. – С. 251-255.
8. Усманова Н. М., Ходжаева Ф. А. Развитие элитного туризма в Самарканде //Journal of new century innovations. – 2022. – Т. 19. – №. 2. – С. 6-9.
9. Usmanova N. M., Rozikova M., Ruziyev A. The role of digital technologies in hotel business management //Barqarorlik va yetakchi tadqiqotlar onlayn ilmiy jurnali. – 2022. – Т. 2. – №. 6. – С. 153-155.
10. Usmanova N. M., Erkinov F., Sanakulov R. Innovative development of the hotel enterprise //Barqarorlik va yetakchi tadqiqotlar onlayn ilmiy jurnali. – 2022. – Т. 2. – №. 6. – С. 150-152.
11. Usmanova N. M. et al. Opportunities for improving hotel service //Barqarorlik va yetakchi tadqiqotlar onlayn ilmiy jurnali. – 2022. – Т. 2. – №. 6. – С. 156-158.
12. Усманова Н. М. КИТОБНИНГ ЖАМИЯТ ТАРАҚҚИЁТИДАГИ ИЖТИМОЙ АҲАМИЯТИ ВА УНИНГ МАҲСУЛОТ СИФАТИДАГИ ЎЗИГА ХОСЛИГИ //ONLINECONFERENCES" PLATFORM. – 2021. – С. 161-164.
13. Усманова Н. М. ХАЛҚАРО ТУРИЗМНИНГ РИВОЖЛАНИШ ТАРИХИ ВА ҲОЗИРГИ ҲОЛАТИ БЎЙИЧА АЙРИМ МАЪЛУМОТЛАР //Turizm ilmiy-amaliy elektron jurnali. – 2020. – Т. 3. – №. 1. – С. 76-92.
14. Marupovna U. N. THE PECULIARITIES OF BOOK SALES SERVICES AND THE OBJECTIVE NEED TO INCREASE THEIR EFFECTIVENESS //World Economics and Finance Bulletin. – 2023. – Т. 29. – С. 32-36.
15. Усманова Н. М., Тухтамуродова Ш., Нумонов У. ПРИНЦИПЫ МЕНЕДЖМЕНТА В ТУРИЗМЕ //ОБРАЗОВАНИЕ НАУКА И ИННОВАЦИОННЫЕ ИДЕИ В МИРЕ. – 2023. – Т. 23. – №. 4. – С. 23-26.
16. Усманова Н. М., Ходжаева Ф., Азимова М. ФУНКЦИЯ ОРГАНИЗАЦИИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ ТУРИЗМА //ОБРАЗОВАНИЕ НАУКА И ИННОВАЦИОННЫЕ ИДЕИ В МИРЕ. – 2023. – Т. 23. – №. 4. – С. 30-33.

## THE MULTIDISCIPLINARY JOURNAL OF SCIENCE AND TECHNOLOGY

### VOLUME-5, ISSUE-5

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