

HỌC VIỆN CHÍNH TRỊ QUỐC GIA HỒ CHÍ MINH

CAO ĐÌNH HẢI

QUẢN LÝ NHÀ NƯỚC ĐỐI VỚI HOẠT ĐỘNG DU LỊCH  
TRONG XU THẾ PHÁT TRIỂN THÀNH PHỐ ĐÀ NẴNG  
THÔNG MINH

LUẬN ÁN TIẾN SĨ  
NGÀNH: QUẢN LÝ KINH TẾ

HÀ NỘI - 2024

HỌC VIỆN CHÍNH TRỊ QUỐC GIA HỒ CHÍ MINH

CAO ĐÌNH HẢI

QUẢN LÝ NHÀ NƯỚC ĐỐI VỚI HOẠT ĐỘNG DU LỊCH  
TRONG XU THẾ PHÁT TRIỂN THÀNH PHỐ ĐÀ NẴNG  
THÔNG MINH

LUẬN ÁN TIẾN SĨ  
NGÀNH: QUẢN LÝ KINH TẾ  
Mã số: 9340410

Người hướng dẫn khoa học:

- TS Đỗ Tất Cường
- TS Đặng Đức Anh



HÀ NỘI - 2024

**LỜI CAM ĐOAN**

Tôi xin cam đoan, bản luận án là công trình nghiên cứu khoa học độc lập của cá nhân tôi. Các số liệu, kết quả nêu trong luận án là trung thực và có nguồn gốc chính thức từ các cơ quan có thẩm quyền, rõ ràng.

Tác giả luận án

---

Cao Đình Hải

## MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN .....	1
MỤC LỤC .....	2
DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT .....	4
DANH MỤC CÁC BẢNG .....	5
DANH MỤC CÁC HÌNH .....	6
MỞ ĐẦU .....	7
<b>Chương 1. TỔNG QUAN TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU LIÊN QUAN ĐẾN QUẢN LÝ NHÀ NƯỚC ĐỐI VỚI HOẠT ĐỘNG DU LỊCH TRONG XU THẾ PHÁT TRIỂN THÀNH PHỐ THÔNG MINH Ở CẤP ĐỊA PHƯƠNG .....</b>	<b>14</b>
1.1. Tổng quan các công trình liên quan đến đề tài luận án .....	14
1.2. Đánh giá chung các công trình liên quan đến đề tài luận án .....	26
1.3. Lựa chọn vấn đề nghiên cứu và khung phân tích luận án .....	29
<b>Chương 2. CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ CƠ SỞ THỰC TIỄN VỀ QUẢN LÝ NHÀ NƯỚC ĐỐI VỚI HOẠT ĐỘNG DU LỊCH TRONG XU THẾ PHÁT TRIỂN THÀNH PHỐ THÔNG MINH Ở CẤP TỈNH .....</b>	<b>36</b>
2.1. Khái quát về quản lý nhà nước đối với hoạt động du lịch trong xu thế phát triển thành phố thông minh ở cấp tỉnh .....	36
2.2. Cơ sở lý thuyết, nội dung quản lý nhà nước đối với hoạt động du lịch trong xu thế xây dựng thành phố thông minh ở cấp tỉnh và nhân tố ảnh hưởng .....	44
2.3. Kinh nghiệm về quản lý nhà nước đối với hoạt động du lịch trong xu thế phát triển thành phố thông minh ở cấp tỉnh tại một số địa phương trên thế giới và bài học cho thành phố Đà Nẵng .....	68
<b>Chương 3. THỰC TRẠNG QUẢN LÝ NHÀ NƯỚC ĐỐI VỚI HOẠT ĐỘNG DU LỊCH Ở TRONG XU THẾ PHÁT TRIỂN THÀNH PHỐ ĐÀ NẴNG THÔNG MINH .....</b>	<b>76</b>
3.1. Thực trạng phát triển các hoạt động du lịch ở thành phố Đà Nẵng .....	76
3.2. Phân tích thực trạng quản lý nhà nước đối với hoạt động du lịch ở thành phố Đà Nẵng trong xu thế phát triển thành phố thông minh .....	85
3.3. Đánh giá quản lý nhà nước đối với hoạt động du lịch ở thành phố Đà Nẵng trong xu thế phát triển thành phố thông minh .....	105

<b>Chương 4. QUAN ĐIỂM VÀ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN LÝ NHÀ NƯỚC ĐỐI VỚI HOẠT ĐỘNG DU LỊCH TRONG XU THẾ PHÁT TRIỂN THÀNH PHỐ THÔNG MINH Ở ĐÀ NẴNG .....</b>	<b>122</b>
4.1. <i>Phân tích SWOT của quản lý nhà nước đối với hoạt động du lịch trong xu thế phát triển thành phố thông minh ở thành phố Đà Nẵng.....</i>	<b>122</b>
4.2. <i>Quan điểm hoàn thiện và một số giải pháp có tính chiến lược của quản lý nhà nước đối với hoạt động du lịch trong xu thế phát triển thành phố thông minh ở Đà Nẵng.....</i>	<b>142</b>
<b>KẾT LUẬN .....</b>	<b>165</b>
<b>CÁC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU CỦA NCS CÓ LIÊN QUAN ĐẾN LUẬN ÁN .....</b>	<b>169</b>
<b>DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO .....</b>	<b>170</b>
<b>PHỤ LỤC .....</b>	<b>184</b>
PHỤ LỤC 1. Thiết kế và phương pháp nghiên cứu .....	184
PHỤ LỤC 2. Bảng hỏi phỏng vấn .....	200
PHỤ LỤC 3. Danh sách các chuyên gia tham dự phỏng vấn sâu và tọa đàm trong nghiên cứu định tính, theo đặc điểm chuyên gia .....	203
PHỤ LỤC 4. Cách thức xây dựng bản 4.5 (các bảng khác tính tương tự).....	205

**DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT**

<b>STT</b>	<b>Chữ viết tắt</b>	<b>Nghĩa Tiếng Anh</b>	<b>Nghĩa Tiếng Việt</b>
1.	AS	Attractiveness Scores	Điểm hấp dẫn
2.	ASEAN	Association of South East Asia Nations	Hiệp hội các quốc gia Đông Nam Á
3.	AVR	Augmented Virtual Reality	Thực tế ảo tăng cường
4.	CNTT		Công nghệ thông tin
5.	CI	Consistence Index	Chỉ số nhất quán
6.	CR	Consistence Ratio	Tỷ số nhất quán
7.	CSLTDL		Cơ sở lưu trú du lịch
8.	HĐDL		Hoạt động du lịch
9.	ICT	Information and Communication Technology	CNTT và truyền thông
10.	IoT	Internet of Things	Internet Vạn vật
11.	IE	Internal, External	Trong, ngoài
12.	KTO	Korean Tourism Organization	Tổ chức Du lịch Hàn Quốc
13.	MICE	Meeting, Incentive, Convention, Exhibition	Hội họp, Khen thưởng, Hội nghị, Triển lãm
14.	NCS		Nghiên cứu sinh
15.	RI	Random Index	Chỉ số ngẫu nhiên
16.	QLNN		Quản lý nhà nước
17.	QSPM	Quantitative Strategic Planning Matrix	Ma trận hoạch định chiến lược định lượng
18.	SWOT	Strenght, Weakness, Opportunity, Threath	Điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, thách thức
19.	TAS	Total Attractiveness Scores	Tổng điểm hấp dẫn
20.	TPTM	Smarti city	Thành phố thông minh
21.	UBND		Ủy ban nhân dân
22.	VND		Việt nam Đồng
23.	VR	Virtual Reality	Thực tế ảo

## DANH MỤC CÁC BẢNG

Bảng 2.1. Sự khác nhau giữa loại hình hoạt động du lịch truyền thống và hoạt động du lịch trong xu thế phát triển thành phố thông minh ở cấp tỉnh .....	40
Bảng 2.2. Các biến số quan trọng trong lý thuyết về các bên có liên quan.....	46
Bảng 3.2. Cơ sở đào tạo chuyên ngành du lịch của các địa phương trong Vùng du lịch miền Trung năm 2021 .....	85
Bảng 3.3. Cơ cấu khách quốc tế và nội địa giai đoạn 2011 – 2022 .....	107
Bảng 4.1. Đánh giá các tiêu chí theo cặp dựa vào mức độ ưu tiên .....	122
Bảng 4.2. Chỉ số ngẫu nhiên ứng với số tiêu chí lựa chọn được xem xét .....	122
Bảng 4.3. So sánh các cặp nhóm tiêu chí .....	123
Bảng 4.4. Ma trận mức độ ưu tiên của các yếu tố của điểm mạnh.....	123
Bảng 4.5. Tính toán các điểm so sánh giữa các yếu tố của điểm mạnh .....	124
Bảng 4.6. Tính toán các điểm so sánh giữa các yếu tố của điểm yếu .....	125
Bảng 4.7. Ma trận mức độ ưu tiên của các yếu tố của điểm yếu.....	126
Bảng 4.8. Ma trận mức độ ưu tiên của các yếu tố của cơ hội .....	126
Bảng 4.9. Tính toán các điểm so sánh giữa các yếu tố của cơ hội .....	127
Bảng 4.10. Ma trận mức độ ưu tiên của các yếu tố của thách thức.....	127
Bảng 4.11. Tính toán các điểm so sánh giữa các yếu tố của thách thức .....	128
Bảng 4.12. Kết quả so sánh cặp của các yếu tố của SWOT .....	128
Bảng 4.13. Ma trận đo lường nhân tố bên trong của công tác quản lý đối với du lịch ở thành phố Đà Nẵng trong xu thế phát triển thành phố thông minh.....	132
Bảng 4.14. Ma trận đo lường nhân tố bên ngoài của công tác quản lý đối với du lịch ở thành phố Đà Nẵng trong xu thế phát triển thành phố thông minh.....	134
Bảng 4.15. Ma trận nhân tố trong và ngoài (IE Matrix).....	135
Bảng 4.16. Ma trận định lượng kế hoạch chiến lược (QSPM).....	137
Bảng 4.17. Tính toán, so sánh thứ tự ưu tiên giữa các chiến lược .....	140

**DANH MỤC CÁC HÌNH**

Hình 1.1. Khung lý thuyết phân tích của Luận án.....	11
Hình 1.1. Khung phân tích khái quát của luận án .....	34
Hình 1.2. Khung phân tích quản lý nhà nước đối với hoạt động du lịch trong xu thế phát triển thành phố thông minh ở cấp tỉnh.....	35
Hình 2.1. Mô hình các bên liên quan: kết hợp 1, 2 hoặc 3 đặc tính .....	47
Hình 2.2. Theo dõi thời gian thực các phương tiện giao thông công cộng .....	69
Hình 3.1. Hiện trạng khách du lịch đến thành phố Đà Nẵng giai đoạn 2011 – 2023.....	76
Hình 3.2. Số lượng cơ sở lưu trú của thành phố Đà Nẵng giai đoạn 2011 – 2023.....	78
Hình 3.3. Gia tăng biên của cơ sở lưu trú và phòng khách sạn ở thành phố Đà Nẵng .....	78
Hình 3.4. Số lượng đơn vị lữ hành của thành phố Đà Nẵng giai đoạn 2011 – 2023.. .....	81
Hình 3.5. Nguồn lao động du lịch Đà Nẵng giai đoạn 2011 – 2023 (người) .....	83
Hình 3.6. Hiện trạng hướng dẫn viên du lịch ở Đà Nẵng giai đoạn 2011 – 2023 (người) .....	84
Hình 3.7. Các giai đoạn phát triển du lịch ở thành phố Đà Nẵng trong xu thế phát triển thành phố thông minh.....	87



## MỞ ĐẦU

### 1. Lý do lựa chọn đề tài

Thành phố Đà Nẵng là một thành phố có vị trí địa lý quan trọng đối với sự phát triển toàn diện của đất nước về kinh tế, chính trị, văn hóa và xã hội. Không những vậy, Đà Nẵng còn nhận được sự quan tâm của Đảng và Nhà nước, thể hiện qua nhiều Nghị quyết quan trọng. Tốc độ tăng trưởng GRDP năm 2018 gấp 6,6 lần so với năm 2003 với tốc độ tăng trưởng bình quân giai đoạn này là 9,8%/năm. Để tiếp tục duy trì đà tăng trưởng, phát triển mạnh mẽ này, Bộ Chính trị đã ban hành Nghị quyết số 43 đã nêu trên. Đây là một Nghị quyết có tầm quan trọng và ý nghĩa trong ngắn, trung và dài hạn đối với sự phát triển toàn diện của thành phố Đà Nẵng nói chung, các ngành, lĩnh vực kinh tế của địa phương nói riêng. Trong giai đoạn 2003 đến 2023, ngành du lịch đã đóng góp vào tốc độ tăng trưởng GRDP của thành phố Đà Nẵng bình quân là 14,2%/năm. Không những vậy, các HDDL của thành phố Đà Nẵng đã góp phần giải quyết vấn đề về việc làm của người lao động của thành phố khi tạo ra hàng vạn việc làm trong giai đoạn 2011 – 2023. Có được những kết quả tốt đẹp như vậy, phần lớn nhờ vào sự thay đổi của hệ thống thể chế liên quan đến phát triển các HDDL ở thành phố Đà Nẵng; cũng như công tác QLNN đối với HDDL ở thành phố.

Du lịch của thành phố Đà Nẵng phát triển với những gam màu sáng tối đan xen lẫn nhau; bên cạnh những thành tựu, kết quả đạt được còn có những hạn chế, khuyết điểm cần khắc phục. Trong đó, có công tác QLNN đối với HDDL ở thành phố Đà Nẵng. Có thể nói rằng, mặc dù công tác QLNN ở thành phố Đà Nẵng trong thời gian vừa qua được cải thiện nhiều và có kết quả tích cực, nhưng vẫn bộc lộ nhiều vấn đề cần khắc phục như: (i) chưa tận dụng được hết cơ hội để phát triển các HDDL của thành phố; (ii) chưa khai thác được hết điểm mạnh trong phát triển các HDDL; (iii) chưa nhận diện được hết các điểm yếu của phát triển các HDDL; và (iv) chưa sẵn sàng để vượt lên thách thức đối với sự phát triển các HDDL, đặc biệt trong môi trường của công nghệ 4.0. Mặc dù những nhiệm vụ thuộc trách nhiệm của cơ quan QLNN như quản lý xử lý chất thải, rác thải, đảm bảo an ninh trật tự cho khách đến thăm quan, du lịch ở thành phố Đà Nẵng và người bản địa, vệ sinh an toàn thực phẩm,...luôn được cơ quan QLNN của thành phố quan tâm, nhưng đứng trước bối cảnh phát triển mới của các HDDL, cơ quan QLNN của thành phố Đà Nẵng đã bộc lộ nhiều điểm bất cập.

Với ba trụ cột phát triển là du lịch, công nghiệp công nghệ cao và kinh tế biển như Nghị quyết số 43 đã khẳng định; đồng thời, quá trình triển khai thực hiện Nghị quyết số 08-NQ/TW ngày 16/01/2017 của Bộ Chính trị về phát triển du lịch trở thành ngành kinh tế mũi nhọn đã đặt ra những yêu cầu mới về công tác quy hoạch, điều chỉnh chiến lược phát triển, cải thiện công tác QLNN bằng những giải pháp thiết thực, hiệu quả. Nhận thức rõ ràng về tiềm năng phát triển các HDDL của địa phương, chính quyền thành phố Đà Nẵng đã định hướng phát triển các HDDL theo hướng: gắn các HDDL biển, đường thủy nội địa với những HDDL truyền thống khác; đồng thời phát triển những loại hình du lịch mới phù hợp với điều kiện, bối cảnh phát triển mới của thành phố Đà Nẵng. Theo đó, UBND thành phố Đà Nẵng đã ban hành Quyết định số 2726/QĐ-UBND ngày 19 tháng 12 năm 2022 về việc ban hành Đề án định hướng phát triển du lịch thành phố Đà Nẵng đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2045. Trên cơ sở Đề án số 2726, Chủ tịch UBND thành phố Đà Nẵng đã ban hành Kế hoạch triển khai thực hiện hằng năm với những mục tiêu, yêu cầu, nhiệm vụ cụ thể trong từng năm để nhằm thực hiện thắng lợi Đề án số 2726.

Gần đây, Thủ tướng Chính phủ đã ban hành Quyết định số 950/QĐ-TTg ngày 01/8/2018 phê duyệt Đề án phát triển TPTM bền vững Việt Nam giai đoạn 2018 – 2025 và định hướng đến năm 2030. Theo đó, UBND thành phố Đà Nẵng đã ban hành Quyết định số 6493/QĐ-UBND ngày 29/12/2018 về Đề án xây dựng TPTM giai đoạn 2018 – 2025, định hướng đến năm 2030. Đây là những chính sách tác động đến sự phát triển của các HDDL ở thành phố Đà Nẵng rất lớn, đặt ra nhiều vấn đề mà cơ quan QLNN của thành phố phải giải quyết, ví dụ: quản lý điểm đến thông minh, quản lý đối với HDDL thông minh. Bối cảnh phát triển của thành phố Đà Nẵng thay đổi, đối tượng QLNN của cơ quan quản lý thành phố cũng thay đổi, công nghệ QLNN cũng không ngừng được đổi mới. Điều đó dẫn đến sự cần thiết phải nghiên cứu, bổ sung kiến thức thực tế về QLNN đối với HDDL ở thành phố Đà Nẵng; và hơn thế nữa là trong một bối cảnh chưa từng có, đó là sự phát triển của TPTM – một loại hình thành phố mà chưa ai có đầy đủ kiến thức về nó để triển khai trong thực tế.

Vì vậy, tôi chọn đề tài “*Quản lý nhà nước đối với hoạt động du lịch trong xu thế phát triển thành phố Đà Nẵng thông minh*” làm luận án tiến sĩ chuyên ngành Quản lý kinh tế, với mong muốn luận giải cơ sở lý luận, thực tiễn, đề xuất phương hướng và giải pháp khả thi về quản lý nhà nước đối với hoạt động du lịch trong xu thế phát triển thành phố Đà Nẵng thông minh.

## **2. Mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu**

### **2.1. Mục tiêu nghiên cứu**

Luận án nghiên cứu, đề xuất một số các giải pháp có tính chiến lược để thực hiện tốt hơn công tác QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở Đà Nẵng.

### **2.2. Nhiệm vụ nghiên cứu**

Để đạt được mục tiêu nghiên cứu trên, Luận án đã thực hiện các nhiệm vụ sau:

*Thứ nhất*, hệ thống hóa cơ sở lý luận và thực tiễn của QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở cấp địa phương.

*Thứ hai*, nghiên cứu kinh nghiệm một số thành phố trên thế giới về QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở địa phương nghiên cứu và rút ra bài học kinh nghiệm cho thành phố Đà Nẵng.

*Thứ ba*, phân tích, đánh giá thực trạng QLNN đối với HDDL của thành phố Đà Nẵng trong xu thế phát triển TPTM.

*Thứ tư*, phân tích SWOT, thực hiện QSPM đối với công tác QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở Đà Nẵng và đề xuất một số các giải pháp QLNN đối với HDDL trên địa bàn thành phố Đà Nẵng trong xu thế phát triển TPTM.

## **3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu**

### **3.1. Đối tượng nghiên cứu**

Luận án xác định đối tượng nghiên cứu là quản lý nhà nước về du lịch trong xu thế phát triển thành phố Đà Nẵng thông minh.

### **3.2. Phạm vi nghiên cứu**

*Về không gian*: Thành phố Đà Nẵng

*Về thời gian*: Nghiên cứu, phân tích thực trạng QLNN đối với HDDL ở thành phố Đà Nẵng từ năm 2011 đến 2024.

## **4. Cơ sở lý luận, thực tiễn và phương pháp nghiên cứu**

### **4.1. Cơ sở lý luận**

- Lý luận quản lý kinh tế đối với HDDL.
- Lý thuyết phát triển đô thị thông minh trên thế giới.
- Lý thuyết về quản lý nhà nước đối với hoạt động du lịch trong tác động của xu thế phát triển thành phố thông minh ở cấp địa phương: cụ thể, trong luận án NCS lựa chọn kết hợp 02 lý thuyết là lý thuyết các bên có liên quan và lý thuyết về chiến lược QLNN đối với HDDL ở cấp địa phương.

#### **4.2. Cơ sở thực tiễn**

- Thực trạng quản lý nhà nước đối với HDDL ở một số địa phương ở nước ngoài và thành phố Đà Nẵng từ 2011 đến 2023.

- Các đề án phát triển thành phố thông minh của một số địa phương ở Việt Nam bao gồm cả thành phố Đà Nẵng.

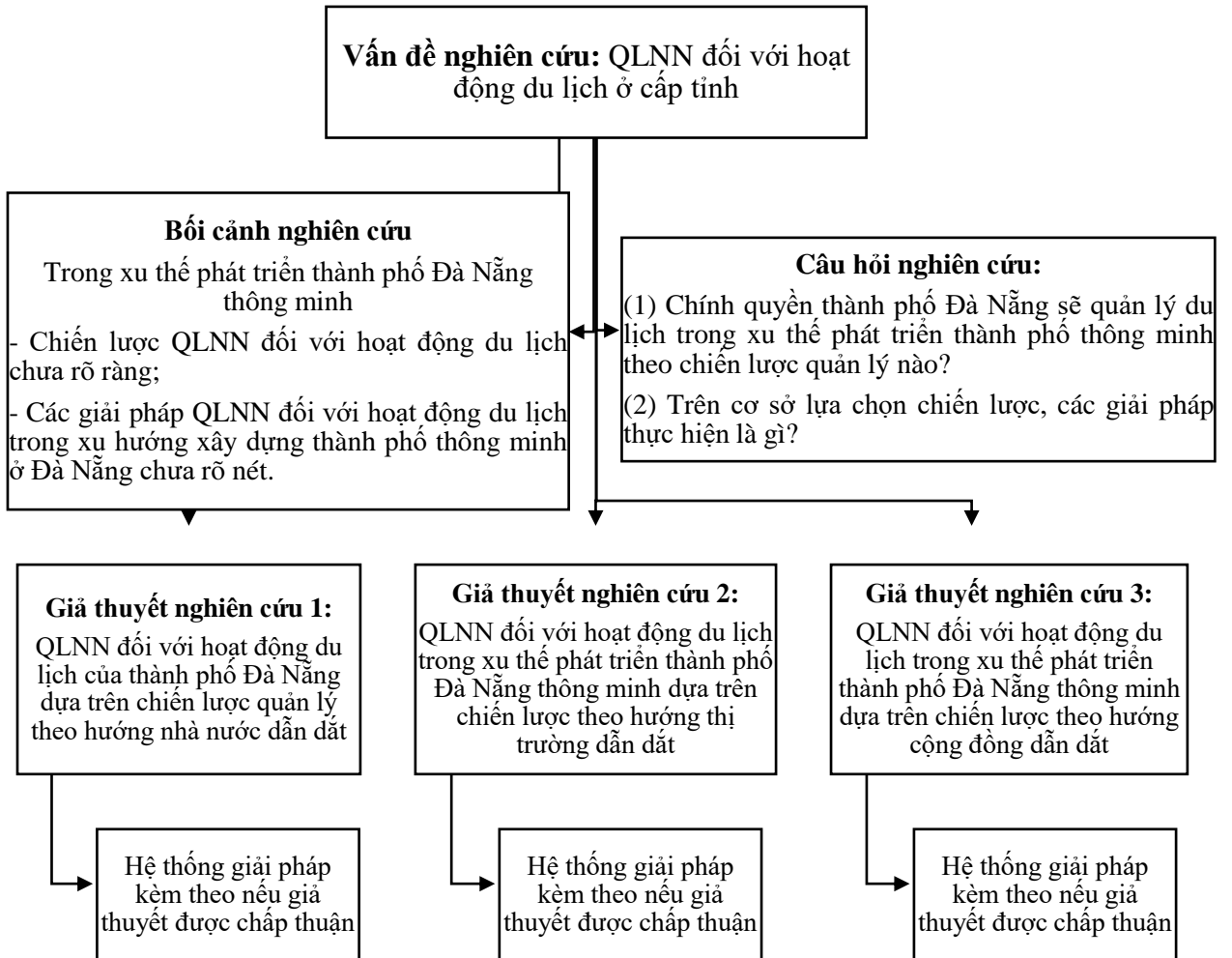
- Hệ thống các chính sách hiện hành có liên quan đến quản lý nhà nước đối với hoạt động du lịch trong xu thế xây dựng TPTM ở cấp tỉnh.

#### **4.3. Phương pháp nghiên cứu**

Sử dụng các phương pháp nghiên cứu: phương pháp duy vật lịch sử; phương pháp duy vật biện chứng; phương pháp trừu tượng hóa, phân tích – tổng hợp, lôgic - lịch sử; phương pháp thống kê, phân tích-định lượng, phương pháp chuyên gia, phương pháp so sánh; tiếp thu có chọn lọc một số kết quả của các công trình khoa học đã công bố. Trong luận án, phân phương pháp nghiên cứu đã được trình bày cụ thể ở **Phần Phụ lục**.

Trên cơ sở phân tích các công trình nghiên cứu trong và ngoài nước có liên quan đến luận án của NCS, NCS xác định cách tiếp cận từ bên ngoài vào bên trong. Theo đó, NCS sẽ tiến hành khảo sát xu hướng biến động của môi trường phát triển du lịch có ảnh hưởng như thế nào tới QLNN đối với sự phát triển du lịch ở Thành phố Đà Nẵng. Xu thế phát triển TPTM ở Đà Nẵng là khó có thể đảo ngược, do đó nó sẽ tác động rất lớn đối với QLNN đối với HDDL tại Thành phố và trên thực tế đã có ảnh hưởng khá nhiều đến các HDDL trên địa bàn thành phố. Cụ thể, việc quản lý các điểm đỗ xe, các điểm đến du lịch và những trải nghiệm du lịch của du khách tại thành phố Đà Nẵng đã được số hóa một phần và đang trên xu hướng tiếp tục gia tăng hàm lượng số hóa. Chính vì vậy, khung phân tích của luận án sẽ được mô tả như sau:

**Hình 1.1. Khung lý thuyết phân tích của Luận án**



*Nguồn: NCS đề xuất*

## 5. Những điểm mới của luận án

Trên cơ sở phân tích khoảng trống nghiên cứu và kết quả nghiên cứu của luận án, Nghiên cứu sinh nhận thấy luận án có những điểm mới sau:

### 5.1. Về mặt lý thuyết:

- Luận án đề xuất 02 khái niệm mới: QLNN đối với HDDL, QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở cấp địa phương.

- Đề xuất và làm rõ về mặt lý thuyết nội dung của QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở cấp địa phương.

### 5.2. Về mặt phương pháp nghiên cứu:

NCS lựa chọn ứng dụng phương pháp nghiên cứu định tính, phỏng vấn sâu với công cụ là bảng hỏi với các câu hỏi mở và bảng hỏi đánh giá, xác định trọng số thành phần của

công cụ ma trận hoạch định chiến lược (QSPM – Quantitative Strategic Planning Matrix). Để có thể áp dụng công cụ QSPM, NCS phải thực hiện bước phân tích SWOT để làm cơ sở xây dựng các chiến lược được lựa chọn. Việc kết hợp SWOT và QSPM thường được sử dụng trong các ngành hẹp của lĩnh vực quản trị doanh nghiệp như Marketing, phân tích thị trường và chưa được áp dụng trong phân tích QLNN đối với HDDL trong xu thế xây dựng TPTM ở cấp tỉnh. Có thể nói, Luận án của NCS là luận án đầu tiên áp dụng việc kết hợp phân tích SWOT và QSPM để xác định chiến lược QLNN theo hướng dựa trên nhà nước hoặc thị trường hoặc cộng đồng dẫn dắt đối với HDDL trong xu thế xây dựng TPTM ở cấp tỉnh.

### **5.3. Về mặt thực tiễn:**

- Luận án trình bày những phân tích mới dựa trên số liệu thống kê ở hai nguồn thứ cấp và sơ cấp trên cơ sở áp dụng khung khổ lý thuyết để mô tả các vấn đề có tính quy luật về QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM.

- Đề xuất phương hướng và hệ thống giải pháp mới nhằm hoàn thiện QLNN về du lịch trên địa bàn thành phố Đà Nẵng đến 2025, định hướng đến 2030 trong xu thế phát triển TPTM. Khác với các nghiên cứu sử dụng phương pháp truyền thống, việc kết hợp phân tích SWOT và QSPM cho phép xác định hệ thống giải pháp trên cơ sở kết hợp các thành tố cấu thành của SWOT và được tính toán, sắp xếp thứ tự ưu tiên theo các bước triển khai, phân tích của QSPM. Do đó, hệ thống các giải pháp của Luận án chính là việc cụ thể hóa các định hướng chiến lược QLNN đối với HDDL trong xu thế xây dựng TPTM ở Đà Nẵng thành các nhiệm vụ cụ thể.

- Một điểm đóng góp về mặt thực tiễn trong luận án là sau khi xác định được chiến lược QLNN đối với HDDL trong xu thế xây dựng TPTM ở thành phố Đà Nẵng theo một trong ba hướng: (i) nhà nước dẫn dắt; hoặc (ii) thị trường dẫn dắt; hoặc (iii) cộng đồng dẫn dắt, hệ thống các giải pháp được cụ thể hóa theo định hướng đã được xác định. Trong luận án, hệ thống các giải pháp ở Chương 4 được trình bày theo hướng do nhà nước dẫn dắt; nhưng do các điểm lựa chọn giữa 03 định hướng khá sát nhau, nên các giải pháp cần được chú ý tới ảnh hưởng của định hướng thị trường và cộng đồng dẫn dắt.

### **6. Ý nghĩa lý luận và thực tiễn của Luận án**

- Bổ sung một số vấn đề mang tính chất lý luận về QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở cấp địa phương.

- Đề xuất một hệ thống các giải pháp có căn cứ khoa học và thực tiễn tới cơ quan QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở thành phố Đà Nẵng. Cụ thể, các cơ quan sau có thể nghiên cứu, áp dụng các giải pháp đề xuất từ Luận án: (i) Sở Du lịch thành phố Đà Nẵng; (ii) Sở Thông tin và Truyền thông thành phố Đà Nẵng; (iii) Sở Văn hóa, Thể thao thành phố Đà Nẵng; (iv) Hiệp hội Du lịch Đà Nẵng;

- Là tài liệu tham khảo trong nghiên cứu, giảng dạy QLNN về HDDL ở các trường đại học, cao đẳng cũng như biên soạn tài liệu cho các lớp bồi dưỡng, cập nhật kiến thức QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM.

## **7. Kết cấu của luận án**

Ngoài phần Mở đầu, Kết luận, Danh mục tài liệu tham khảo, và phụ lục, phần Nội dung được chia thành 04 chương, 11 tiết.

## Chương 1.

# TỔNG QUAN TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU LIÊN QUAN ĐẾN QUẢN LÝ NHÀ NƯỚC ĐỐI VỚI HOẠT ĐỘNG DU LỊCH TRONG XU THẾ PHÁT TRIỂN THÀNH PHỐ THÔNG MINH Ở CẤP ĐỊA PHƯƠNG

### 1.1. Tổng quan các công trình liên quan đến đề tài luận án

#### 1.1.1. Nhóm công trình về quản lý nhà nước đối với hoạt động du lịch

HDDL thường được hiểu ở mức độ khái quát nhất là tổng hợp các hoạt động của các bên có liên quan đến du lịch, bao gồm: khách du lịch; tổ chức, cá nhân kinh doanh du lịch; và cơ quan, tổ chức, cá nhân, cộng đồng dân cư có liên quan đến du lịch. Theo đó QLNN đối với HDDL có thể được hiểu là quản lý tổng thể các hoạt động của những bên có liên quan đến du lịch. Việc chính quyền địa phương tác động hoặc tham gia vào quá trình phát triển HDDL cho đến nay vẫn còn đang được tranh luận sôi nổi. Một trong những nội dung tranh luận sôi nổi nhất là chính quyền địa phương sẽ tham gia ở mức độ nào, các dịch vụ nào chính quyền địa phương cần phải cung cấp cho thị trường, hay chính quyền địa phương thực thi vai trò quản lý theo trường phái lý thuyết nào (tự do cạnh tranh, hỗn hợp, hay là thuần túy của nhà nước) [8, 50, 82, 88, 94, 131].

Trong thời đại ngày nay, QLNN đối với HDDL nhằm vào những mục tiêu sau đây:

***Thứ nhất, QLNN đối với HDDL ở cấp địa phương nhằm làm gia tăng lợi ích cho các bên có liên quan đến du lịch***

Chính quyền địa phương ngày nay trở nên chủ động, tích cực hơn trong việc tác động tới các HDDL để làm gia tăng lợi ích của các chủ thể có liên quan đến du lịch [18, 164, 193]. Theo đó, để có thể phát triển các HDDL tại địa phương, cơ quan QLNN cần phải ưu tiên trước hết cho công tác quy hoạch phát triển các HDDL [18]. Mặt khác, Trịnh Xuân Trường và Mai Anh Vũ trong bài viết “QLNN đối với HDDL tại thành phố Sầm Sơn, tỉnh Thanh Hóa” đăng trên Tạp chí Công thương số tháng 8/2023, trên cơ sở tiếp cận nội dung QLNN theo các hoạt động của cơ quan QLNN cấp địa phương đã cho thấy mối quan hệ thuận chiều giữa tăng cường QLNN và sự phát triển của các HDDL [45]. Đồng thời, tại các bài viết [45, 164], các tác giả đã cho thấy những điểm chung về ảnh hưởng của công tác QLNN đối với sự phát triển ổn định của HDDL tại các địa bàn khác nhau và dưới thể chế QLNN khác nhau ở Việt Nam và Mỹ. Trong một nghiên cứu khá đặc biệt, nhóm nghiên



cứu đến từ Khoa Du lịch, Đại học Huế trên cơ sở sử dụng phương pháp SWOT và ma trận đánh giá yếu tố bên trong, yếu tố bên ngoài trong tiến hành xếp cặp chiến lược để đề xuất giải pháp cho tỉnh Thừa Thiên Huế đối với việc phát triển du lịch giáo dục [46]. Theo đó, một trong những giải pháp mà nhóm đề xuất là cần có sự phối hợp giữa các bên có liên quan về du lịch, bao gồm: (i) chính quyền địa phương; (ii) các cơ quan quản lý về giáo dục và du lịch; (iii) doanh nghiệp và cộng đồng.

Trong một nghiên cứu của các tác giả Nguyễn Đoàn Hạnh Dung và Trương Thị Thu Hà (2019), trên cơ sở phân tích dữ liệu điều tra từ 133 người dân và phỏng vấn sâu 25 đáp viên, hai tác giả đã cho rằng việc chia sẻ lợi ích từ du lịch cho các bên có liên quan là một trong những yếu tố then chốt để phát triển các HDDL ở địa phương một cách ổn định, bền vững [5]. Cùng với hướng nghiên cứu này, nhiều tác giả khác đã cho rằng để có thể phát triển các HDDL ở địa phương hơn nữa thì chính quyền địa phương cần phải tạo điều kiện để các bên liên quan tham gia vào quá trình quản lý nhiều hơn và chia sẻ lợi ích nhiều hơn nữa [102, 127, 177]. Khi nghiên cứu QLNN đối với HDDL ở cấp địa phương dựa trên lý thuyết về trách nhiệm xã hội điểm đến, Mai Thị Kiều Lan và các cộng sự (2023) đã góp phần làm rõ hơn mối quan hệ giữa các bên có liên quan và cơ quan QLNN đối với HDDL ở cấp địa phương [11]. Đồng thời, nhiều nghiên cứu cũng đã chỉ ra công tác QLNN đối với HDDL ở địa phương tạo ra những lợi ích không chỉ đối với các bên có liên quan mà còn cả lợi ích kinh tế, nâng cao phúc lợi cho người dân địa phương [141, 172-175].

***Thứ hai, QLNN đối với HDDL thông qua việc xây dựng và triển khai các chiến lược quản lý khác nhau để tác động đến các khía cạnh môi trường, xã hội và kinh tế của du lịch***

Các chính quyền địa phương trên cơ sở phạm vi quyền hạn và trách nhiệm của mình sẽ ban hành những chính sách có tính chiến lược, hoặc chiến lược quản lý khác nhau để tạo không gian phát triển cho các HDDL. Trong một bài viết của mình, Devine và Devine [88] đã tổng kết một số nghiên cứu của các nhà khoa học trong lĩnh vực du lịch và phát hiện rằng chính quyền địa phương ở nhiều nơi trên thế giới đã sử dụng thẩm quyền của mình để triển khai thực hiện một hệ thống các chính sách (đôi khi còn được gọi là chiến lược quản lý) đối với an ninh trật tự, sự ổn định xã hội, cơ chế tài chính và khung khổ pháp lý để thúc đẩy sự phát triển của các HDDL. Những chính sách đó ở cấp độ chính quyền địa phương đã ảnh hưởng rất mạnh tới sự cải thiện về chất của các HDDL [132, 193].

QLNN đối với HDDL còn được thể hiện qua việc xây dựng, ban hành cơ chế chính sách để làm cho các HDDL được phát triển tương xứng với tiềm năng của du lịch [2, 28]. Địa phương có nhiều tiềm năng, thế mạnh trong phát triển các HDDL, nhưng nếu không có những cơ chế, chính sách, chiến lược QLNN phù hợp thì khó có thể phát triển mạnh mẽ doanh nghiệp du lịch, đa dạng hóa các HDDL [2, 9, 15]. Trên cơ sở khung khổ chính sách, cơ chế, chiến lược phát triển ngành, lĩnh vực du lịch của Trung ương, chính quyền địa phương cụ thể hóa thành những chiến lược quản lý, kế hoạch phát triển HDDL phù hợp với đặc thù của địa phương [12].

Trong một công trình của Medlik vào năm 1991 có tựa đề là *Managing Tourism* (tạm dịch là QLNN về du lịch), ông đã cho rằng chiến lược QLNN đối với các HDDL phải dựa trên sự kết hợp chặt chẽ giữa kinh tế, chính trị, xã hội và các bên có liên quan [144]. Việc thiết lập các cơ chế, chính sách ở cấp địa phương phải đảm bảo nhất quán trong chiến lược QLNN và phù hợp với mức độ cải cách hành chính cấp tỉnh nhằm góp phần là tăng tính hiệu quả của QLNN đối với HDDL ở cấp địa phương. Đồng thời, QLNN đối với HDDL ở cấp địa phương cũng phải đảm bảo mức độ tương thích với cải cách hành chính của chính quyền trung ương và được phản ánh đầy đủ trong chiến lược QLNN ở cấp địa phương [51, 96]. Trong một cuốn sách của Ngân hàng Phát triển Châu Á hướng dẫn về mối quan hệ đối tác giữa nhà nước và tư nhân (bao gồm cả các HDDL) [59], trong đó đã đề cập đến việc phải có chiến lược QLNN khi thực hiện mối quan hệ đối tác công – tư trong phát triển các HDDL, điều này cũng được thể hiện trong cuốn sách của James Elliot xuất bản trong năm 1997 [96].

Tiếp cận trên cơ sở nghiên cứu các HDDL, kết hợp với mối tương quan với các bên liên quan và sự can thiệp của chính quyền địa phương vào sự phát triển của thị trường du lịch, Stephen J. Page trong cuốn giáo trình về Quản lý du lịch xuất bản lần thứ 6 năm 2019, đã chỉ ra QLNN đối với HDDL ở cấp địa phương có liên quan đến nhiều cơ quan QLNN khác nhau và các bên có liên quan đến du lịch, chủ thể QLNN thường tổ hợp các đối tượng chính sách, mục tiêu của chính sách về HDDL vào một chiến lược QLNN [152]. Chiến lược QLNN của chính quyền địa phương đối với HDDL sẽ xác định những mục tiêu đạt được trong lĩnh vực du lịch nhưng ở phạm vi rộng lớn hơn, và xác định những mục tiêu, nhiệm vụ cho các cơ quan QLNN có liên quan đến du lịch. Đối với các bên có liên quan tới các HDDL, chiến lược QLNN sẽ xác định những giải pháp, nhiệm vụ mà chủ thể QLNN

mong muốn huy động để hoàn thành các mục tiêu rộng lớn hơn so với mục tiêu của công tác QLNN đối với HDDL. Andriotis và cộng sự trong một tác phẩm xuất bản năm 2019, đã có cùng ý tưởng với Stephen J. Page như vừa nêu, khi cho rằng chiến lược QLNN đối với HDDL là sự kết hợp giữa các chính sách của chính quyền trung ương và kế hoạch thực hiện của chính quyền địa phương [52].

### ***Thứ ba, về nội dung của QLNN đối với HDDL***

Tiếp cận nội dung QLNN đối với HDDL thông qua việc ban hành và thực hiện chính sách, trong công trình nghiên cứu của mình, tác giả Nguyễn Thị Ánh Tuyết (2019) đã xác định nội dung QLNN đối với HDDL tập trung vào các chính sách sau [47]: (i) chính sách tài chính; (ii) chính sách tín dụng; (iii) chính sách thuế; (iv) chính sách đất đai; (v) chính sách xúc tiến, quảng bá du lịch; (vi) chính sách xuất, nhập cảnh, hải quan; (vii) chính sách đào tạo, phát triển nguồn nhân lực du lịch; (viii) chính sách phát triển khoa học công nghệ; (ix) chính sách phát triển kết cấu hạ tầng. Nghiên cứu này được xây dựng dựa trên lý thuyết về điều chỉnh mối quan hệ cơ bản giữa cơ quan QLNN ở cấp địa phương với người dân và doanh nghiệp du lịch. Tác giả cho rằng để có thể điều chỉnh mối quan hệ cơ bản đó thì cần phải được thực hiện thông qua việc thực hiện các chính sách của cơ quan QLNN.

Tiếp cận theo phương thức quản lý, tác giả James Elliot (1997) [96], và những nhà nghiên cứu tiếp nối ông trong nghiên cứu của Atsakpo và cộng sự (2024) [55], Hoàng Xuân Vinh và Lưu Hữu Văn (2024) [182], cho rằng nội dung của QLNN đối với HDDL được thể hiện gián tiếp thông qua các hành vi của tổ chức (organisational behaviours), mạng lưới (networks), và giải quyết vấn đề theo phương thức chính thức và phi chính thức. Chính quyền địa phương sử dụng quyền lực chính trị của mình để đảm bảo các HDDL được thực hiện trong đúng khuôn khổ chính trị và pháp luật. Các cán bộ QLNN đối với HDDL sẽ phải thực hiện các nhiệm vụ theo quy định của pháp luật (formal) nhưng trong môi trường chính trị, đôi lúc việc thực hiện các thủ thuật QLNN không chính thức (informal) sẽ còn hiệu quả hơn thực hiện chính thức. Chính vì vậy, ở khía cạnh này, các nhà QLNN tốt, liêm chính, dù dùng phương thức nào, chính thức hay phi chính thức, đều nhắm đến việc đạt được các mục tiêu QLNN chính thức. Hơn nữa, theo các nhà nghiên cứu thuộc nhóm này, chiến lược QLNN của chính quyền địa phương đối với HDDL, do đó, sẽ bao gồm: (i) các biện pháp chính thức và phi chính thức; (ii) quản lý hệ thống; (iii) lập và thực hiện kế hoạch; (iv) các điển hình hoặc hình mẫu để lan tỏa (nếu có); (v) ứng dụng khoa học, công

nghệ và đổi mới sáng tạo; và (vi) các chính sách.

Tiếp cận theo lý thuyết về quản trị du lịch và lý thuyết về các bên có liên quan, trong các bài tạp chí của Atsakpo và cộng sự (2024) [55] và Pius và cộng sự (2020) [171], QLNN đối với du lịch bao gồm các hoạt động sau: (i) kết nối giữa các đơn vị QLNN; (ii) ban hành những thỏa thuận chung; (iii) thành lập nhóm phản ứng nhanh tạm thời để kết nối hai bên; (iv) thực hành công tác điều phối giữa hai hoặc nhiều hơn các cơ quan, tổ chức; (v) định hình liên minh giữa các bên liên quan dựa trên sự theo đuổi lợi ích chung; và (vi) xây dựng cấu trúc mạng lưới giữa các bên liên quan.

Tiếp cận dưới góc độ kết hợp các chuyên ngành khác nhau giữa kinh tế, xã hội học, chính sách công và khoa học quản lý, Stephen J. Page và Andriotis với các cộng sự đã đưa ra một khung khổ mới đối với nội dung QLNN đối với các HDDL ở chính quyền địa phương [52, 152]. Các ông cho rằng, chính quyền trung ương ban hành các chính sách và khung khổ luật pháp, trong khi các chính quyền địa phương triển khai trong thực tế bằng các kế hoạch và những chính sách thuộc thẩm quyền của mình. Để có thể tập hợp những mục tiêu, kế hoạch của các cơ quan QLNN ở địa phương có liên quan đến HDDL để giúp cho chủ thể QLNN đối với HDDL ở cấp địa phương thuận lợi trong công tác quản lý và huy động nguồn lực của mình, chính quyền địa phương sẽ xây dựng chiến lược QLNN để góp phần triển khai có hiệu quả dựa trên sự phân công nhiệm vụ cụ thể, rõ ràng cho các cơ quan QLNN có liên quan.

#### ***Thứ tư, về nguyên tắc và phương thức, quy trình QLNN đối với HDDL ở cấp tỉnh***

Những vấn đề về nguyên tắc QLNN đối với HDDL ở cấp tỉnh hầu như không có công trình nào đề cập đến; thay vào đó, các tác giả sử dụng nguyên tắc QLNN nói chung và về cơ bản đã rất ổn định từ đầu thế kỷ 20 [105, 148, 152]. Do đó, trong phạm vi về tổng quan tình hình nghiên cứu, NCS sẽ chỉ đề cập qua về nguyên tắc QLNN đối với HDDL ở cấp tỉnh trong một số nghiên cứu ở nước ngoài, các công trình nghiên cứu trong nước mà NCS tiếp cận được – ngay cả giáo trình trong ngành du lịch – cũng không đề cập đến nguyên tắc QLNN đối với HDDL. Theo đó, trong công trình của Stephen Page (2019) và Jayaprakashnarayana Gade và Raghu Ankathi (2019) đã khá thống nhất khi đề cập nguyên tắc của QLNN đối với HDDL ở cấp địa phương, cụ thể: (i) đúng thẩm quyền; (ii) phù hợp với năng lực; (iii) thúc đẩy các HDDL phát triển; (iv) kiểm soát tốt khách du lịch tại các

điểm đến du lịch; (v) quảng bá hình ảnh du lịch bằng các chiến dịch quảng cáo, tài trợ và hỗ trợ các sự kiện văn hóa, du lịch [105, 152].

Phương thức và quy trình QLNN đối với HDDL ở cấp tỉnh được thực hiện qua bốn hoạt động chính là: (i) kiểm soát; (ii) lập kế hoạch; (iii) dẫn dắt; và (iv) tổ chức [152]. Ở mỗi một hoạt động, chủ thể QLNN đối với HDDL ở cấp tỉnh cũng cần phải thực hiện và quan tâm đến các hoạt động của các bên liên quan. Trong đó, ở hoạt động tổ chức, chủ thể QLNN đối với HDDL phải tính toán đến những tác động của môi trường kinh doanh ở bên ngoài lĩnh vực du lịch [105, 144]. Trong nghiên cứu du lịch theo góc tiếp cận chuỗi giá trị, tác giả Phan Thị Phương Thảo (2023) đã đưa ra hàm ý cơ quan QLNN ở cấp tỉnh cần thực hiện công tác quản lý theo chuỗi giá trị du lịch để không chỉ đảm bảo cho sự phát triển bền vững của các HDDL mà còn đưa công tác QLNN ở cấp tỉnh gắn với các hoạt động của thị trường [44]. Tiếp cận dưới góc độ chính sách, Lê Thị Thanh Huyền và cộng sự (2024) hàm ý rằng phương thức QLNN đối với HDDL ở cấp tỉnh cần theo quy trình thực hiện chính sách, cụ thể: (i) hoạch định chính sách; (ii) tổ chức thực hiện chính sách; (iii) hoạt động của các cá nhân, doanh nghiệp kinh doanh du lịch; (iv) các nhân tố ảnh hưởng tới tổ chức thực hiện chính sách [119].

#### ***Thứ năm, về các nhân tố ảnh hưởng tới QLNN đối với HDDL ở cấp địa phương***

QLNN đối với HDDL ở cấp địa phương chịu ảnh hưởng bởi nhiều nhóm nhân tố khác nhau. Nguyễn Phương Thảo và Nguyễn Khải Hoàn [43] đã đề xuất 06 nhân tố ảnh hưởng chủ yếu, bao gồm: (i) tổ chức và hoạt động của hệ thống chính trị ở cấp tỉnh; (ii) bộ máy và công chức QLNN đối với HDDL ở cấp tỉnh; (iii) điều kiện tự nhiên và tài nguyên du lịch ở địa phương; (iv) tình hình phát triển kinh tế - xã hội và ngành du lịch ở địa phương; (v) sự tham gia của doanh nghiệp kinh doanh du lịch, công ty lữ hành du lịch; và (vi) sự tham gia, ủng hộ của người dân và cộng đồng dân cư địa phương. Trong nghiên cứu về nhân tố ảnh hưởng của QLNN đối với phát triển du lịch biển, bài báo của [15] đã đưa ra 06 nhóm nhân tố sau: (i) môi trường kinh tế - xã hội, tiềm năng thế mạnh của địa phương; (ii) thể chế quản trị địa phương; (iii) đội ngũ cán bộ QLNN đối với du lịch của chính quyền cấp tỉnh; (iv) nhận thức của người dân, doanh nghiệp trong lĩnh vực du lịch; (v) cơ sở vật chất kỹ thuật; và (vi) QLNN của chính quyền cấp tỉnh đối với phát triển du lịch biển.

Orams trong một nghiên cứu của mình vào năm 1999 [151] đã đề xuất 03 nhân tố ảnh

hưởng tới QLNN đối với HDDL ở cấp tỉnh, bao gồm: (i) đội ngũ cán bộ QLNN; (ii) các bên có liên quan: người dân, doanh nghiệp kinh doanh du lịch; (iii) môi trường kinh tế - xã hội ở địa phương. Trong một nghiên cứu khác, Çetinel và Yolal năm 2009 [73] đề xuất 02 nhân tố ảnh hưởng đến QLNN đối với HDDL là: (i) đội ngũ cán bộ QLNN; (ii) nhận thức của các bên liên quan (người dân, doanh nghiệp). Thongphon và các cộng sự (2013) [167] đề xuất 4 nhóm nhân tố, bao gồm: (i) tổ chức bộ máy; (ii) môi trường kinh tế - xã hội; (iii) điều kiện tự nhiên; và (iv) dịch vụ công.

### ***Thứ sáu, về sự dẫn dắt định hướng cho công tác QLNN đối với HDDL ở cấp địa phương***

Trong xác định vai trò, sự tham gia của nhà nước trong nền kinh tế thị trường, thông thường sẽ xét mối quan hệ giữa nhà nước và thị trường; tuy nhiên, trong Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XIII đã đề cập đến 10 mối quan hệ lớn, đặc biệt có mối quan hệ giữa nhà nước, thị trường và xã hội [13]. Như vậy, công tác QLNN đối với HDDL ở cấp địa phương cũng sẽ được đặt trong mối quan hệ lớn giữa “*nhà nước, thị trường và xã hội*”, mà xã hội ở đây thường được hàm ý tới các tổ chức chính trị - xã hội hoặc cộng đồng người dân. Khi nhà nước dẫn dắt công tác QLNN đối với HDDL ở cấp địa phương thì kết quả sẽ được xác định dựa trên mục tiêu của nhà nước [165, 170]; ở phía ngược lại, nếu do thị trường hoặc cộng đồng dân cư dẫn dắt thì kết quả sẽ được xác định dựa trên mục tiêu của thị trường [71, 180] hoặc cộng đồng dân cư [66, 168].

*Một là*, QLNN đối với HDDL ở cấp độ địa phương theo cộng đồng dân cư dẫn dắt. Thammajinda [177] đã tổng hợp dựa trên nghiên cứu đa dạng các loại hình dẫn dắt khác nhau của cộng đồng từ 10 quốc gia và vùng lãnh thổ khác nhau. Theo đó, có 03 hình thức dẫn dắt chính: (i) công tác quy hoạch; (ii) thực hiện kế hoạch du lịch; và (iii) hưởng lợi từ các HDDL. Trong đó, việc dẫn dắt và tham gia công tác quy hoạch được coi là hình thức thực hiện lý tưởng nhất. Theo Tosun [179], Arnstein [54] hoặc Pretty [159], cộng đồng dẫn dắt theo các dạng thức sau đây: (i) chủ động dẫn dắt: cộng đồng dân cư chủ động và tích cực tham gia và dẫn dắt quá trình phát triển các HDDL, bao gồm cả lập kế hoạch và lựa chọn giải pháp phát triển các HDDL; (ii) bị động dẫn dắt: cộng đồng dân cư tham gia một cách bị động do bị áp đặt từ bên ngoài, họ có thể tham gia thực hiện các hoạt động QLNN đối với HDDL theo sự phân công và chia sẻ lợi ích dựa trên nhu cầu của cộng đồng dân cư, nhưng trong hình thức này thì cộng đồng dân cư không phải là nhóm quyết định; và

(iii) dẫn dắt giả: cộng đồng dân cư tham dự và dẫn dắt quá trình QLNN đối với HDDL ở cấp độ địa phương chỉ dựa trên hình thức, không có sự tham gia thực sự.

*Hai là*, QLNN đối với HDDL ở cấp độ địa phương theo thị trường dẫn dắt. Theo góc độ này, HDDL trở thành đối tượng hấp dẫn để thu hút các khoản đầu tư [83], tạo ra nhiều cơ hội việc làm cho người lao động [58] và hỗ trợ quá trình chuyển giao đổi mới sáng tạo [187]. Thông qua đó, các HDDL đã đóng góp mạnh mẽ cho sự phát triển và phồn vinh của kinh tế địa phương [65, 72]. Tuy nhiên, cũng cần lưu ý rằng, các HDDL mặc dù đóng góp to lớn cho sự phát triển kinh tế - xã hội ở địa phương nhưng không phải lúc nào, địa phương nào cũng như vậy; chỉ ở những địa phương có đặc điểm địa lý và hoàn cảnh kinh tế - xã hội đặc thù thì mới có thể thực hiện điều này được [69, 70, 100, 122]. Lin và các cộng sự [139] khi nghiên cứu vai trò của việc mở rộng các HDDL ở địa phương đối với tăng trưởng kinh tế đã đưa ra nhận định chính quyền địa phương nên đảm bảo các điều kiện cần thiết để khiến cho HDDL thực sự trở thành động lực cho tăng trưởng kinh tế ở địa phương. Theo nghĩa đó, các hoạt động QLNN đối với HDDL ở cấp địa phương sẽ phải đi theo những điểm mà khiến cho du lịch trở thành ngành kinh tế mũi nhọn bằng việc phát triển và đa dạng hóa các HDDL.

*Ba là*, QLNN đối với HDDL ở cấp độ địa phương theo nhà nước dẫn dắt. Theo góc độ này, cơ quan QLNN ở địa phương sẽ xác định những trọng tâm, trọng điểm của việc phát triển các HDDL nhằm có được những lợi ích tốt nhất cho các bên liên quan ở địa phương [92, 113]. Trước hết, cơ quan QLNN ở cấp độ địa phương sẽ xác định việc quản lý các điểm đến là một trong những việc trọng tâm, và do đó các cơ quan QLNN có liên quan sẽ phải tập trung vào để phối hợp quản lý [64, 184]. Vai trò của chính quyền địa phương được nhấn mạnh khi đây chính là cầu nối giữa các nguồn lực của khu vực công tại địa phương như tài nguyên thiên nhiên, hệ thống vận tải công cộng, các cơ sở khám chữa bệnh công lập và hạ tầng kỹ thuật của du lịch với khả năng quản lý và vận hành các nguồn lực của lĩnh vực du lịch của thị trường. Thị trường sẽ cung cấp các dịch vụ hậu cần, chăm sóc khách hàng, lịch trình du lịch và các doanh nghiệp lữ hành để đảm bảo không gây ra sự lãng phí các nguồn lực của khu vực công [60]. Chính vì mức độ quan trọng của cơ quan QLNN ở địa phương, nên việc hướng dẫn các văn bản pháp luật, chính sách từ các văn phòng của cơ quan QLNN là điều kiện đảm bảo cho việc vận hành theo mô thức này của QLNN đối với HDDL ở cấp độ địa phương [74, 128, 134].

### ***1.1.2. Nhóm công trình về quản lý nhà nước đối với hoạt động du lịch trong xu thế phát triển thành phố thông minh ở cấp địa phương***

Xu thế phát triển TPTM ở cấp địa phương hàm ý tới quá trình xây dựng kế hoạch và triển khai các kế hoạch để xây dựng TPTM ở cấp địa phương. Theo đó, xu thế phát triển TPTM chưa cho chúng ta được một TPTM đúng nghĩa của nó, nhưng dưới ảnh hưởng của xu thế này thì các HDDL và QLNN đối với HDDL cũng bị ảnh hưởng và thay đổi. Những thay đổi, điểm mới trong QLNN đối với HDDL trong xu thế xây dựng TPTM ở cấp tỉnh chưa được nhiều nhà khoa học trong và ngoài nước phân tích. Thay vào đó, nhiều công trình nghiên cứu về ảnh hưởng của TPTM tới công tác QLNN đối với HDDL ở cấp địa phương. Điều đó đặt ra nhiều hàm ý đối với mục tiêu nghiên cứu của đề tài luận án, cụ thể như sau:

#### ***Thứ nhất, đổi mới QLNN đối với HDDL trong xu thế xây dựng TPTM để hỗ trợ sự hình thành và phát triển các HDDL mới***

TPTM thì thường được xây dựng ở các thành phố, và do đó theo logic thông thường sẽ làm hình thành các HDDL mới ở đô thị hoặc tạo thuận lợi cho việc tiến hành các HDDL mới ở đô thị mà trong điều kiện bình thường chưa có thể thực hiện được, ví dụ như là điểm đến thông minh, hoặc du lịch ảo [76]. Hình thành các HDDL phù hợp đối với những khách du lịch bận rộn với công việc nhưng không bỏ quên đam mê du lịch của mình. Những khách du lịch đi du lịch nhưng không nguyên nghĩa, thay vào đó HDDL của họ giống như “người du mục” trước đây [191]. Theo đó, dưới tác động của các công nghệ kỹ thuật số trong xu thế xây dựng TPTM ở địa phương, các chiến dịch marketing của cơ quan quản lý thành phố để định vị lại thành phố của mình là một điểm đến “thân thiện với du mục số”, điểm tối ưu nằm giữa ranh giới giữa làm việc và nghỉ dưỡng [158].

Cùng với sự phát triển của hệ thống Internet, các công nghệ số và quá trình số hóa các hoạt động kinh doanh dịch vụ, bao gồm dịch vụ du lịch, sự phân bổ của các HDDL đã được thay đổi theo sự phân bổ của thông tin và mật độ du khách tìm kiếm thông tin [137]. Đồng thời, các công cụ quản lý hiện đại được ứng dụng trong công tác QLNN đối với HDDL như trang tin điện tử, cổng thông tin điện tử, thương mại điện tử, chính quyền điện tử và liên quan đến các mặt của công tác quản trị địa phương [135]. Đặc biệt, hiện nay lĩnh vực du lịch trên thế giới đang ở trong xu thế phải thiết lập lại lịch trình của lĩnh vực du lịch để thích ứng với sự phát triển nhanh chóng của các công nghệ thông minh và xu hướng



phát triển TPTM trên toàn cầu [137].

***Thứ hai, đổi mới QLNN đối với HDDL ở cấp địa phương bằng việc ứng dụng các CNTT (ICT) để làm gia tăng hiệu quả của công tác QLNN và sử dụng tốt hơn nguồn lực ở địa phương***

Những thay đổi, mở rộng các loại hình HDDL đã ảnh hưởng tới công tác QLNN bởi vì chủ thể QLNN đối với HDDL quan tâm tới không chỉ sự đóng góp về kinh tế của các HDDL mang lại mà còn cả những ảnh hưởng của sự lan tỏa giá trị văn hóa, truyền thống của địa phương [121]. Thu hút được sự quan tâm đó của chủ thể QLNN là do sự phát triển của các HDDL có tốc độ cao nhất giữa các ngành trên toàn thế giới, đặc biệt dưới sự tác động của các công nghệ thông minh trong xu thế phát triển TPTM ở nhiều nơi trên thế giới [51, 101, 136]. Ở đây, cũng cần làm rõ một điểm là không phải chỉ dưới ảnh hưởng của xu thế phát triển TPTM thì HDDL mới đổi mới, QLNN đối với HDDL phải đổi mới; thay vào đó, HDDL hoặc QLNN đối với HDDL ở cấp địa phương sẽ luôn phải đổi mới và phát triển để đảm bảo sự hiệu quả và bền vững trong phát triển [154, 155].

Thực tế là QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM là một lĩnh vực rất rộng lớn, đa dạng, năng động và thay đổi do cấu trúc các HDDL sẽ được ưu tiên đổi mới dù ở bất kỳ xu thế nào, chứ không nhất thiết trong xu thế phát triển phát triển TPTM [91]. Các cá nhân, doanh nghiệp kinh doanh trong lĩnh vực du lịch luôn nhanh chóng áp dụng các đổi mới công nghệ từ phát triển sản phẩm đến tiếp thị để phục vụ khách hàng tốt hơn [146]. Các doanh nghiệp du lịch cần liên tục đổi mới để có khả năng cạnh tranh, thích ứng với các công nghệ thay đổi và tiếp tục cung cấp cho khách hàng dịch vụ hấp dẫn [63, 85]. Ngoài việc tạo ra một sản phẩm hoặc dịch vụ mới, những đổi mới đó đã đặt ra những yêu cầu để thực hiện các đổi mới trong các lĩnh vực QLNN đối với HDDL ở cấp địa phương [95]. Việc tích hợp các công nghệ mới vào doanh nghiệp (đặc biệt là trong thông tin và truyền thông) giúp giảm đáng kể lỗi và tăng chất lượng dịch vụ cũng như hiệu quả [178]. Nhìn chung, các đổi mới giúp cải thiện năng suất và do đó tăng phúc lợi và thu nhập. Chính vì vậy, công tác QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở cấp tỉnh sẽ bao quát không chỉ các HDDL mà còn phải đảm bảo cho các HDDL một môi trường hoạt động hiệu quả. Muốn vậy, cơ quan QLNN phải có chiến lược QLNN để tích hợp các yêu cầu quản lý, đối tượng quản lý, nguồn lực quản lý, cơ chế phối hợp quản lý để không chỉ gia tăng hiệu quả của công tác quản lý mà còn thích ứng với đối tượng quản lý. Vì lý do này, cần

nhấn mạnh vai trò trung tâm của đổi mới QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM như động lực thúc đẩy tăng trưởng dài hạn [87].

***Thứ ba, hàm ý về sử dụng chiến lược QLNN đối với HDDL trong bối cảnh phát triển TPTM***

Trong thời gian gần đây, có nhiều nghiên cứu về TPTM và những ảnh hưởng của việc phát triển thành phố thông tới nhiều mặt khác nhau của đời sống kinh tế - xã hội ở nhiều quốc gia, trong đó có QLNN đối với HDDL ở cấp địa phương. Nhiều công trình đã phân tích đánh giá mối quan hệ giữa quy hoạch TPTM và QLNN đối với HDDL ở cấp địa phương. Trong khuôn khổ luận án, NCS tiến hành tổng hợp những công trình mà mình có thể tiếp cận được. Dưới ảnh hưởng của sự phát triển TPTM, trong đó có QLNN đối với điểm đến du lịch [86], sự chuyển dịch từ QLNN sang quản trị đối với các HDDL [57, 67], sự tiệm tiến phát triển từ QLNN đối với HDDL sang QLNN đối với HDDL thông minh [123]. Đặc biệt, các nhà nghiên cứu đều đề cập đến việc xác định chiến lược QLNN đối với HDDL dù ở trong trạng thái bình thường hay ở trong trạng thái bị tác động bởi quá trình phát triển TPTM. Lý do của các nhà khoa học đưa ra là các HDDL liên quan đến nhiều bên có liên quan mà trong đó cơ quan QLNN chỉ là một trong những bên liên quan có tầm quan trọng, ảnh hưởng lớn nhất đối với sự phát triển của các HDDL [67, 145, 149, 163, 183].

Trong một nghiên cứu khá toàn diện gần đây, Ping Fan và cộng sự (2023) [98] đề xác định chiến lược phát triển du lịch ở cấp địa phương của Trung Quốc. Nhóm nghiên cứu sử dụng phương pháp SWOT, QSPM và AHP để xác định những chiến lược khác nhau nhằm thúc đẩy các HDDL ở địa bàn nghiên cứu phát triển. Cùng sử dụng phương pháp nghiên cứu tương tự, Ruijian và cộng sự (2019) [140] đã phân tích và đề xuất các chiến lược QLNN khác nhau đối với các HDDL để định hướng phát triển chất lượng dịch vụ du lịch ở địa phương lên ngang tầm với thế giới. Nhóm nghiên cứu Qasim và cộng sự (2024) [160] đã mở rộng phương pháp nghiên cứu này khi kết hợp giữa hệ thống định vị toàn cầu (GIS) với phân tích SWOT và AHP để xác định các chiến lược QLNN đối với những di sản văn hóa vật thể trong phát triển các HDDL ở một thành phố cổ tại Yemen. Nhìn chung, để có thể xác định được cơ sở khoa học và thực tiễn của các chiến lược QLNN đối với các HDDL ở cấp địa phương, các nhà khoa học đã sử dụng kết hợp nhiều phương pháp nghiên cứu khác nhau kết hợp với sức mạnh phân tích của hệ thống máy tính hiện đại để đề xuất các chiến lược QLNN tối ưu cho các nhà hoạch định chính sách, chính quyền địa phương và

các bên có liên quan ở địa phương. Theo đó, những người có thẩm quyền có thể ứng dụng trong thực tế để đề xuất giải pháp quản lý có tính chiến lược; đồng thời, cung cấp những bằng chứng xác thực để phát triển tiếp lĩnh vực nghiên cứu về QLNN đối với các HDDL ở cấp địa phương.

### ***1.1.3. Nhóm công trình nghiên cứu về quản lý nhà nước đối với hoạt động du lịch ở thành phố Đà Nẵng***

#### ***Thứ nhất, nghiên cứu về du lịch thông minh ở thành phố Đà Nẵng***

Hồ Sử Minh Tài và cộng sự (2021) [116] cho rằng du lịch thông minh (smart tourism) là một bộ phận không thể tách rời khỏi xu thế phát triển TPTM ở Đà Nẵng. Trên cơ sở phân tích 06 trụ cột của TPTM ở Đà Nẵng, nhóm tác giả đã cho rằng đây cũng là những trụ cột của việc phát triển du lịch thông minh tại Đà Nẵng. Với sự kết hợp giữa CNTT, dữ liệu, hạ tầng kỹ thuật CNTT tổng hợp ở Đà Nẵng, du lịch thông minh sẽ trở thành hiện thực. Đồng thời, nhóm nghiên cứu cũng chỉ ra những điểm trọng tâm của du lịch thông minh là di chuyển thông minh (smart travel), công nghệ thông minh (smart technology), người tiêu dùng thông minh (smart consumer), các doanh nghiệp lữ hành thông minh (smart travel businesses) và điểm đến thông minh (smart destinations).

Phạm Văn Chiến (2021) trong nghiên cứu của mình đã phân tích quá trình song hành giữa phát triển TPTM và du lịch thông minh ở Đà Nẵng [27]. Tác giả cho rằng, mặc dù thành phố Đà Nẵng được coi là một trong những địa phương tiên phong trong việc xây dựng hình ảnh thành phố du lịch thông minh với nhiều biện pháp, giải pháp đột phá và triển khai thực hiện khá đồng bộ từ thể chế, cơ chế cho đến tạo lập môi trường cho các hoạt động của du lịch thông minh phát triển. Tuy nhiên, phát triển du lịch thông minh ở thành phố Đà Nẵng chưa tương xứng với tiềm năng. Trên cơ sở đó, tác giả đề xuất năm nhóm giải pháp để phát triển du lịch thông minh ở Đà Nẵng, trong đó đặc biệt chú trọng đến hoàn thiện chính sách và hạ tầng kỹ thuật cho du lịch thông minh.

#### ***Thứ hai, nghiên cứu về điểm đến thông minh ở thành phố Đà Nẵng***

Nguyễn Thị Bích Thủy và Nguyễn Thị Thanh Ngân (2023) [23] đã sử dụng các điểm đến thông minh ở thành phố Đà Nẵng để nghiên cứu những tác động tới ứng dụng CNTT. Trên cơ sở kết quả nghiên cứu, hai tác giả khuyến nghị các cơ quan quản lý và doanh nghiệp kinh doanh lữ hành cần tập trung phát triển các công nghệ du lịch thông minh trong

việc xây dựng và quản lý các điểm đến thông minh. Theo đó, việc sử dụng điểm đến thông minh sẽ làm tăng tính công khai, chính xác về điểm đến du lịch thông minh với mục tiêu làm gia tăng sự thuận lợi cho du khách trong lựa chọn các điểm đến và tránh được tình trạng quá đông du khách di chuyển tới một điểm đến.

Nguyễn Thị Thanh Huyền (2017) [25] cho rằng điểm đến du lịch thông minh đòi hỏi phải có sự phát triển cao về hạ tầng kỹ thuật thông tin. Trên cơ sở phân tích thực trạng du lịch ở thành phố Đà Nẵng, tác giả nhận định với Đà Nẵng sẽ nhanh chóng trở thành một điểm đến du lịch thông minh do: (i) chính quyền thành phố đã có những chiến lược, kế hoạch đồng bộ để hỗ trợ phát triển nguồn nhân lực cho xu hướng phát triển các công nghệ thông minh; (ii) Đà Nẵng là địa bàn có đầy đủ các tiềm năng, thế mạnh để phát triển trở thành một điểm đến du lịch thông minh hấp dẫn.

### ***Thứ ba, nghiên cứu về hệ sinh thái du lịch thông minh ở thành phố Đà Nẵng***

Khái niệm hệ sinh thái du lịch thông minh lần đầu tiên xuất hiện trong các văn bản quản lý của nhà nước tại Đề án “Ứng dụng công nghệ của công nghiệp 4.0 để phát triển du lịch thông minh, thúc đẩy du lịch trở thành ngành kinh tế mũi nhọn” theo Quyết định số 3570/QĐ-BVHTTDL ngày 21 tháng 12 năm 2022 của Bộ trưởng Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch [1]. Theo đó, chính quyền các tỉnh phải đảm bảo việc chia sẻ, kết nối dữ liệu để góp phần phát triển hệ sinh thái du lịch thông minh theo địa phương, vùng và toàn quốc. Trong khi đó, giới nghiên cứu ở trong nước đã bắt đầu đề cập đến khái niệm này ở giai đoạn sớm hơn. Lê Kinh Nam (2017) [14] cho rằng để có được hệ sinh thái du lịch thông minh thì cần phải xây dựng mô hình ứng dụng CNTT với những nền tảng như dữ liệu văn hóa du lịch (bản đồ, điểm đến, cơ sở kinh doanh du lịch, tiêu chuẩn du lịch, bộ quy tắc ứng xử,...) và hơn hết là số hóa dữ liệu các HDDL.

## **1.2. Đánh giá chung các công trình liên quan đến đề tài luận án**

Các công trình nghiên cứu liên quan đến đề tài luận án đã bao quát được nhiều nội dung và các khía cạnh khác nhau của QLNN đối với HDDL ở cấp độ địa phương. Trong số các công trình nghiên cứu mà NCS tiếp cận được đã đạt được những kết quả nghiên cứu đáng tin cậy, là cơ sở để NCS có thể tiếp cận và sử dụng trong thực hiện đề tài nghiên cứu này. Ở đây, NCS nêu một số đánh giá chung đối với các công trình nghiên cứu có liên quan đến đề tài luận án:

***Thứ nhất, các công trình nghiên cứu có liên quan đến đề tài luận án đã khá thành công trong việc luận giải về nội dung QLNN đối với HDDL ở cấp địa phương***

Nội dung QLNN đối với HDDL ở cấp địa phương đã được các nhà khoa học tiếp cận và triển khai theo nhiều lý thuyết khác nhau. Ở mỗi một cách tiếp cận, trên nền tảng một hoặc một số lý thuyết, thì các công trình nghiên cứu đều gắn với chủ thể quản lý hoặc các công cụ QLNN để triển khai thay vì quy trình QLNN. Quy trình QLNN vốn đã khá ổn định từ thế kỷ 20 và hầu như không có sự phát triển thêm. Do đó, để có thể có được những góc độ mới và đóng góp tri thức mới vào lĩnh vực khoa học quản lý, đặc biệt là QLNN, các nhà khoa học đã thực hiện các nghiên cứu dựa trên các góc độ tiếp cận mới. *Trước hết*, mục tiêu của chủ thể QLNN đối với HDDL ở cấp địa phương mới là nội dung của nhiều nhà khoa học theo đuổi. Để đạt được các mục tiêu của QLNN, các nhà nghiên cứu đã cho rằng chủ thể QLNN sẽ sử dụng công cụ QLNN ở những mức độ khác nhau để hiện thực hóa mục tiêu. Mục tiêu của QLNN thay đổi thì việc sử dụng các công cụ của chủ thể QLNN cũng thay đổi. *Tiếp đến*, các công trình có liên quan đến đề tài luận án cho thấy chủ thể QLNN thực hiện thay đổi môi trường hoạt động của đối tượng quản lý để cho đối tượng quản lý của QLNN có thêm không gian để phát triển. Đây là cách tiếp cận theo chức năng QLNN; và do đó, chủ thể QLNN mới quan tâm đến việc thiết kế chính sách, công cụ QLNN theo hướng nhà nước, thị trường hay cộng đồng dẫn dắt. Nhà nước, thị trường hay cộng đồng dẫn dắt sẽ dẫn đến việc thiết kế và thực hiện các công cụ QLNN sẽ khác nhau. Hơn nữa, sự dịch chuyển từ tư duy QLNN sang quản trị nhà nước đã khiến các chủ thể QLNN phải quan tâm, cân nhắc đến những yêu cầu của các bên có liên quan. Các bên có liên quan là một phần của môi trường mà đối tượng quản lý của QLNN sẽ phát triển ở trong đó. Việc tiếp cận theo lý thuyết của các bên có liên quan sẽ đảm bảo được công tác QLNN đối với HDDL ở cấp địa phương gắn sát với mối quan hệ giữa nhà nước, thị trường và xã hội hơn là khi tiếp cận dưới góc độ lý thuyết quản lý truyền thống.

***Thứ hai, các công trình nghiên cứu có liên quan đến đề tài luận án đều hướng tới mục tiêu đề xuất thực hiện dựa trên một chiến lược QLNN có tính hệ thống và nhất quán***

Trong các công trình nghiên cứu có liên quan đến đề tài luận án, nhiều công trình nghiên cứu trong khoảng 5 năm trở lại đây đều đề xuất những nội dung liên quan đến việc xây dựng và triển khai chiến lược QLNN đối với HDDL ở cấp địa phương để nhằm: (i) tăng tính hệ thống của các hoạt động QLNN; (ii) phản ánh sự phát triển mới của lý thuyết

QLNN đối với HDDL khi có tính toán đến các bên có liên quan; (iii) sự liên quan đa ngành, đa lĩnh vực trong công tác QLNN đối với HDDL; và (iv) sự ứng dụng CNTT đã giúp cho các nhà quản lý có thể thực hiện việc đa nhiệm vụ trong công tác QLNN, nhất là đối với những đối tượng QLNN đa dạng về hình thức và chủ thể như HDDL.

Hơn nữa, để có thể đề xuất và thực hiện được chiến lược QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở cấp địa phương thì nhiều công trình khoa học đã đưa ra các hàm ý về đề xuất các chiến lược quản lý dựa trên phân tích ma trận SWOT, QSPM và AHP. Đồng thời, việc kết hợp nhiều kỹ thuật phân tích khác nhau để tăng mức độ chính xác của việc đề xuất các chiến lược QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM như việc kết hợp thêm với hệ thống định vị toàn cầu để góp phần đưa ra các quyết định QLNN chính xác hơn. Việc ra quyết định chính xác hơn của cơ quan QLNN không chỉ phục vụ, hỗ trợ cho sự phát triển các HDDL phù hợp với định hướng, không gian phát triển của địa phương mà còn giúp cho cơ quan QLNN sử dụng được các nguồn lực của nhà nước, nguồn lực tài chính từ ngân sách nhà nước được hiệu quả hơn.

Các công trình nghiên cứu dựa trên nhiều lý thuyết và các phương pháp nghiên cứu khác nhau, cũng như ở những bối cảnh và địa bàn nghiên cứu khác nhau, nhưng những khuyến nghị của các nhà khoa học về việc xây dựng và thực hiện chiến lược QLNN để làm công cụ chủ yếu trong thực hiện QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM. Đây không chỉ là xu hướng phát triển mới trong lĩnh vực QLNN ở cấp địa phương mà còn là một công cụ quản lý mới của chính quyền địa phương. Trước đây, chính quyền địa phương chủ yếu sử dụng công cụ kế hoạch để thực hiện QLNN đối với các HDDL ở cấp địa phương; sau đó được chuyển sang tập trung nguồn lực cho những lĩnh vực có tính chiến lược (strategic sector) hay đôi lúc còn được gọi là những lĩnh vực kinh tế mũi nhọn [89, 169]. Bước tiếp theo là xây dựng và triển khai chiến lược QLNN như là công cụ chính để thực hiện QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM [157].

***Thứ ba, các công trình nghiên cứu có liên quan đến đề tài luận án mặc dù không đặt trong bối cảnh của xu thế phát triển TPTM ở cấp địa phương nhưng đều có những hàm ý hữu ích cho mục tiêu nghiên cứu của đề tài luận án***

Xu thế phát triển TPTM có thể được hiểu là đang ở trong giai đoạn phát triển TPTM chứ chưa có TPTM; và theo nghĩa đó thì việc nghiên cứu QLNN đối với HDDL trong xu

thể phát triển TPTM sẽ được hiểu là một nghiên cứu có hàm ý dự báo rất cao. Trong các công trình nghiên cứu của các nhà khoa học trong và ngoài nước về những nội dung liên quan đến đề tài luận án, xu thế phát triển TPTM đã được trình bày dưới góc độ hàm ý về mặt chính sách. Các nghiên cứu đều sử dụng biện pháp trừu tượng hóa về việc phát triển TPTM dựa trên các khái niệm, quan niệm và cách hiểu của nhà khoa học về TPTM. Hay nói cách khác, các công trình nghiên cứu ít đề cập về “xu thế phát triển TPTM”, thay vào đó các công trình nghiên cứu trong bối cảnh “TPTM” hoặc “phát triển TPTM”. Chính vì vậy, các công trình nghiên cứu đã được lựa chọn để nghiên cứu, thực hiện tổng quan tình hình nghiên cứu không có những công trình đã công bố có nghiên cứu trong bối cảnh “xu thế phát triển TPTM”, kể cả những công trình đã nghiên cứu ở trong nước. Mặc dù vậy, các công trình nghiên cứu trong tổng quan tình hình nghiên cứu đã có những hàm ý, gợi ý thiết thực, hữu ích cho QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở cấp địa phương. Đồng thời, từ những kết quả nghiên cứu có mức độ tin cậy cao, NCS có thể sử dụng để làm khung tham khảo cho việc thực hiện đề tài nghiên cứu này.

### **1.3. Lựa chọn vấn đề nghiên cứu và khung phân tích luận án**

#### ***1.3.1. Khoảng trống nghiên cứu***

Từ kết quả nghiên cứu, khảo sát những công trình nghiên cứu mà NCS có thể tiếp cận được, có nhiều khoảng trống trong nghiên cứu, ở đây chỉ đề cập đến một số những khoảng trống nghiên cứu mà NCS có khả năng thực hiện được.

***Thứ nhất, sự thay đổi của QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở cấp tỉnh trước ảnh hưởng của những dịch chuyển, thay đổi của bối cảnh QLNN ở cấp địa phương***

QLNN đối với HDDL đã không ngừng thay đổi theo thời gian do đối tượng QLNN phát triển đa dạng hơn và sâu sắc hơn. Từ chỗ QLNN được thực hiện theo từng hoạt động cụ thể cho đến hình thành, phát triển và sử dụng công cụ QLNN mạnh hơn đó là kế hoạch QLNN; và cuối cùng là công cụ chiến lược QLNN đối với HDDL ở cấp độ địa phương. Trong quá trình nghiên cứu, phân tích các công trình nghiên cứu trước đây của các nhà khoa học có liên quan đến nội dung của luận án, NCS đã nhận thấy mặc dù các nhà khoa học có đề cập đến công cụ chiến lược QLNN đối với HDDL, nhưng chưa đặt trong bối cảnh của xu thế phát triển TPTM ở cấp địa phương. Nguyên nhân của việc xuất hiện khoảng

trống này có thể có nhiều, nhưng NCS nhận thấy một trong những nguyên nhân quan trọng nhất đó là các nhà nghiên cứu thực chứng, dựa trên bằng chứng, đều sử dụng các phương pháp nghiên cứu để khảo cứu những gì đã và đang diễn ra, thay vì sử dụng những dữ liệu hiện tại để dự báo xu thế phát triển trong tương lai của QLNN đối với HDDL trong điều kiện thay đổi của bối cảnh QLNN.

***Thứ hai, nội dung của QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở cấp tỉnh mới chủ yếu đề cập đến quản lý điểm đến thông minh hơn là một hệ thống chính thể của QLNN ở chính quyền địa phương***

Nội dung QLNN đối với HDDL ở cấp tỉnh được đề cập theo các cách tiếp cận khác nhau tùy theo sự lựa chọn của các nhà nghiên cứu. Theo đó, có hai cách tiếp cận chính là theo chức năng của QLNN và theo nội dung của QLNN. Đối với cách tiếp cận theo chức năng của QLNN thì các nhà nghiên cứu đề xuất nội dung QLNN theo quy trình và cách tiếp cận này đã ít được các nhà nghiên cứu ưu tiên lựa chọn kể từ những nghiên cứu vào cuối thế kỷ 20 [125, 138, 189], và trong lĩnh vực QLNN đối với HDDL ở cấp địa phương cũng đã phản ánh khía cạnh này trong những nghiên cứu đánh giá khác [61, 93]. Thay vào đó, các công trình nghiên cứu đã sử dụng cách tiếp cận về nội dung quản lý, bao hàm các hoạt động QLNN thay vì quy trình QLNN vốn đã khá ổn định và không có nhiều không gian phát triển những điểm mới. Hơn nữa, vì phân tích theo nội dung QLNN nên sẽ bị phụ thuộc vào hệ thống thể chế hiện hành và do đó các hoạt động QLNN đối với HDDL ở cấp địa phương giữa các quốc gia sẽ có những nội hàm và phạm vi khác nhau tùy thuộc vào thẩm quyền của chính quyền địa phương. Tuy nhiên, khía cạnh quan trọng ở đây mà NCS muốn đề cập đến là việc dù tiếp cận theo góc độ nào đi chăng nữa, nội dung QLNN đối với HDDL ở cấp địa phương trong các nghiên cứu mà NCS có khả năng tiếp cận được cho thấy chưa có nhiều nghiên cứu tiếp cận toàn diện và có cân nhắc đến những tác động, ảnh hưởng có thể có của xu thế phát triển TPTM. Thay vào đó, các nghiên cứu thường trình bày và phân tích những nội dung QLNN đối với HDDL ở cấp địa phương trong điều kiện, bối cảnh của một TPTM đã được hình thành về mặt khung khổ quy hoạch, kiến trúc và mạng lưới ứng dụng CNTT. Đặc biệt, các công trình nghiên cứu đã tập trung vào phân tích việc ứng dụng CNTT và tác động của phát triển TPTM tới QLNN đối với HDDL ở cấp địa phương là quản lý điểm đến du lịch bằng các ứng dụng trên thiết bị thông minh, sự kết nối với các bên có liên quan để tiến hành các hoạt động QLNN.



***Thứ ba, mối tương tác qua lại giữa các bên có liên quan trong thực hiện QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở cấp tỉnh***

Trong các nghiên cứu được tổng hợp, phân tích trong Chương này, các bên liên quan được đề cập đến nhiều bao gồm: (i) chính quyền địa phương; (ii) cá nhân, doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ; (iii) du khách và cộng đồng địa phương; và (iv) một số ít công trình có đề cập đến các tổ chức quốc tế. Các bên liên quan đều có những ảnh hưởng khác nhau tới QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở cấp địa phương. Tuy nhiên, mối quan hệ tương tác giữa các bên liên quan chưa được nhiều công trình nghiên cứu đề cập đến một cách chi tiết. Đặc biệt, việc đo lường mức độ tương tác và chỉ ra được nhóm bên liên quan nào đang là nhóm dẫn dắt thì chưa có công trình nào đề cập đến trong các bài nghiên cứu của mình. Hơn nữa, mối quan hệ tác động nhân quả giữa các bên có liên quan chưa được phân tích, đánh giá toàn diện. Hiện nay, giữa ba chủ thể của nền kinh tế thị trường là chính quyền, doanh nghiệp và người dân thì đâu là chủ thể cốt lõi, sự thay đổi các hoạt động của chủ thể nào sẽ dẫn đến sự thay đổi trong các hành vi của các chủ thể khác. Liệu chính quyền có phải là chủ thể quan trọng nhất, cốt lõi nhất trong bộ ba chủ thể vừa nêu trên.

***Thứ tư, sự ảnh hưởng của ý thức hệ, ý thức chính trị đối với công cụ, cơ chế QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở cấp tỉnh chưa được luận giải toàn diện và thấu đáo***

QLNN là một hoạt động quan trọng, cơ bản nhất của cơ quan chính quyền ở cấp địa phương, và hoạt động này chịu ảnh hưởng của ý thức hệ, ý thức chính trị của đảng cầm quyền. Hay nói một cách khác, hệ thống chính sách, công cụ QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM bị tác động, ảnh hưởng bởi ý thức hệ, ý thức chính trị rất lớn [84, 114], và các nhà khoa học đã sử dụng nhiều phương pháp khác nhau để chứng minh mối quan hệ qua lại này [124]. Tuy nhiên, trong lĩnh vực du lịch và QLNN đối với HDDL, sự ảnh hưởng này chưa được luận giải toàn diện và phân tích thấu đáo. Theo đó, việc đo lường và đánh giá mối quan hệ giữa ý thức hệ, ý thức chính trị với QLNN mới chỉ dừng lại ở quá trình xây dựng và hoạch định chính sách; đối với từng nội dung của chính sách hoặc hoạt động QLNN chưa thực hiện được. Hơn nữa, việc đo lường ảnh hưởng của ý thức hệ, ý thức chính trị đối với cơ chế QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở cấp địa phương chưa được thực hiện toàn diện và thấu đáo.

***Thứ năm, cách tiếp cận tổng thể (holistic view) trong các nghiên cứu đã được phân tích trong tổng quan chưa được thực hiện toàn diện***

Trong các công trình nghiên cứu có liên quan đến nội dung của luận án, NCS nhận thấy các công trình đều thực hiện nghiên cứu ở những khía cạnh khác nhau và rất sâu sắc. Các nhà khoa học đều dựa trên những lý thuyết mà mình am tường để sử dụng vào quá trình nghiên cứu khoa học, áp dụng những phương pháp nhất định để thực hiện các hoạt động nghiên cứu về từng khoảng thời gian, đối tượng và mục tiêu nghiên cứu khác nhau. Đặc biệt, đối với những nghiên cứu có sử dụng phương pháp hồi quy tương quan để đánh giá tác động của từng hoạt động của QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM, việc giả định những yếu tố tác động là tĩnh để xem xét sự ảnh hưởng của các yếu tố tác động còn lại là điều không thể tránh khỏi. Điều đó khiến cho các nghiên cứu của các nhà khoa học trở nên thiếu đi sự toàn diện và tiếp cận tổng thể. Đây cũng là khoảng trống cố hữu của các nghiên cứu nếu chỉ sử dụng phương pháp nghiên cứu định lượng hoặc định tính trong thực hiện các nhiệm vụ nghiên cứu.

***Thứ sáu, những nghiên cứu mới về các loại hình du lịch dưới ảnh hưởng của cách mạng công nghiệp lần thứ tư ở Đà Nẵng chưa đề cập nhiều đến công tác QLNN của thành phố***

Những loại hình du lịch mới xuất hiện kể từ khi cách mạng công nghiệp lần thứ tư hình thành và phát triển như du lịch thông minh, điểm đến thông minh, hệ sinh thái du lịch thông minh đã được thế giới nghiên cứu và phân tích khá rõ nét. Trong các văn bản QLNN của Chính phủ và cơ quan quản lý cấp bộ đã có đề cập đến nhiều nội dung liên quan đến du lịch thông minh, điểm đến thông minh, hệ sinh thái du lịch thông minh. Tuy nhiên, các nghiên cứu về HDDL ở thành phố Đà Nẵng chưa đề cập nhiều đến các loại hình hoạt động mới này. Ngay cả trong Đề án phát triển du lịch của thành phố Đà Nẵng mới chỉ đề cập đến du lịch thông minh và điểm đến thông minh nhưng chưa đề cập đến hệ sinh thái du lịch thông minh. Điều đó dẫn đến một vấn đề là công tác QLNN đối với du lịch thông minh, điểm đến thông minh và hệ sinh thái du lịch thông minh là như thế nào chưa được nghiên cứu thỏa đáng. Hơn nữa, đối với những vấn đề mới, liên quan đến nhiều ngành, lĩnh vực khác nhau ngoài du lịch, cơ quan QLNN có lẽ cần thực hiện công tác QLNN có tính chiến lược để có thể mở rộng phạm vi dự báo về không gian và thời gian đối với sự phát triển không ngừng của các HDDL.

### ***1.3.2. Lựa chọn vấn đề nghiên cứu***

Từ những khoảng trống nghiên cứu nêu trên, NCS lựa chọn nghiên cứu QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM, địa bàn nghiên cứu là ở Đà Nẵng. Về nội dung nghiên cứu, NCS lựa chọn nghiên cứu QLNN theo cách tiếp cận tổng thể (holistic view) để có thể bao quát được các bên có liên quan tới HDDL ở thành phố Đà Nẵng trong xu thế phát triển TPTM ở đây. Hơn nữa, NCS lựa chọn việc nghiên cứu QLNN đối với HDDL thông qua việc sử dụng chức năng QLNN để triển khai. Theo đó, QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM sẽ bao hàm các vấn đề cốt lõi sau:

+ Công cụ QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở cấp tỉnh là chiến lược QLNN. Thông thường, chính quyền cấp tỉnh sẽ sử dụng kế hoạch phát triển của đối tượng quản lý để làm công cụ định hướng; nhưng gần đây, công cụ quản lý của chính quyền địa phương đã được phát triển thành chiến lược QLNN. Chiến lược QLNN là một bước phát triển so với kế hoạch QLNN bởi vì đã gom các mảnh ghép khác nhau của công tác QLNN đối với HDDL – vốn liên quan tới nhiều cơ quan khác nhau ở địa phương – về một mối là chiến lược QLNN. Xét cho cùng, chiến lược QLNN được coi như tương đương với kế hoạch tổng thể (master plan) hiện nay.

+ Chiến lược QLNN xây dựng dựa trên việc đánh giá những điểm yếu, điểm mạnh, cơ hội và thách thức của QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở cấp địa phương. Việc gom các mảnh ghép khác nhau của QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở cấp tỉnh sẽ bao hàm việc tích hợp các rủi ro và thuận lợi của các kế hoạch QLNN khác nhau thành một văn bản tổng thể. Chính vì vậy, các giải pháp QLNN – chiến lược QLNN lựa chọn – để khắc phục điểm yếu, thúc đẩy điểm mạnh, tận dụng cơ hội, vượt lên thách thức là điều cơ quan QLNN phải thực hiện để có thể quản lý được các HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở cấp địa phương.

+ Trong mối quan hệ tương tác giữa các bên có liên quan, mà biểu hiện ở cấp độ khái quát nhất là mối quan hệ giữa nhà nước – thị trường – dân cư, cũng có thể gọi là chính quyền – thị trường – cộng đồng ở cấp địa phương, NCS lựa chọn việc thực hiện đánh giá QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở cấp địa phương nên theo định hướng dẫn dắt của một hoặc kết hợp giữa các chủ thể tổng quát đó. Việc xác định QLNN theo hướng chủ thể nào dẫn dắt chưa được đề cập đến trong các nghiên cứu ở trong nước và có

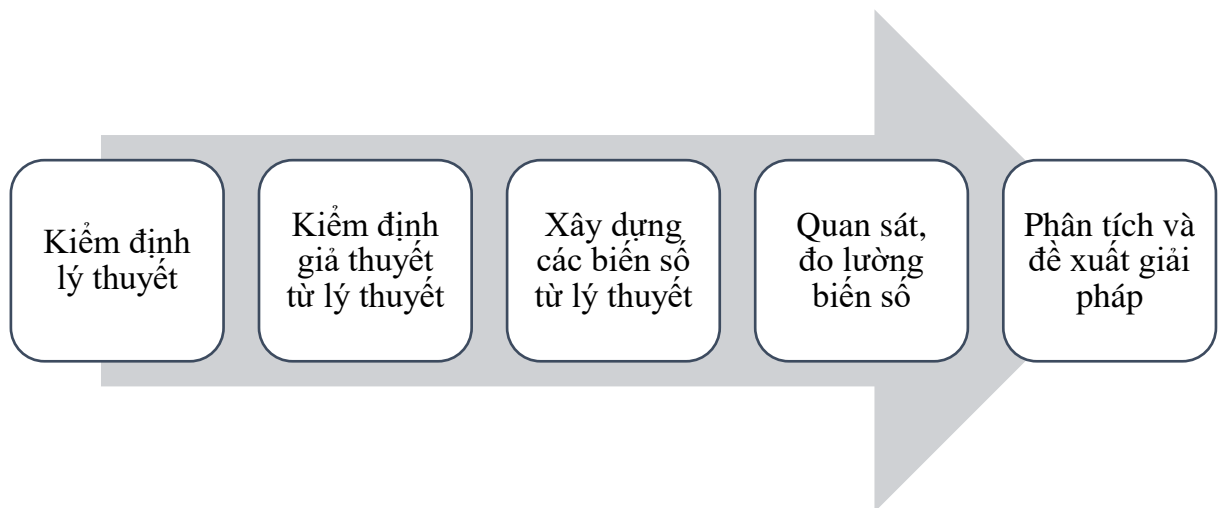
ảnh hưởng tới việc đề xuất các chiến lược QLNN đối với HĐDL trong xu thế phát triển TPTM ở cấp địa phương một cách khách quan, tôn trọng vấn đề có tính quy luật thay là đề xuất các chiến lược QLNN dựa trên ý muốn chủ quan của nhà nghiên cứu hoặc cơ quan QLNN.

### 1.3.3. Khung phân tích của luận án

Nhằm để trả lời câu hỏi nghiên cứu và kiểm định các giả thuyết nghiên cứu đã được đề cập trong phần mở đầu của luận án, trong mục này, trên cơ sở tổng quan tình hình nghiên cứu, NCS đề xuất khung phân tích luận án như sau.

Khung phân tích khái quát của toàn bộ luận án được triển khai theo các bước được mô tả trong Hình 1.1.

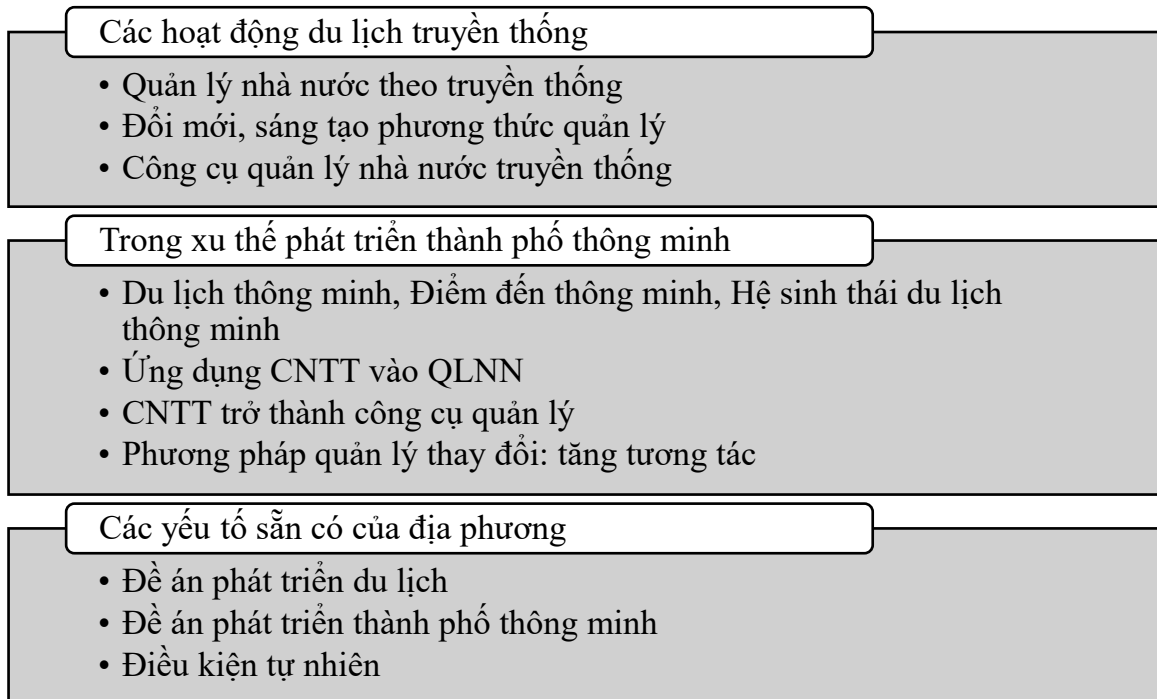
**Hình 1.1. Khung phân tích khái quát của luận án**



*Nguồn: NCS tự xây dựng*

Tuy nhiên, với một đề tài nghiên cứu kết hợp giữa phương pháp định tính và một chút phương pháp định lượng, chủ yếu là sử dụng phương pháp định tính làm nền tảng phân tích, thì khung phân tích luận án sẽ được cụ thể hóa thành Hình 1.2 sau đây:

**Hình 1.2. Khung phân tích quản lý nhà nước đối với hoạt động du lịch trong xu thế phát triển thành phố thông minh ở cấp tỉnh**



*Nguồn: NCS xây dựng*

## Chương 2.

# CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ CƠ SỞ THỰC TIỄN VỀ QUẢN LÝ NHÀ NƯỚC ĐỐI VỚI HOẠT ĐỘNG DU LỊCH TRONG XU THẾ PHÁT TRIỂN THÀNH PHỐ THÔNG MINH Ở CẤP TỈNH

## 2.1. Khái quát về quản lý nhà nước đối với hoạt động du lịch trong xu thế phát triển thành phố thông minh ở cấp tỉnh

### 2.1.1. *Khái niệm hoạt động du lịch, thành phố thông minh và xu thế phát triển thành phố thông minh ở cấp tỉnh*

#### 2.1.1.1. *Khái niệm hoạt động du lịch*

Các nhà nghiên cứu ở Việt Nam hầu như không đề xuất và phân tích khái niệm *HDDL* một cách độc lập hoặc ở mức độ khái quát cao nhất. Thay vào đó, các công trình nghiên cứu khoa học của các tác giả Việt Nam trên các tạp chí đưa ra các khái niệm *HDDL* gắn với các loại hình du lịch như *HDDL* dựa vào cộng đồng [6], *HDDL* đường sông [7], *HDDL* sinh thái [49], *HDDL* nông nghiệp [16] và các *HDDL* gắn với loại hình khác mà NCS khó có thể liệt kê hết được. Đối với các tác giả nghiên cứu ở nước ngoài thì có đề xuất khái niệm *HDDL*, nhưng cũng rất hạn chế. Một trong những khái niệm *HDDL* được đưa ra trong các nghiên cứu của các tác giả nước ngoài là: *HDDL* bao gồm các hoạt động của đại lý và quản lý du lịch và các hoạt động của du khách trong các kỳ nghỉ [118]. Theo đó, khái niệm *HDDL* này là một hoạt động bao hàm nhiều hoạt động khác nhau của các bên có liên quan trong lĩnh vực du lịch. Trong một nghiên cứu khác, các tác giả định nghĩa *HDDL* là các hoạt động mà du khách thực hiện để mang lại sự thư giãn, giải trí, vui vẻ cho bản thân tại điểm đến du lịch [142]. Ở đây, các nhà nghiên cứu đã sử dụng khái niệm giá trị sử dụng của du lịch để đưa ra khái niệm *HDDL* của mình.

Tuy nhiên, theo Luật số 09/2017/QH14 của Quốc hội khóa XIV ban hành ngày 19 tháng 6 năm 2017, *HDDL* được định nghĩa là “*hoạt động của khách du lịch, tổ chức, cá nhân kinh doanh du lịch và cơ quan, tổ chức, cá nhân, cộng đồng dân cư có liên quan đến du lịch*” [29]. Đây có lẽ là khái niệm gần như duy nhất mà NCS tìm kiếm được trên hệ thống các tài liệu, tư liệu tham khảo được. Do đó, mặc dù có thể có rủi ro từ việc thay đổi luật, NCS cũng lựa chọn khái niệm này để làm khái niệm cơ sở cho nghiên cứu này. Khái niệm *HDDL* của Luật Du lịch năm 2017 là một khái niệm được sử dụng để phục vụ cho quá trình QLNN ở các cấp nên có thể vận dụng trong nghiên cứu này. Khái niệm *HDDL*

đã bao hàm nhiều bên có liên quan; do đó cũng hàm ý việc phân tích cơ sở lý thuyết cũng cần được xác định dựa trên lý thuyết về các bên có liên quan.

Trên cơ sở khái niệm HDDL đã được đề cập trong Luật Du lịch năm 2017, NCS nhận thấy HDDL là bao hàm hoạt động của nhiều bên có liên quan khác nhau là khách du lịch, cá nhân và tổ chức kinh doanh dịch vụ du lịch, cơ quan QLNN và các cá nhân, cộng đồng ở điểm đến du lịch, có liên quan đến du lịch. Chính vì vậy, bản thân khái niệm HDDL đã bao hàm nhiều bên có liên quan và mối liên hệ giữa chính quyền – thị trường – cộng đồng. Chính vì vậy, NCS đề xuất một khái niệm HDDL dưới góc nhìn của QLNN như sau: *HDDL, với tư cách là một đối tượng của QLNN, là tổng hợp các hoạt động của cơ quan QLNN, cá nhân và tổ chức kinh doanh dịch vụ du lịch và cá nhân, cộng đồng dân cư có liên quan đến du lịch.*

#### 2.1.1.2. Khái niệm thành phố thông minh

Ý tưởng về xây dựng TPTM đã được nhen nhóm từ khá lâu, tuy nhiên đến cuối năm 2005 mới trở thành một trong những trào lưu lớn nhờ sự phát triển mạnh mẽ của cơ sở hạ tầng công nghệ, sự ra đời và phát triển nhanh chóng của các công ty công nghệ. Với sự phát triển mạnh mẽ của các công ty công nghệ, việc quảng bá các sản phẩm CNTT ứng dụng trong các lĩnh vực của QLNN và phát triển thành phố được phát triển mạnh mẽ hơn [21], [24].

Hiện nay, đang có hai trường phái nổi bật khi bàn về TPTM. Trường phái thứ nhất nhấn mạnh đến sự áp dụng của công nghệ để đạt được các tiện ích thông minh. Theo đó, trường phái này khẳng định một TPTM là một thành phố có thể giải quyết các thách thức của thành phố thông qua việc thực hiện các chiến lược về phát triển nguồn lực CNTT, mạng lưới, dịch vụ trong việc cung cấp các dịch vụ thiết yếu cho người dân đô thị và quản lý hạ tầng hiệu quả [53, 78, 143]. Trong khi đó, trường phái thứ hai khẳng định TPTM là một thành phố có được sự đầu tư vốn nhân lực, vốn xã hội, giao thông và CNTT hiện đại [68], [81]. Goldsmith và Crawford (2014) cho rằng một TPTM không thể không nói đến sự tham gia của cộng đồng, lãnh đạo tốt, sự trao quyền cho cộng đồng bên cạnh những thành tố khác của TPTM [107].

Như vậy, một đô thị được gọi là TPTM khi đồng thời được phát triển cả về phần cứng và phần mềm. TPTM nếu chỉ được phát triển về phần cứng hoặc phần mềm sẽ không đạt được hiệu quả và chất lượng sống tối ưu [26]. Do đó, trong Luận án này, NCS coi *TPTM là một thành phố được phát triển mà các vấn đề của thành phố được giải quyết dựa trên*

*nền tảng ứng dụng CNTT; người dân được tham gia và trao quyền một cách hợp lý và các nguồn lực con người, xã hội được đầu tư và sử dụng hiệu quả.*

### *2.1.1.3. Khái niệm xu thế phát triển thành phố thông minh ở cấp tỉnh*

Hiện nay, phát triển TPTM ở cấp tỉnh đang trở thành xu thế chủ đạo của quá trình phát triển các thành phố trên thế giới. Tuy nhiên, giống như thị trường toàn cầu, xu thế phát triển TPTM ở cấp tỉnh mới chỉ đang ở giai đoạn khởi động với nhiều ý tưởng mới và cơ hội mới để phát triển các loại hình kinh tế mới, cũng như sự đổi mới trong công tác QLNN của chính quyền cấp tỉnh. Các hoạt động phát triển TPTM ở cấp tỉnh ở nhiều nơi trên thế giới mới chỉ dừng lại ở mức độ thí điểm, thử nghiệm vì đứng trước những thách thức về tài chính bền vững và khả năng thiết kế các TPTM hiện nay của con người. Mặc dù vậy, trên cơ sở kinh nghiệm phát triển TPTM ở nhiều quốc gia trên thế giới, một số nhà nghiên cứu khẳng định rằng việc phát triển TPTM ở cấp tỉnh sẽ là một lựa chọn có tính chiến lược của cơ quan QLNN và do đó cần phải có các công cụ chiến lược của QLNN như chiến lược phát triển TPTM để có thể huy động nguồn lực và điều hòa sự khác biệt giữa các bên có liên quan tới việc phát triển TPTM [19], [4], [56]. Hơn nữa, trong xu thế phát triển TPTM ở cấp tỉnh, chất lượng cuộc sống của người dân thành phố và các hoạt động kinh tế, dịch vụ cũng thay đổi. Điều đó là nảy ra câu hỏi cho việc xây dựng và thực hiện chiến lược QLNN thay vì chỉ có sử dụng kế hoạch – có tầm nhìn ngắn hạn – để có được những giải pháp, biện pháp căn cơ hơn và có ảnh hưởng lâu dài tới người dân thành phố [192].

Trong quá trình tìm kiếm các nghiên cứu có liên quan, NCS không tìm thấy những công trình nghiên cứu có nêu rõ những định nghĩa cụ thể nêu rõ xu thế phát triển TPTM ở cấp tỉnh là như thế nào và trong xu thế đó thì các HDDL bị ảnh hưởng, tác động hoặc thay đổi như thế nào. Thay vào đó, các nghiên cứu mô tả khá nhiều khía cạnh khác nhau của xu thế phát triển TPTM ở cấp tỉnh như: (i) xây dựng TPTM hướng tới trọng tâm là người dân và doanh nghiệp; (ii) xây dựng hạ tầng dữ liệu thống nhất; và (iii) phát triển các Khu công nghiệp thông minh [17].

Trong nghiên cứu này, NCS hiểu xu thế phát triển TPTM ở cấp tỉnh là *quá trình chuyển biến dần dần của các thành phố truyền thống trên cơ sở ứng dụng những tiến bộ kỹ thuật hiện đại nhất để sự phát triển của thành phố trở nên bền vững hơn, tiết kiệm năng lượng hơn, hướng trọng tâm tới người dân và doanh nghiệp; đồng thời, công tác QLNN cũng trở nên hiệu lực, hiệu quả hơn do có sự tham gia của người dân, doanh nghiệp và*



*đặc biệt là việc ứng dụng các CNTT phù hợp, tương thích để kết nối tốt hơn giữa các thành phố với nhau.*

### ***2.1.2. Các loại hình hoạt động du lịch trong xu thế phát triển thành phố thông minh ở cấp tỉnh***

Các loại hình du lịch truyền thống được hiểu một cách đơn giản là sự vận hành của các HDDL đơn thuần, dựa trên việc quảng bá các địa điểm du lịch qua các cuốn sách quảng cáo, tờ rơi, băng rôn, panel, truyền miệng hay trên các kênh truyền hình, truyền thanh. Khách du lịch sẽ phải tự mình tìm hiểu thêm các thông tin cần thiết xoay quanh điểm đến du lịch hoặc các thông tin về khách sạn, nhà hàng, nơi ăn uống mỗi khi có kế hoạch đi thăm quan, du lịch ở một điểm đến du lịch nào đó.

HDDL trong xu thế phát triển TPTM có lẽ cũng không có nhiều điểm quá khác biệt so với các HDDL truyền thống, và đây là điều tất nhiên. Chúng ta không thể thay thế trải nghiệm thực sự của hoạt động băng rừng, lội suối bằng những CNTT hiện đại. Tuy nhiên, với sự ứng dụng của CNTT hiện đại, các HDDL được phát triển hiệu quả hơn nhờ sự tiện ích và khả năng tiếp cận của khách hàng du lịch tiềm năng. Du khách có thể tìm thấy nhiều thông tin xoay quanh điểm đến du lịch, thậm chí cả những hình ảnh chân thực theo thời gian thực (livestream) của điểm đến thay vì chỉ biết những thông tin qua sách báo, đôi khi đã lạc hậu.

Ngoài ra, cùng với sự phát triển của khoa học công nghệ, nhất là công nghệ 3D và trí tuệ nhân tạo, nhiều loại hình HDDL khám phá lịch sử xuyên thời gian có thể trở về quá khứ hàng trăm triệu năm trước để đưa du khách về với kỷ nguyên của những con khủng long. Hay với kính 3D và công nghệ thực tế ảo (VR), thực tế ảo tăng cường (AVR), du khách hoàn toàn có thể tham quan sao Hỏa hoặc ngắm nhìn trái đất từ mặt trăng hoặc từ bên ngoài trái đất. Những trải nghiệm thuần túy có được từ các thành tựu của khoa học kỹ thuật sẽ trở thành một trong những biện pháp để thu hút khách du lịch tới những điểm đến du lịch đặc biệt, bởi vì không phải doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ du lịch nào cũng có khả năng để đầu tư phát triển các loại hình du lịch này.

Theo trang thông tin của Trung tâm CNTT MobiFone, giữa loại hình du lịch truyền thống với loại hình du lịch trong xu thế phát triển TPTM (mà trang thông tin gọi là du lịch thông minh) được tổng hợp như sau:

**Bảng 2.1. Sự khác nhau giữa loại hình hoạt động du lịch truyền thống và hoạt động du lịch trong xu thế phát triển thành phố thông minh ở cấp tỉnh**

<b>Tiêu chí</b>	<b>HDDL trong xu thế phát triển thành phố thông minh</b>	<b>HDDL truyền thống</b>
Cách tiếp cận	Tiếp cận được với tất cả các bên liên quan, bao gồm cả tiếp cận vật lý và kỹ thuật số thông qua các ứng dụng trên thiết bị thông minh và trang web	Tiếp cận được với số lượng ít khác du lịch thông qua các kênh truyền thống: (i) điện thoại; (ii) người giới thiệu; (iii) quảng cáo trên báo, đài và tivi.
Hướng phát triển các loại hình du lịch	Theo hướng bền vững, giảm thải khí carbon, tiết kiệm năng lượng và thân thiện với môi trường...	Tập trung vào tăng số lượng khách du lịch hơn là tăng trưởng bền vững
Chia sẻ thông tin du lịch	Chia sẻ nhiều thông tin về điểm đến du lịch, ẩm thực, nghỉ dưỡng, vui chơi, giải trí, qua phương tiện truyền thông xã hội. Đồng thời, các công nghệ VR và AVR giúp du khách trải nghiệm chân thực.	Chủ yếu trên sách báo, có thêm kênh trên tivi, đài và trang mạng xã hội nhưng rất hạn chế.
QLNN	Tạo điều kiện thuận lợi để xây dựng chiến lược QLNN, phối hợp với các bên có liên quan, sử dụng và huy động được thêm nguồn lực để vượt lên thách thức, tận dụng cơ hội, phát huy điểm mạnh và khắc phục điểm yếu dựa trên các giải pháp có tính chiến lược phù hợp. Số liệu thống kê cập nhật thường xuyên theo thời gian thực.	Chủ yếu nhờ thông qua đội ngũ cán bộ thống kê về số lượng, lưu lượng khách, doanh số,...

*Nguồn: [10]*

### **2.1.3. Khái niệm quản lý nhà nước đối với hoạt động du lịch trong xu thế phát triển thành phố thông minh ở cấp tỉnh**

#### ***Thứ nhất, khái niệm quản lý nhà nước đối với HDDL***

Khái niệm quản lý nhà nước ở Việt Nam hiện nay đã được nhiều nhà khoa học đề

xuất và đã được thống nhất cao trong cộng đồng các nhà khoa học nghiên cứu về lĩnh vực QLNN. Do đó trong khuôn khổ luận án, NCS sẽ không nhắc lại khái niệm cơ bản này. Thay vào đó, NCS sẽ đi thẳng tới việc đề xuất khái niệm QLNN đối với HDDL.

QLNN được hiểu theo hai hàm ý rộng, hẹp khác nhau. *Một là*, theo hàm ý rộng, QLNN được hiểu khái quát là sự tác động có tổ chức và điều chỉnh bằng quyền lực nhà nước đối với các hoạt động và hành vi của con người và các quá trình xã hội, duy trì và phát triển các mối quan hệ xã hội và trật tự luật pháp bằng các công cụ quản lý của nhà nước để thực hiện các chức năng, nhiệm vụ của nhà nước. *Hai là*, theo hàm ý hẹp QLNN cũng có thể được hiểu là quá trình chấp hành và tổ chức thực hiện chính sách, pháp luật của các cơ quan, đơn vị trong hệ thống hành chính nhà nước để điều chỉnh, hướng dẫn các hành vi và hoạt động của con người và các quá trình xã hội. Dù là hiểu theo hàm ý rộng, hẹp thì QLNN tựu chung lại là việc nhà nước sử dụng các công cụ của mình để định hướng, điều chỉnh hành vi của các chủ thể khác trong xã hội theo mục tiêu của QLNN.

Trên cơ sở đó, khái niệm QLNN đối với HDDL ở cấp tỉnh cũng có thể được hiểu theo hai hàm ý. Ở hàm ý rộng, QLNN đối với HDDL ở cấp tỉnh là quá trình chính quyền tỉnh sử dụng quyền lực của mình theo quy định hiện hành của pháp luật để tác động, điều chỉnh, hướng dẫn các HDDL diễn ra theo khuôn khổ pháp luật và chính sách của chính quyền tỉnh nhằm đạt được mục tiêu QLNN của chính quyền tỉnh. Ở hàm ý hẹp, QLNN đối với HDDL ở cấp tỉnh là quá trình chính quyền tỉnh chấp hành và tổ chức thực hiện các chính sách, pháp luật để điều chỉnh, hướng dẫn các HDDL theo quy định của pháp luật.

Như vậy, QLNN đối với HDDL ở cấp tỉnh sẽ bao hàm các hoạt động: (i) thực hiện chức năng, nhiệm vụ QLNN ở cấp tỉnh nói chung; (ii) cụ thể hóa các chiến lược, quy hoạch, kế hoạch, chính sách phát triển HDDL trên cơ sở phân tích tiềm năng, điểm mạnh, điểm yếu, thời cơ và thách thức ở địa phương. Theo đó, chiến lược QLNN của chính quyền tỉnh sẽ phải khai thác được các điểm mạnh, khắc phục các điểm yếu, tận dụng thời cơ và vượt lên thách thức của công tác QLNN đối với HDDL ở cấp tỉnh. Hơn nữa, trên cơ sở mối quan hệ chính quyền cấp tỉnh – thị trường du lịch của tỉnh – cộng đồng xã hội ở tỉnh, chính quyền cấp tỉnh cần xác định việc thực hiện các chiến lược QLNN đối với HDDL ở cấp tỉnh nên theo hướng nào trong ba hướng sau đây: (i) do nhu cầu QLNN của chính quyền cấp tỉnh dẫn dắt; (ii) do thị trường du lịch của tỉnh dẫn dắt; và (iii) do cộng đồng xã hội ở tỉnh dẫn dắt. Việc xác định hướng thực hiện chiến lược QLNN đối với HDDL ở cấp tỉnh sẽ đảm bảo việc QLNN ở cấp

tính không chỉ phù hợp với tình hình thực tiễn của địa phương mà còn phù hợp với định hướng chính trị chung của cả nước, cũng như của tỉnh.

Ở đây, cũng cần đề cập đến công cụ mới của QLNN đối với HDDL ở cấp tỉnh là chiến lược QLNN. Do HDDL có liên quan đến nhiều cơ quan QLNN khác nhau và mỗi một cơ quan QLNN đều có những công cụ quản lý riêng có tùy theo chức năng, nhiệm vụ theo quy định của pháp luật. Điều đó khiến cho công tác QLNN đối với HDDL ở cấp tỉnh sẽ phải điều phối nhiều mối liên quan khác nhau và trong mỗi một mối quan hệ với đối tượng quản lý nhất định thì chúng ta có thể xác định rõ ràng được chủ thể quản lý hoặc cơ quan QLNN được giao quyền xử lý. Theo đó, NCS hiểu rằng *chiến lược QLNN đối với HDDL ở cấp tỉnh được thể hiện ở một hoặc một tập hợp các văn bản QLNN của các đơn vị có liên quan tới HDDL ở cấp tỉnh; được xây dựng để nhằm hướng đến tạo khung khổ điều hòa các nguồn lực và điều phối dễ dàng hơn trong thực tiễn QLNN.*

Trong nghiên cứu này, NCS hiểu QLNN đối với HDDL ở cấp tỉnh là *sự tổng hòa các hoạt động QLNN đối với HDDL của các bên có liên quan trong hệ thống cơ quan QLNN ở cấp tỉnh, kết hợp đồng thời với các hoạt động có liên quan đến QLNN đối với HDDL của các bên có liên quan theo quy định hiện hành của nhà nước; trong đó thể hiện về mặt văn bản hoặc tập hợp các văn bản của sự tổng hòa đó là chiến lược QLNN đối với HDDL ở cấp tỉnh.*

### ***Thứ hai, khái niệm QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở cấp tỉnh***

QLNN nói chung, QLNN đối với HDDL ở cấp tỉnh nói riêng sẽ chịu tác động, ảnh hưởng từ môi trường và đối tượng quản lý. Đặc biệt trong tiến trình xây dựng TPTM ở cấp tỉnh, việc ứng dụng các công nghệ mới trong lĩnh vực QLNN sẽ đặt ra nhiều yêu cầu cho việc cải thiện hoặc thay đổi các hoạt động QLNN cho phù hợp. Ví dụ, việc áp dụng chữ ký điện tử trong xử lý các văn bản quản lý hành chính sẽ mở ra không gian mới cho việc tiếp nhận và trả kết quả xét duyệt hồ sơ trực tuyến.

Vậy, trong xu thế xây dựng TPTM ở cấp tỉnh thì nội hàm của khái niệm QLNN đối với HDDL ở cấp tỉnh có thay đổi như thế nào là một vấn đề cần được làm rõ. Có thể khẳng định rằng, QLNN đối với HDDL ở cấp tỉnh chịu sự quy định chặt chẽ của hệ thống các văn bản quy phạm pháp luật của nhà nước; nên dù có ở trong xu thế nào đi chăng nữa thì các hoạt động cơ bản của QLNN vẫn không có gì thay đổi, trừ khi quy định của nhà nước có thay đổi. Do đó, về cơ bản khái niệm QLNN đối với HDDL ở cấp tỉnh không thay đổi về

bản chất, nhưng có thay đổi một chút về ngoại diện của khái niệm; hay nói đơn giản hơn là bối cảnh bên ngoài thay đổi sẽ làm thay đổi hoạt động của các chủ thể bên trong khái niệm và dẫn đến sự điều chỉnh của nội hàm khái niệm.

Việc ứng dụng các công nghệ thông minh trong quá trình xây dựng TPTM sẽ giúp cho công tác QLNN đối với HDDL ở cấp tỉnh trở nên hiệu quả hơn thay vì làm đổi mới bản chất của QLNN. Do đó, khái niệm QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở cấp tỉnh là *sự tổng hòa các hoạt động QLNN của chính quyền tỉnh trong chấp hành và tổ chức thực hiện các chính sách, pháp luật để điều chỉnh, hướng dẫn các HDDL theo quy định của pháp luật; đồng thời tập trung nâng cao chất lượng, hiệu quả chấp hành và tổ chức thực hiện để đem lại nhiều giá trị hơn cho các bên có liên quan trong lĩnh vực du lịch bằng việc ứng dụng các công nghệ thông minh; được thể hiện bằng một văn bản hoặc tập hợp các văn bản của sự tổng hòa đó là chiến lược QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở cấp tỉnh*. Theo đó, chính quyền cấp tỉnh ứng dụng các công nghệ thông minh trong từng khâu, từng hoạt động QLNN đối với HDDL phù hợp với quy định chung của nhà nước. Chính quyền tỉnh trong phạm vi chức năng, nhiệm vụ được quy định bởi luật pháp chủ động thực hiện việc áp dụng các công nghệ thông minh trong quản lý để nâng cao chất lượng, hiệu quả cho không chỉ bản thân hoạt động QLNN mà còn đem lại nhiều lợi ích, giá trị cho doanh nghiệp, tổ chức và cá nhân kinh doanh dịch vụ du lịch ở địa bàn tỉnh, đồng thời gia tăng sự tham gia vào QLNN đối với HDDL của cộng đồng xã hội. Việc áp dụng các công nghệ thông minh, công tác QLNN đối với HDDL ở cấp tỉnh sẽ được thực hiện thông qua các chiến lược, kế hoạch, quy hoạch tích hợp mà có bao hàm nội dung về ứng dụng công nghệ thông minh.

Việc ứng dụng các CNTT hiện đại vào quá trình QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở cấp tỉnh sẽ mang lại những tác động ở nhiều phương diện khác nhau:

(i) Đối với cơ quan QLNN thì các quy trình sẽ trở nên được minh bạch và hiệu lực, hiệu quả hơn. Hiệu lực trong công tác QLNN được thể hiện ở những tác vụ có tính quy trình, lặp đi lặp lại được thực hiện theo những tuần tự chặt chẽ hơn và khó có thể đảo ngược. Khi ứng dụng các công nghệ số hóa, cán bộ QLNN buộc phải thực hiện theo quy trình đã được lập trình thay vì việc có thể tự do lựa chọn các bước đi tắt. Hơn nữa, việc thực hiện theo quy trình đã được thiết lập từ trước sẽ khiến cho các cán bộ lãnh đạo, quản lý nắm bắt được các công việc theo trình tự và tiến trình thực hiện các công việc QLNN.

(ii) Đối với doanh nghiệp thì họ cũng nắm được từng bước đi của các quy trình QLNN. Khi thực hiện các giao dịch với cơ quan QLNN, các doanh nghiệp thay vì hỏi cán bộ QLNN về từng bước đi của hồ sơ thì họ có thể biết được rằng sau một khoảng thời gian nhất định sẽ có kết quả về hồ sơ. Hơn nữa, việc sử dụng các công nghệ thông minh cũng khiến cho doanh nghiệp khó có thể can thiệp vào các quy trình quản lý bằng các mối quan hệ hoặc những kỹ xảo kinh doanh của họ. Điều này khiến cho các giao dịch giữa doanh nghiệp và cơ quan QLNN đối với HDDL trở nên nề nếp và minh bạch hơn.

(iii) Đối với người dân, khi cơ quan QLNN sử dụng các công nghệ thông minh, họ có thể tham gia vào quá trình hoạch định chính sách của cơ quan QLNN bằng việc nêu các ý kiến của mình về tính năng, hiệu lực, hiệu quả của các quy trình quản lý ngay tức thời. Thông qua cơ chế phản ánh thông tin trực tiếp, cơ quan QLNN nắm bắt được những nguyện vọng và nhu cầu của người dân để sớm có các biện pháp khắc phục.

(iv) Đối với khách du lịch và các bên có liên quan khác, bằng việc áp dụng các công nghệ thông minh, cơ quan QLNN cung cấp thêm nhiều dịch vụ để phục vụ tốt hơn cho các nhu cầu của du khách; đồng thời đối với các bên có liên quan khác thì cũng có thể thực hiện các hoạt động giám sát hoạt động của cơ quan QLNN theo đúng chức năng, nhiệm vụ của mình dễ dàng hơn.

## **2.2. Cơ sở lý thuyết, nội dung quản lý nhà nước đối với hoạt động du lịch trong xu thế xây dựng thành phố thông minh ở cấp tỉnh và nhân tố ảnh hưởng**

### ***2.2.1. Cơ sở lý thuyết của nội dung quản lý nhà nước đối với hoạt động du lịch trong xu thế phát triển thành phố thông minh ở cấp tỉnh***

Lý thuyết về các bên có liên quan (tiếng Anh gọi là Theory of stakeholders) lần đầu tiên được Freeman (1984) đưa ra trong một nghiên cứu có ảnh hưởng của ông. Trên cơ sở lý thuyết này, nhiều nhà nghiên cứu khác đã phát triển và ứng dụng nó trong phân tích chiến lược quản lý của nhiều dạng thức tổ chức khác nhau [104]. Trong bất cứ một mối liên kết nào, các nhà lãnh đạo quản lý đều phải xác định được các bên có liên quan ở đây là ai và họ có quyền lực như thế nào đối với mối liên kết đó. Điều đó làm chủ thể của mối liên kết cũng hiểu được vị thế của các bên có liên quan và bản thân mình để có những quyết định phù hợp. Hơn nữa, các cơ quan QLNN về lĩnh vực đào tạo ở các cơ sở giáo dục đại học cũng có được những định hướng trong hoạch định chính sách hoặc thực hiện các biện pháp can thiệp phù hợp.

Các bên có liên quan ở đây có thể nhóm về thành hai dạng: (i) chủ thể; và (ii) các bên còn lại. Freeman (1984) đưa ra khái niệm về các bên có liên quan, mà NCS sử dụng để làm cơ sở lý thuyết trong nghiên cứu này, như sau: *bất kỳ một nhóm hoặc cá nhân có thể ảnh hưởng hoặc bị ảnh hưởng từ việc thực hiện các mục tiêu của tổ chức hoặc doanh nghiệp* [104]. Theo đó, ông cũng đưa ra ba đặc tính để xác định vai trò của các bên có liên quan: (i) bên có liên quan có quyền lực ảnh hưởng tới tổ chức (Quyền lực); (ii) tính chính danh của các bên có liên quan trong mối quan hệ với tổ chức (Chính danh); và (iii) tính khẩn cấp của nhu cầu của các bên có liên quan tới tổ chức (Khẩn cấp). Cụ thể:

**Tính quyền lực:** có nhiều cách thức định nghĩa khác nhau về quyền lực, ở đây sử dụng khái niệm quyền lực là *khả năng mà chủ thể sở hữu nó có thể hoàn thành các đầu ra theo mong muốn* [147]. Theo đó, quyền lực sẽ được thực hiện dựa trên các cơ sở: (i) dựa trên các nguồn lực được sử dụng để thực hiện quyền lực: *quyền lực ép buộc*; (ii) dựa trên các nguồn lực vật lý để áp đặt: *quyền lực bạo lực*; (iii) dựa trên các nguồn lực về tài chính và có tính chất tài chính: *quyền lực hữu dụng*; và (iv) dựa trên các hình tượng về nguồn lực: *quyền lực chuẩn tắc*. Quyền lực không phải là một trạng thái bất biến, nó là một biến số bởi vì quyền lực có thể được chuyển đổi.

**Tính chính danh:** tính chính danh của các bên có liên quan được nhấn mạnh đến sự chấp nhận có tính xã hội và thường được gắn với quyền lực khi cá nhân hoặc tổ chức cố gắng đưa ra các đánh giá về bản chất của các mối quan hệ trong xã hội. Tính chính danh được xác lập dựa trên: (i) quy định của pháp luật; (ii) quan niệm của xã hội; và (iii) sự đồng thuận của các bên tham gia. Giữa *tính chính danh* và *quyền lực* có sự giao thoa nhưng vẫn tồn tại các điểm khác biệt. Trong khi quyền lực được hình thành dựa trên các cơ sở về nguồn lực, tính chính danh dựa trên nền tảng của sự chấp thuận rộng rãi của xã hội và các bên tham gia. Chính vì vậy Weber (1947) đã đề xuất hai đặc tính *tính chính danh* và *quyền lực* có thể kết hợp với nhau để hình thành nên *thẩm quyền* [186].

**Tính khẩn cấp:** việc chấp nhận *quyền lực* và *tính chính danh* là những đặc tính của mối liên kết giữa các bên có liên quan là những điều kiện cần để hình thành và phát triển mối liên kết; điều kiện đủ của việc thực hiện mối liên kết là *tính khẩn cấp*. Tính khẩn cấp được định nghĩa là sự kiện phải được tập trung giải quyết ngay lập tức. Theo Mitchell và cộng sự [147], *tính khẩn cấp* phải bảo đảm được hai yêu cầu: (i) khi mối liên kết có sự cấp thiết xét về mặt thời gian; và (ii) khi mối liên kết là thực sự quan trọng đối với tất cả các bên có liên quan. Theo đó, *tính khẩn cấp* của liên kết có hai đặc tính rất quan trọng: (i)

nhậy cảm về thời gian; và (ii) mức độ nghiêm trọng cao nhất. Việc thiếu vắng một trong hai điều kiện này đều làm cho sự việc trở nên mất tính khẩn cấp.

Trên cơ sở những khái niệm và đặc tính, chúng ta cần xem xét một số hàm ý của quyền lực, tính chính danh và tính khẩn cấp của mối liên kết giữa các bên có liên quan. Các biến số được xây dựng dựa trên quá trình thao tác hóa khái niệm cơ bản và các đặc tính của mối liên kết giữa các bên có liên quan được tổng hợp trong Bảng 2.2.

**Bảng 2.2. Các biến số quan trọng trong lý thuyết về các bên có liên quan**

Tên biến	Định nghĩa	Nguồn
Các bên liên quan	Một nhóm hoặc cá nhân bất kỳ ảnh hưởng hoặc bị ảnh hưởng qua quá trình thực hiện các mục tiêu của một tổ chức	[104], [126], [130],
Quyền lực	Mối quan hệ giữa các chủ thể xã hội, trong đó chủ thể A có thể khiến chủ thể B tiến hành một công việc	[80], [156], [181]
Cơ sở	Áp đặt – bắt buộc hoặc đe dọa Khích lệ – công cụ tài chính hoặc phần thưởng Chuẩn tắc – ảnh hưởng có tính biểu trưng	[97]
Tính chính danh	Một quan niệm khái quát hoặc giả định là các hành động của một tổ chức/thiết chế do mong muốn, có khả năng thực hiện, hoặc phù hợp với các giá trị, quan niệm, niềm tin, cách hiểu trong hệ thống xã hội	[176], [186]
Cơ sở	Cá nhân; Tổ chức; Xã hội	[190]
Tính cấp thiết	Là mức độ ưu tiên mà các bên liên quan yêu cầu phải tập trung giải quyết ngay lập tức	[147]
Cơ sở	Nhậy cảm về thời gian – nếu chủ thể trì hoãn việc xử lý là không thể chấp nhận được đối với các bên liên quan Mức độ quan trọng – mức độ quan trọng cao ảnh hưởng mối liên kết với các bên có liên quan	[99], [115], [185], [188]
Mức độ quan tâm	Mức độ ưu tiên của chủ thể so sánh với các bên liên quan	[150]

*Nguồn: Tổng hợp và bổ sung của NCS dựa trên Mitchell và cộng sự (1997) [147]*

Với những biến số đã được xác lập, Mitchell và cộng sự (1997) đã sử dụng và trình bày mối tương quan giữa các biến số như trong Hình 2.1 sau đây. Theo đó, các bên liên quan được xác lập dựa trên các kết hợp của các đặc tính của mối liên kết giữa các bên



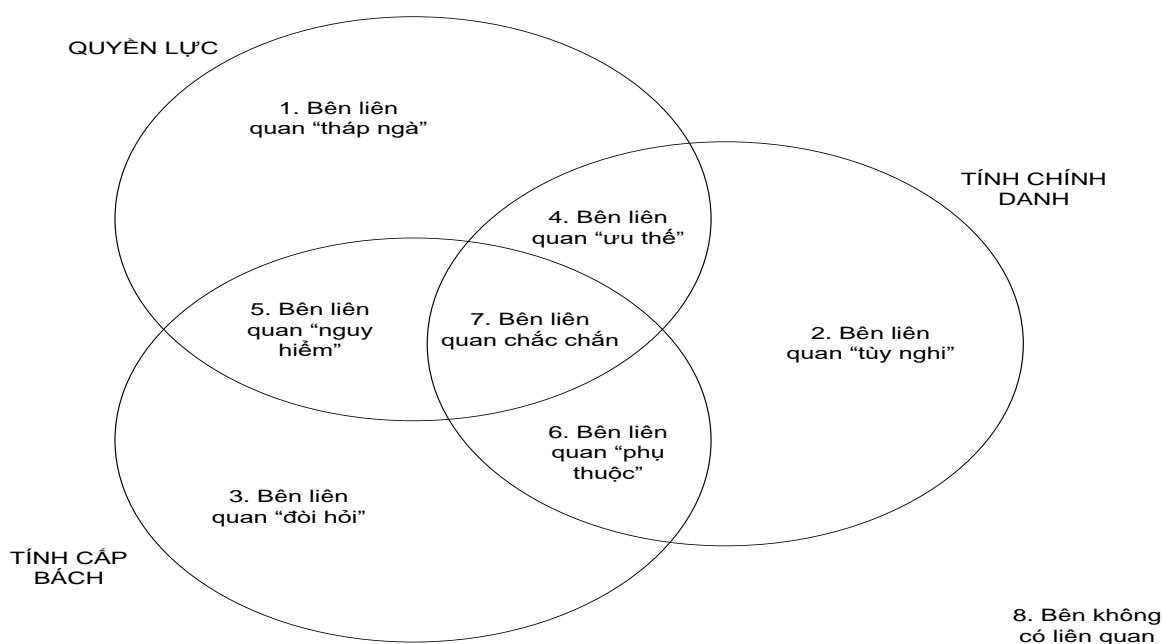
[147]. Nhóm tác giả đã chia các loại bên liên quan thành ba nhóm lớn: (i) bên liên quan ngầm; (ii) bên liên quan được mong đợi; và (iii) bên liên quan chắc chắn.

Trong luận án này, lý thuyết các bên có liên quan được sử dụng để xác định các bên có liên quan trong việc QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở cấp tỉnh. Hơn nữa, còn được sử dụng làm nền tảng để xây dựng các câu hỏi thảo luận nhóm chuyên gia trong việc xác định chiến lược QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở cấp tỉnh. Việc định vị các bên có liên quan sẽ góp phần cho cơ quan QLNN ở cấp tỉnh xác định mức độ tham gia và tầm ảnh hưởng của các bên có liên quan trong triển khai các công việc QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở cấp tỉnh.

**Các bên liên quan ngầm** bao gồm: (i) bên liên quan "tháp ngà"; (ii) bên liên quan "tùy nghi"; (iii) bên liên quan "đòi hỏi".

Trong đó, bên liên quan "tháp ngà" sở hữu quyền lực mà họ có ở trong mối liên kết, nhưng không có tính chính danh hoặc các yêu cầu cấp bách, và do đó quyền lực của họ không được sử dụng. Bên liên quan "tùy nghi" sở hữu tính chính danh khi tham gia liên kết nhưng họ không có quyền lực để ảnh hưởng tới các bên liên quan khác ở trong mối liên kết. Bên liên quan "đòi hỏi" thường là những nhóm đưa ra các yêu cầu phải xử lý ngay tới các bên liên quan của mối liên kết nhưng nhóm này không có quyền lực bắt các bên phải thực hiện và cũng không có tính chính danh đối với các "đòi hỏi" của mình.

**Hình 2.1. Mô hình các bên liên quan: kết hợp 1, 2 hoặc 3 đặc tính**



*Nguồn: Mitchell và cộng sự (1997) [147]*

**Các bên liên quan được mong đợi** bao gồm: (i) bên liên quan "ưu thế"; (ii) bên liên quan "phụ thuộc" và (iii) bên liên quan "nguy hiểm".

Trong trường hợp bên liên quan sở hữu hai đặc tính quyền lực và tính chính danh, và do đó ảnh hưởng của họ tới mỗi liên kết là chắc chắn, họ kết hợp để hình thành lên liên minh "ưu thế" trong mỗi liên kết [79], [112]. Mitchell và cộng sự (1997) gọi liên minh này là bên liên quan "ưu thế" do họ có tính chính danh trong việc đưa ra các "đòi hỏi" tới chủ thể của mỗi liên kết và đồng thời họ có quyền lực để yêu cầu các bên liên quan khác phải chú ý tới "đòi hỏi" của mình [147]. Do đó, họ có kỳ vọng các "đòi hỏi" của mình sẽ được chủ thể của mỗi liên kết quan tâm giải quyết. Chúng ta có thể kỳ vọng bên liên quan "ưu thế" sẽ có một số cơ chế chính thức để nhận thức được tầm quan trọng của họ trong mỗi liên kết với chủ thể. Bên liên quan "phụ thuộc" là các bên có tính chính danh và nhu cầu của họ có tính cấp bách nhưng lại không có quyền lực để yêu cầu các bên liên quan khác phải làm theo. Do quyền lực ở trong mỗi liên kết là không đối xứng nên việc thực thi quyền lực ở đây thông qua một cơ quan đại diện nội bộ hoặc các hướng dẫn do chủ thể của mỗi liên kết ban hành. Bên liên quan "nguy hiểm" sự kết hợp của các bên liên quan có quyền lực và tính cấp bách nhưng không có tính chính danh. Các bên liên quan dạng này có thể sẽ áp đặt, thậm chí dùng vũ lực để các bên liên quan còn lại làm theo ý mình.

**Các bên liên quan chắc chắn**, như trên đã mô tả, một bên liên quan mà bao hàm cả quyền lực và tính chính danh sẽ chắc chắn trở thành một bên liên quan "ưu thế" đối với mỗi liên kết. Khi mà bên liên quan này yêu cầu thực hiện một vấn đề có tính cấp bách và phù hợp với nhu cầu của các bên liên quan thì chủ thể của mỗi liên kết gần như ngay lập tức phải chú ý và ưu tiên xử lý một cách nhanh chóng nhất. Khi vấn đề này xảy ra, thì gần như ngay lập tức bên liên quan "ưu thế" sẽ được chuyển sang nhóm các bên liên quan chắc chắn.

Trên cơ sở vận dụng lý thuyết về các bên có liên quan trong đánh giá vị trí, tầm quan trọng của các bên đến QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở cấp tỉnh, chủ thể QLNN nên chú ý một số hàm ý sau:

**Thứ nhất**, việc tham vấn xây dựng nội dung và xác định nhiệm vụ QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở cấp tỉnh cần đặt trọng số đối với các nhóm ý kiến của các bên liên quan có tính chính danh như doanh nghiệp và cơ sở cung ứng dịch vụ du lịch. Bên liên quan này chịu tác động trực tiếp và lớn nhất của các nhiệm vụ QLNN đối với HDDL. Hơn nữa, đây cũng là đơn vị cung cấp những thông tin phản hồi về chính sách và các lĩnh vực cần đổi mới của QLNN đối với HDDL ở cấp tỉnh.

**Thứ hai**, để tổ chức thực hiện được những nhiệm vụ QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở cấp tỉnh, cơ quan QLNN ở cấp tỉnh nên tăng cường sự tham gia của các bên liên quan: (i) doanh nghiệp và cơ sở cung ứng dịch vụ du lịch; và (ii) khách du lịch. Đây là các bên liên quan có nhiều trải nghiệm trong thực hiện nhiệm vụ QLNN đối với hoạt động dịch vụ du lịch và có sự am hiểu chuyên sâu về loại hình dịch vụ này. Do đó, thông tin của nhóm này sẽ cung cấp khá đầy đủ cho cơ quan QLNN về thực hiện các nhiệm vụ QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở cấp tỉnh. Mặt khác, cơ quan QLNN cấp tỉnh cũng cần khuyến khích sự tham gia của các bên khác để có được thông tin toàn diện phục vụ cho việc xác định nội dung và tổ chức thực hiện nhiệm vụ QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở cấp tỉnh.

**Thứ ba**, để QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở cấp tỉnh hiệu quả và đạt được lợi ích cho toàn thể người dân, doanh nghiệp, chủ thể QLNN cần có cơ chế tạo ra môi trường lành mạnh để các bên có liên quan cung cấp thông tin chuẩn xác. Chỉ có dựa trên những thông tin chuẩn xác thì cơ quan QLNN mới không thể bị đưa vào tình thế của bên liên quan “nguy hiểm” mà thực hiện những nhiệm vụ QLNN gây ra tổn hại cho sự phát triển bền vững của lĩnh vực du lịch trên địa bàn tỉnh. Chính vì vậy, chủ thể QLNN đối với HDDL ở cấp tỉnh cần phân loại thành: (i) nhóm bên liên quan cốt lõi, bao gồm: chủ thể QLNN, khách du lịch, doanh nghiệp và cơ sở cung ứng dịch vụ du lịch; (ii) nhóm bên liên quan vùng biên: cơ quan QLNN khác, người dân, doanh nghiệp và cơ sở cung ứng hàng hóa và dịch vụ cho doanh nghiệp và cơ sở cung ứng dịch vụ du lịch; và (iii) nhóm bên liên quan hỗn hợp: bao gồm hỗn hợp của hai nhóm bên liên quan (i) và (ii). Việc phân loại như vậy sẽ giúp cho cơ quan QLNN của thành phố Đà Nẵng xác định được trọng số tham gia hoạch định và thực hiện chính sách phát triển du lịch trong xu thế xây dựng thành phố Đà Nẵng thông minh của từng nhóm các bên có liên quan.

**Thứ tư**, các bên có liên quan của QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở cấp tỉnh sẽ có ảnh hưởng và tác động tùy thuộc vào việc cơ quan QLNN ở cấp tỉnh xác định chiến lược QLNN theo: (i) thị trường dẫn dắt; (ii) nhà nước dẫn dắt; hay (iii) cộng đồng địa phương dẫn dắt. Khi xác định được QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở cấp tỉnh theo lực lượng nào dẫn dắt thì sẽ có thể phát huy tối đa được các nguồn lực của các bên có liên quan.

Đối với thị trường dẫn dắt thì các bên có liên quan thuộc về thị trường như doanh nghiệp (đại diện phía cung), người tiêu dùng dịch vụ du lịch (đại diện phía cầu) sẽ có ảnh hưởng có tính quyết định đến việc QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở

cấp tỉnh. Theo đó, nguồn lực của khu vực doanh nghiệp sẽ có thể được huy động và phát huy ở mức tối đa bởi vì các doanh nghiệp sẽ xác định hành động dựa trên lợi ích của bản thân mình. Theo hướng này, nguồn lực của doanh nghiệp trong ngành du lịch sẽ dẫn dắt các nguồn lực của chính quyền và cộng đồng địa phương.

Đối với nhà nước dẫn dắt, các bên có liên quan thuộc về cơ quan QLNN sẽ có tính quyết định trong xác định các công việc QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở cấp tỉnh. Theo đó, cơ quan QLNN xác định nguồn lực thực hiện chính sẽ do ngân sách nhà nước đảm bảo, việc huy động các nguồn lực khác từ cộng đồng doanh nghiệp và cộng đồng địa phương có thể được coi là những nguồn lực phụ trợ. Theo hướng này, nguồn lực của chính quyền địa phương sẽ dẫn dắt các nguồn lực của doanh nghiệp và cộng đồng địa phương trong thực thi các công việc QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở cấp tỉnh.

Đối với cộng đồng địa phương dẫn dắt, các bên có liên quan thuộc về cộng đồng địa phương như các hiệp hội của người dân, tổ chức chính trị - xã hội đại diện cho người dân như Hội đồng nhân dân cấp tỉnh, Ủy ban Trung ương mặt trận tổ quốc cấp tỉnh sẽ có ảnh hưởng quyết định trong việc QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở cấp tỉnh. Theo đó, các tổ chức chính trị - xã hội đại diện cho người dân, các cộng đồng địa phương sẽ đóng góp thêm nguồn lực của nhà nước trong quá trình thực hiện QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở cấp tỉnh do cộng đồng địa phương có thể tác động đến quá trình hoạch định chính sách theo hướng đem lại nhiều lợi ích hơn nữa cho cộng đồng địa phương một cách trực tiếp. Theo hướng này, nguồn lực của cộng đồng địa phương sẽ dẫn dắt các nguồn lực của nhà nước và doanh nghiệp.

### ***2.2.2. Chủ thể, mục tiêu của quản lý nhà nước đối với hoạt động du lịch trong xu thế phát triển thành phố thông minh ở cấp tỉnh***

Trong phần này, NCS sẽ trình bày về những vấn đề cốt lõi của QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM như: chủ thể, nguyên tắc, mục tiêu, chiến lược QLNN – trong đó bao hàm các hoạt động lập kế hoạch, tổ chức thực hiện kế hoạch, kiểm tra, đánh giá kế hoạch – để làm khung khổ lý luận cho phân tích thực trạng ở chương tiếp theo.

#### ***2.2.2.1. Chủ thể QLNN đối với hoạt động du lịch trong xu thế phát triển thành phố thông minh ở cấp tỉnh***

Chủ thể của QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở cấp tỉnh bao hàm những chủ thể khác nhau phụ thuộc vào phạm vi, chức năng, nhiệm vụ của cơ quan ban

hành chính sách. Do QLNN đối với HDDL ở cấp tỉnh là một tập hợp nhiều hoạt động quản lý khác nhau với những mục tiêu khác nhau. Các hoạt động quản lý đó có thể có mục tiêu phát triển toàn diện các HDDL nhưng cũng có thể có những hoạt động QLNN chỉ tập trung vào một hoặc một số HDDL. Ví dụ, QLNN đối với một loại hình du lịch nhất định ở cấp tỉnh sẽ có chủ thể là Sở Văn hóa, Thể thao và Du lịch hoặc Sở Du lịch bởi vì UBND cấp tỉnh giao nhiệm vụ cho Sở; nhưng QLNN đối với HDDL nói chung sẽ có thể có chủ thể là UBND cấp tỉnh nếu phạm vi QLNN liên quan đến nhiều ngành, lĩnh vực khác ngoài lĩnh vực du lịch. QLNN ở cấp tỉnh đối với nguồn nhân lực của tỉnh có chủ thể là UBND tỉnh nhưng bao hàm trong đó một phần nguồn nhân lực của ngành du lịch, và thông thường UBND tỉnh sẽ ủy quyền cho Sở Lao động, Thương binh và Xã hội là cơ quan chính để thực hiện việc phát triển nguồn nhân lực. Chính vì vậy, việc xác định chủ thể của QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở cấp tỉnh sẽ phụ thuộc vào mục tiêu, phạm vi tác động của hoạt động QLNN; và phụ thuộc vào sự ủy quyền thực hiện của UBND cấp tỉnh.

Đối với những hoạt động QLNN có phạm vi tác động địa lý trên toàn bộ địa bàn tỉnh, đa dạng cả về đối tượng của chính sách và mang tính liên ngành thì UBND tỉnh sẽ là chủ thể của hoạt động QLNN. Tuy nhiên, UBND tỉnh có thể ủy quyền cho Sở Văn hóa, Thể thao và Du lịch hoặc Sở Du lịch thực hiện những hoạt động QLNN chuyên ngành thuộc phạm vi chức năng và nhiệm vụ QLNN của Sở. Trong điều kiện đó, UBND tỉnh là chủ thể của QLNN đối với HDDL ở cấp tỉnh nhưng Sở Văn hóa, Thể thao và Du lịch hoặc Sở Du lịch là đơn vị tổ chức thực hiện (hay có thể tạm coi chủ thể của quá trình tổ chức thực hiện quy trình QLNN nếu được ủy quyền). Việc đánh giá tác động của một hoạt động QLNN cụ thể tới các HDDL trên địa bàn tỉnh không phải là công việc dễ dàng bởi vì sự đa dạng và phức tạp của đối tượng hưởng tới của hoạt động QLNN. Do đó, nếu xác định chủ thể của QLNN đối với HDDL dựa trên phạm vi tác động của QLNN có thể sẽ khó có thể chỉ ra được chính xác chủ thể.

Với lĩnh vực QLNN đối với HDDL ở cấp tỉnh nhưng là một phần trong tổng thể của QLNN đối với HDDL cấp quốc gia thì chủ thể của quản lý là chính quyền trung ương. Trong tình huống này, cơ quan chính quyền cấp tỉnh chịu trách nhiệm tổ chức thực hiện QLNN đối với HDDL trên địa bàn tỉnh được coi là một mắt xích trong một mạng lưới tổng thể của việc tổ chức thực hiện QLNN ở cấp quốc gia. Các đơn vị có trách nhiệm chính thực thi các nhiệm vụ của QLNN theo những mục tiêu đã được xác định từ trước có thể tạm coi là “chủ thể” của QLNN đối với HDDL “ở cấp tỉnh” đặc thù này. Trong tình huống này, sự phân cấp, phân quyền giữa chính quyền trung ương và tỉnh phải được văn bản hóa rõ ràng và dễ áp dụng. Ví dụ, đơn vị quản lý khu du lịch quốc gia, thuộc phạm vi quản lý của bộ, ngành trung ương, sẽ

có thẩm quyền rộng lớn hơn so với Ban quản lý khu du lịch quốc gia, thuộc phạm vi quản lý của UBND tỉnh. Đối với điểm đến du lịch thuộc khu du lịch quốc gia thì trách nhiệm QLNN đối với HDDL ở điểm đến này trong xu thế phát triển TPTM ở cấp tỉnh sẽ được xử lý dựa trên phân định quyền hạn, phạm vi quản lý, trách nhiệm thực hiện giữa các cơ quan chủ quản là bộ, ngành trung ương và UBND tỉnh.

QLNN đối với HDDL ở cấp tỉnh trong xu thế phát triển TPTM, xét về bản chất, sẽ là một lĩnh vực QLNN đa tuyến bởi vì nó phải được đặt trong mối tương quan với các hoạt động QLNN khác của chính quyền tỉnh. Do đó, chủ thể của QLNN đối với HDDL ở cấp tỉnh này sẽ là Ủy ban nhân cấp tỉnh mới có thể đạt được những hiệu quả trong sử dụng nguồn lực và hiệu lực trong quá trình tổ chức thực hiện. Nếu xác định chủ thể QLNN đối với HDDL là Sở Văn hóa, Thể thao và Du lịch hoặc Sở Du lịch thì sẽ khó có thể mang tính bao quát hết được các lĩnh vực mà phần việc QLNN này cần hướng đến. Hơn nữa, với sự phát triển ngày càng nhanh chóng của ứng dụng CNTT và truyền thông trong lĩnh vực du lịch [75], [162], QLNN đối với HDDL ở cấp tỉnh đã không thể là một chính sách đơn tuyến được nữa. Thay vào đó, tính chất đa tuyến có thể được coi là nền tảng cơ bản của QLNN đối với HDDL cấp tỉnh hiện đại [161] khi việc lập kế hoạch phát triển du lịch sẽ liên quan đến những vấn đề như: (i) địa lý; (ii) quản lý đô thị; (iii) xã hội; (iv) chính trị; và (v) môi trường. Với những vấn đề như vậy thì một đơn vị chuyên môn sâu sẽ khó có thể có được năng lực để huy động toàn diện các nguồn lực cần thiết để xử lý toàn diện các mục tiêu của QLNN đối với HDDL ở cấp tỉnh.

Như vậy, chủ thể QLNN đối với HDDL ở cấp tỉnh trong xu thế xây dựng TPTM sẽ là UBND cấp tỉnh sẽ giúp cho việc hoạch định và thực thi lĩnh vực QLNN này được tốt hơn. UBND cấp tỉnh có thể ủy quyền cho một nhóm các lãnh đạo của các Sở chuyên ngành có liên quan để cùng nhau phối hợp hoạch định và tổ chức thực hiện chính sách. Với cơ chế thực hiện đó, hoạch định và thực thi QLNN đối với HDDL cấp tỉnh trong xu thế xây dựng TPTM mới có thể bao quát được toàn diện các mặt tác động của chính sách và tạo nên một lĩnh vực QLNN hoàn chỉnh và đồng bộ.

#### *2.2.2.2. Mục tiêu của quản lý nhà nước đối với hoạt động du lịch trong xu thế phát triển thành phố thông minh ở cấp tỉnh*

Mục tiêu của QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở cấp tỉnh nhằm giải quyết những vấn đề nảy sinh từ các HDDL trong một bối cảnh mới so với việc xây dựng đô thị thông thường. Vấn đề của QLNN được hiểu là mâu thuẫn xuất hiện trong đời

sống kinh tế - xã hội hoặc một nhu cầu thay đổi hoặc duy trì hiện trạng, đòi hỏi nhà nước ban hành một chính sách nào đó để giải quyết theo những mục tiêu mong muốn [3].

*Thứ nhất, tạo lập khung khổ thể chế rõ ràng*

Khung khổ thể chế rõ ràng đóng vai trò quan trọng trong QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở cấp tỉnh. Một hệ thống luật pháp chặt chẽ sẽ giúp xác định trách nhiệm và quyền lợi của các bên liên quan, bao gồm cả chính phủ, doanh nghiệp và du khách. Điều này không chỉ tạo điều kiện thuận lợi cho doanh nghiệp hoạt động mà còn hạn chế các vấn đề phát sinh liên quan đến việc tranh chấp quyền lợi. Sự minh bạch trong các quy định pháp lý cũng góp phần củng cố lòng tin của các nhà đầu tư trong và ngoài nước.

*Thứ hai, thúc đẩy hợp tác công tư*

Hợp tác giữa khu vực công và tư trong HDDL rất quan trọng, nhất là trong bối cảnh các thành phố đang dần chuyển mình sang mô hình TPTM. Chính phủ cần khuyến khích các doanh nghiệp tư nhân tham gia vào hoạt động phát triển hạ tầng, dịch vụ du lịch hoặc quản lý bảo tồn di sản văn hóa. Đây không chỉ là cơ hội để các doanh nghiệp gia tăng lợi nhuận mà còn giúp chính quyền địa phương nhẹ gánh hơn trong việc hoạch định chính sách. Sự phối hợp này cũng mang lại nhiều lợi ích cho người dân địa phương khi họ được tham gia trực tiếp vào các HDDL.

*Thứ ba, phát triển nguồn nhân lực*

Nguồn nhân lực là một yếu tố then chốt quyết định sự thành công của các HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở cấp tỉnh. Chính phủ cần có những chính sách đào tạo và phát triển nguồn nhân lực chuyên nghiệp, đáp ứng nhu cầu đa dạng của khách du lịch. Đặc biệt là trong bối cảnh du lịch trở thành một ngành mũi nhọn. Việc đầu tư vào giáo dục nghề nghiệp, tổ chức các khóa học ngắn hạn về kỹ năng dịch vụ hay kiến thức về bản sắc văn hóa địa phương sẽ góp phần tích cực vào việc nâng cao chất lượng phục vụ. Đồng thời, những người làm du lịch cũng cần được trang bị kiến thức về CNTT để kịp thời áp dụng trong công việc của mình.

*Thứ tư, phát triển sản phẩm du lịch đa dạng*

Một sản phẩm du lịch phong phú, đa dạng là chìa khóa để thu hút du khách. Các tỉnh cần áp dụng những nghiên cứu thị trường để nắm bắt xu hướng hiện tại, từ đó phát triển những gói tour, trải nghiệm phù hợp. Việc lắng nghe phản hồi từ du khách, chủ động cập nhật các dịch vụ mới là cách để cải tiến sản phẩm du lịch. Đặc biệt, việc khai thác và bảo tồn các giá trị văn hóa bản địa cũng cần phải được coi trọng, giúp tạo ra sự khác biệt trong sản phẩm mà ít điểm đến nào có thể cạnh tranh được.

*Thứ năm, áp dụng công nghệ số trong QLNN đối với HDDL*

Ngày nay, CNTT đang ngày càng trở nên quan trọng trong việc quản lý và triển khai các HDDL. Việc ứng dụng công nghệ vào quản lý sẽ đem lại sự hiệu quả và chính xác trong tất cả các quy trình. Các hệ thống giám sát thông minh giúp theo dõi tình hình du lịch tại từng điểm đến, từ đó đưa ra giải pháp điều chỉnh kịp thời. Các datacenters là nơi thu thập và phân tích dữ liệu để giúp các nhà quản lý có cái nhìn tổng quát hơn về tình hình hoạt động.

Công nghệ không chỉ là một công cụ hỗ trợ mà còn là nền tảng cho sự phát triển của ngành du lịch. Ngành du lịch hiện đại cần mạnh dạn áp dụng các giải pháp CNTT để nâng cao trải nghiệm du khách. Các ứng dụng đặt phòng, chatbot hỗ trợ khách,... chính là những bước đi thú vị để cải thiện dịch vụ. Bên cạnh đó, việc ứng dụng thực tế ảo (VR) để giới thiệu điểm đến cũng góp phần làm phong phú thêm trải nghiệm cho du khách.

Do đó, việc thực hiện các mục tiêu của QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở cấp tỉnh cần theo những nguyên tắc sau đây:

*Một là*, mục tiêu của QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở cấp tỉnh phải là một thành tố của hệ thống các mục tiêu tổng thể phát triển kinh tế - xã hội của tỉnh, góp phần hình thành hệ thống mục tiêu hỗ trợ lẫn nhau.

*Hai là*, chính quyền tỉnh phải lựa chọn được mục tiêu ưu tiên QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở cấp tỉnh cho từng giai đoạn phát triển. Lựa chọn mục tiêu ưu tiên bởi vì nguồn lực thực hiện bị hạn chế. Do đó, các mục tiêu đưa ra phải xác đáng, hợp lý tương ứng với đòi hỏi của vấn đề đang đặt ra và khả năng giải quyết của mục tiêu đó.

*Ba là*, về tính hiện thực của mục tiêu. Nguyên tắc này đòi hỏi khi xây dựng mục tiêu phải dựa trên cơ sở phát triển các nguồn lực và điều kiện hiện tại. Mục tiêu của QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở cấp tỉnh phải kết hợp giữa phát huy các điểm mạnh, khắc phục các điểm yếu, tận dụng thời cơ và vượt qua các thách thức trên cơ sở những chiến lược QLNN phù hợp với điều kiện và tình hình thực tiễn của hệ thống quản lý ở cấp tỉnh.

*Bốn là*, nguyên tắc cân nhắc lợi, hại. Bất kỳ nhiệm vụ QLNN đối với HDDL trong xu thế xây dựng TPTM cấp tỉnh đều có thể đem lại cái lợi hoặc cái hại cho đối tượng và xã hội. Theo đó, nguyên tắc này đòi hỏi việc thực hiện các nhiệm vụ QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở cấp tỉnh phải hướng tới những mục tiêu đem lại cái lợi nhiều hơn cái hại cho các HDDL và xã hội.



### ***2.2.3. Nội dung quản lý nhà nước đối với hoạt động du lịch trong xu thế phát triển thành phố thông minh ở cấp tỉnh***

Trong Luật Du lịch (năm 2017) [29] đã có sự thay đổi, nội dung QLNN về du lịch được phân cấp rõ ràng: Nội dung QLNN về du lịch được quy định và phân theo cấp trung ương và cấp địa phương, Theo điều 75 của Luật Du lịch (2017), quy định trách nhiệm QLNN về du lịch của UBND cấp tỉnh: *“Trong phạm vi nhiệm vụ, quyền hạn của mình, thực hiện QLNN về du lịch tại địa phương cụ thể hóa chiến lược, quy hoạch, kế hoạch, chính sách PTDL phù hợp với thực tế tại địa phương”*.

Luật Du lịch năm 2017 thể hiện rõ trách nhiệm thực hiện hoạt động QLNN đối với HDDL của từng cấp, tuy nhiên nội dung QLNN đối với HDDL có nội hàm vẫn tương tự so với Luật Du lịch năm 2005. Luận án xem xét nội dung QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM theo Luật Du lịch năm 2017 và Luật Tổ chức chính quyền địa phương năm 2015 để làm một trong những nguồn tham khảo xây dựng khung lý thuyết,...Do đó, QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM, được tích hợp vào một hoặc tập hợp các văn bản để hình thành chiến lược QLNN, bao gồm các nội dung chủ yếu như sau:

#### ***2.2.3.1. Xây dựng chiến lược, kế hoạch quản lý nhà nước đối với hoạt động du lịch trong xu thế phát triển thành phố thông minh***

Để có thể thực hiện các nhiệm vụ QLNN đối với HDDL nói chung, trong bối cảnh phát triển TPTM ở cấp tỉnh nói riêng, chủ thể QLNN cần xác định chiến lược QLNN, kế hoạch QLNN. Trong đó, chiến lược QLNN nhấn mạnh đến dài hạn, tầm nhìn xa; kế hoạch QLNN đặt trọng tâm ở trong ngắn hạn, giải quyết những vấn đề hiện tại. Chiến lược QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở cấp tỉnh là một tập hợp các quan điểm, phương hướng, mục tiêu, giải pháp hoặc nhiệm vụ QLNN được phân công cụ thể cho từng cơ quan, đơn vị có liên quan đến các HDDL. Chủ thể của chiến lược QLNN đối với HDDL trong xu thế xây dựng đô thị ở cấp tỉnh là UBND tỉnh; và trong từng tình huống cụ thể có thể phân công, phân cấp cho các Sở chuyên ngành giúp cho UBND tỉnh thực hiện.

Chiến lược QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở cấp tỉnh cần phản ánh được: (i) định hướng chính trị của tỉnh; (ii) định hướng phát triển kinh tế - xã hội của tỉnh; và (iii) định hướng phát triển lĩnh vực du lịch của tỉnh, với những mục tiêu cụ thể, có thể thực hiện được, cùng với khả năng huy động các nguồn lực thực hiện. Có thể nói rằng chiến lược QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở cấp tỉnh là khung khổ định hướng cho hoạt động QLNN ở cấp tỉnh, là hành lang phát triển của các cá nhân, tổ

chức, doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ du lịch ở cấp tỉnh và là cơ sở để cộng đồng xã hội ở tỉnh thực hiện nhiệm vụ kiểm tra, giám sát. Hơn nữa, chiến lược, kế hoạch QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở cấp tỉnh phải được đặt trong hệ thống QLNN đối với HDDL ở cấp quốc gia. Chính vì vậy, chiến lược, kế hoạch QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở cấp tỉnh phải tuân thủ các chiến lược, kế hoạch, quy hoạch tổng thể của đất nước; trong đó các chiến lược, quy hoạch, kế hoạch do Thủ tướng Chính phủ ban hành là một tập hợp các quyết định về mục tiêu của chiến lược, kế hoạch QLNN ở cấp tỉnh.

Mục tiêu của chiến lược, kế hoạch QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở cấp tỉnh là phát huy những điểm mạnh, khắc phục các điểm yếu, tận dụng thời cơ và vượt lên thách thức của QLNN ở cấp tỉnh. Theo đó, có được lực tổng hợp để nâng cao chất lượng của QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở cấp tỉnh. Hơn nữa, các đơn vị thực hiện các nhiệm vụ của chiến lược quản lý cũng cần phải phối hợp để phát huy được lực tổng hợp, đảm bảo sự gia tăng về số lượng nhiệm vụ QLNN có thể hoàn thành và đảm bảo không ngừng gia tăng chất lượng của việc thực hiện các nhiệm vụ đó.

Trong điều kiện bối cảnh thực tế thay đổi nhanh chóng và khó lường do những diễn biến của cách mạng công nghiệp lần thứ tư, những bất ổn trong khu vực và thế giới có ảnh hưởng tới HDDL trên địa bàn tỉnh, hay tình hình kinh tế, thu nhập của người dân trong nước, việc xây dựng và sử dụng công cụ chiến lược, kế hoạch QLNN trong thực hiện QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở cấp tỉnh trở nên cần thiết hơn. Với công cụ chiến lược, kế hoạch QLNN, chính quyền tỉnh, các Sở chuyên môn và các bên có liên quan không chỉ nắm bắt được tình hình, diễn biến của thị trường du lịch trên địa bàn tỉnh thông qua các chỉ tiêu của chiến lược, kế hoạch QLNN mà còn định hình khung khổ chiến lược phát triển cho các HDDL của các cá nhân, tổ chức và doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ du lịch trong xu thế phát triển TPTM.

Đối với những địa phương có tính chất đặc biệt hơn như thủ đô, trung tâm tài chính, thủ phủ du lịch hoặc một thành phố đặc biệt của một quốc gia thì QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM sẽ có sự khác biệt. Đối với các địa phương khác thì việc phân cấp, phân quyền sẽ có thể không mạnh mẽ bằng bởi vì trình độ phát triển ở đó không bằng, trình độ QLNN của đội ngũ cán bộ cũng thấp hơn, hoặc khả năng đảm bảo cân đối ngân sách trong thực hiện các công tác QLNN đối với HDDL chưa thực sự đảm bảo. Hơn nữa, tại các

thành phố đặc biệt thì chính quyền thành phố cần phải xây dựng và triển khai chiến lược QLNN thay vì chỉ là những kế hoạch QLNN thông thường. Chiến lược QLNN sẽ có tầm nhìn bao quát hơn, phạm vi bao phủ các bên có liên quan sẽ lớn hơn và quan trọng nhất là có độ dài về thời gian lớn hơn. Chiến lược QLNN có thể giúp cho chính quyền thành phố thu hút, sử dụng và phân bổ các nguồn lực sẵn có tốt hơn. Đồng thời, với chiến lược QLNN đối với HDDL, sự tham gia của doanh nghiệp, người dân vào quá trình hoạch định và thực thi chiến lược sẽ tốt hơn so với việc lập kế hoạch QLNN đối với HDDL.

### *2.2.3.2. Tổ chức thực hiện chiến lược, kế hoạch quản lý nhà nước đối với hoạt động du lịch trong xu thế phát triển thành phố thông minh*

Chủ thể QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở cấp tỉnh sử dụng công cụ chiến lược, kế hoạch QLNN trong: (i) công tác lãnh đạo, quản lý; (ii) phân công nhiệm vụ cho các đơn vị QLNN có liên quan; (iii) kiểm tra, giám sát việc thực hiện; (iv) tổng kết, đánh giá kết quả thực hiện chiến lược, kế hoạch QLNN.

Từ mục đích sử dụng công cụ chiến lược, kế hoạch QLNN, có thể thấy được những nội dung của QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở cấp tỉnh. Theo đó, chủ thể QLNN xác định những nội dung, nhiệm vụ QLNN để không chỉ hoàn thành các mục tiêu của chiến lược, kế hoạch quản lý mà còn thúc đẩy các HDDL phát triển. Trong điều kiện chủ thể QLNN ở cấp tỉnh ủy quyền cho các Sở chuyên môn thì Sở chuyên môn sẽ thay mặt chủ thể QLNN để thực hiện các công việc chuyên môn của Sở và bao quát chung các nhiệm vụ của chủ thể QLNN nhưng không quyết định thay chủ thể QLNN ở cấp tỉnh.

#### *Một là, công tác lãnh đạo, quản lý*

Chủ thể QLNN ở cấp tỉnh căn cứ vào định hướng chính trị của trung ương và cấp tỉnh để xác định nội dung của công tác lãnh đạo, quản lý các HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở cấp tỉnh. Theo đó, các đơn vị chuyên môn sẽ giúp cho chủ thể QLNN ở cấp tỉnh cụ thể hóa các tinh thần chỉ đạo trong định hướng chính trị của trung ương và cấp tỉnh thành những nội dung, mục tiêu quản lý để làm căn cứ cho công tác lãnh đạo, quản lý trực tiếp trong thực tế.

Chủ thể QLNN ở cấp tỉnh chỉ đạo, lãnh đạo công tác tuyên truyền, phổ biến các văn bản, nghị quyết của Đảng để các đơn vị có liên quan đến QLNN đối với HDDL ở cấp tỉnh nắm bắt được định hướng về mặt chính trị để thực hiện các công tác tham mưu tư vấn trong cụ thể hóa các định hướng chính trị thành những nhiệm vụ QLNN. Các đơn vị có liên quan tới QLNN đối với HDDL thực hiện việc thông tin, phổ biến toàn diện những nội dung, thông tin của các văn bản, nghị quyết tới từng đơn vị cấp dưới thuộc thẩm quyền quản lý của đơn

vị để thống nhất về mặt nhận thức và nhất quán trong tổ chức thực hiện. Việc thông tin, tuyên truyền về những chủ trương lớn trong công tác lãnh đạo, chỉ đạo phải được thực hiện thống nhất, nhất quán; đặc biệt đối với công tác giải thích, cụ thể hóa các chủ trương lớn đó phải được tuân thủ nghiêm ngặt quy trình và nguyên tắc tập trung dân chủ, cũng như nguyên tắc QLNN ở cấp tỉnh.

*Hai là, phân công nhiệm vụ cho các đơn vị QLNN có liên quan*

Chủ thể QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở cấp tỉnh không thể tự thực hiện đầy đủ các nhiệm vụ QLNN được do bị giới hạn về nguồn lực thực hiện, do đó sẽ phân công nhiệm vụ cho các đơn vị QLNN có liên quan theo đúng chức năng, nhiệm vụ của các đơn vị QLNN, cụ thể là các Sở chuyên môn. Các nhiệm vụ phân công được phân thành những nhóm như nhiệm vụ thực hiện thường xuyên và các nhiệm vụ đột xuất. Theo đó, các nhiệm vụ QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở cấp tỉnh phải thực hiện thường xuyên thì các đơn vị phải cụ thể hóa trong chương trình, kế hoạch công tác năm để có nguồn lực đảm bảo. Đồng thời, đối với các nhiệm vụ đột xuất thì các đơn vị được phân công nhiệm vụ phải thực hiện nghiêm chỉnh các thủ tục hành chính theo đúng quy định của Đảng và nhà nước để có được nguồn lực đảm bảo cho quá trình triển khai thực hiện nhiệm vụ QLNN. Trong quá trình thực hiện nhiệm vụ QLNN, các đơn vị có liên quan căn cứ vào nhiệm vụ được phân công để thực hiện việc phối hợp với các đơn vị có liên quan khác để đảm bảo tính hệ thống, nhất quán trong triển khai các nhiệm vụ QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở cấp tỉnh.

Việc xác định các đơn vị có liên quan của QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở cấp tỉnh căn cứ vào sự phù hợp của tính chất, nội dung của từng nhiệm vụ QLNN trong chiến lược QLNN. Theo đó, các nội dung liên quan đến môi trường thiên nhiên sẽ phân công cho Sở chuyên ngành về môi trường thiên nhiên; đối với các nội dung liên quan đến đầu tư xây dựng cơ bản sẽ phân công cho các Sở chuyên ngành liên quan đến đầu tư và xây dựng cơ bản thực hiện; đối với các nội dung liên quan đến HDDL sẽ phân công cho Sở chuyên ngành về du lịch thực hiện. Bên cạnh đó, các chính quyền ở cấp quận/huyện sẽ được phân công nhiệm vụ phù hợp để đảm bảo đúng tính chất, nội dung của nhiệm vụ và chức năng, thẩm quyền của chính quyền ở cấp quận/huyện. Đối với cấp chính quyền xã, phường, thị trấn, thị xã, chính quyền cấp quận/huyện sẽ chủ động phân công nhiệm vụ căn cứ theo nội dung, nhiệm vụ mà mình đảm nhận. Toàn bộ hệ thống các nhiệm vụ QLNN được phân công đều phải đưa vào hệ thống chương trình, kế hoạch hoạt động hằng năm để đảm bảo nguồn lực tài chính thực hiện.

Việc phân công, phân nhiệm cụ thể giữa các đơn vị QLNN còn giúp cho các đơn vị có liên quan dễ dàng hơn trong công tác phối hợp tổ chức thực hiện. Đồng thời, trên cơ sở sự phân công của UBND tỉnh, các Sở chuyên ngành và các bên có liên quan khác nắm bắt được nhiệm vụ của đơn vị mình để đảm bảo các nguồn lực cần thiết để thực hiện thành công các nhiệm vụ được giao. Trong tình huống nhận biết thiếu hụt nguồn lực đảm bảo, các đơn vị thực hiện phải báo cáo tới UBND tỉnh để có phương hướng chỉ đạo bù đắp hoặc tạm hoãn thực hiện các hoạt động QLNN mà chưa có đảm bảo được từ ngân sách địa phương cũng như từ ngân sách trung ương.

*Ba là, trên cơ sở phân công nhiệm vụ cụ thể, các đơn vị QLNN có liên quan đến QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM tổ chức bộ máy để triển khai*

Các HDDL trong xu thế phát triển TPTM mang tính liên ngành, do đó việc điều phối hoạt động sẽ thuộc về thẩm quyền của UBND cấp tỉnh. Sở Văn hóa, thể thao và Du lịch hoặc Sở Du lịch và các Sở, ban, ngành có liên quan đến HDDL trong xu thế phát triển TPTM sẽ được điều phối các hoạt động quản lý dựa trên bản chiến lược, kế hoạch QLNN [22]. Sự điều phối, phối hợp được thể hiện rõ ở việc tổ chức bộ máy tổ chức quản lý để triển khai thực hiện nhiệm vụ với mục tiêu gắn kết giữa các đơn vị cung ứng dịch vụ du lịch với thị trường, khách du lịch với các HDDL; đặc biệt trong bối cảnh thúc đẩy liên kết vùng, địa phương, khu vực và trên thế giới, việc tổ chức bộ máy tổ chức triển khai là sự đảm bảo để việc phối hợp giữa các đơn vị có liên quan trở nên nhịp nhàng hơn.

Một mặt, các đơn vị QLNN tổ chức bộ máy tổ chức thực hiện theo thẩm quyền của mình để đảm bảo được sự QLNN một cách toàn diện đối với các HDDL trong xu thế phát triển TPTM, đảm bảo được việc tham gia liên kết và hội nhập quốc tế của các HDDL. Xét về bản chất, HDDL đã mang trong lòng nó là sự hội nhập, sự liên kết và gắn kết giữa các bên có liên quan. Mặt khác, các đơn vị QLNN có liên quan chủ động xác định đầu mối thông tin và thiết lập hệ thống thông tin trao đổi nội bộ, lựa chọn và công bố các địa chỉ giao dịch của các đơn vị QLNN chuyên ngành để doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ du lịch, du khách và người dân liên hệ. Đồng thời, thiết lập các điểm đầu mối thông tin ở những thị trường du lịch tiềm năng ở nước ngoài để giúp đỡ cho việc phát triển các HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở cấp tỉnh được gắn kết với sự phát triển tại khu vực và trên thế giới.

*Bốn là, tổ chức thực hiện các hoạt động quảng bá, xúc tiến phát triển HDDL, và các hoạt động khác QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở cấp tỉnh*

Để tổ chức thực hiện các hoạt động quảng bá, cần có sự phối hợp chặt chẽ giữa các cơ quan nhà nước, doanh nghiệp du lịch cũng như người dân địa phương. Chỉ khi tất cả cùng

chung tay, những hoạt động quảng bá mới có thể đạt được hiệu quả tối ưu.

Việc phân tích thị trường là bước đầu tiên trong quá trình tổ chức các hoạt động quảng bá. Các đơn vị quảng bá cần nắm rõ xu hướng du lịch hiện tại, nhu cầu của khách hàng cũng như các yếu tố ảnh hưởng đến quyết định đi du lịch của họ. Từ đó, các chiến dịch quảng bá có thể được thiết kế phù hợp với từng đối tượng khách hàng cụ thể. Ví dụ, nếu mục tiêu là thu hút nhóm khách trẻ tuổi, nội dung quảng bá cần phải năng động, sáng tạo và sử dụng nhiều kênh truyền thông xã hội.

Một trong những yếu tố then chốt để thu hút sự chú ý của khách hàng là việc xây dựng nội dung quảng bá hấp dẫn. Nội dung không chỉ nên cung cấp thông tin về điểm đến mà còn phải gọi lên cảm xúc, khơi dậy sự tò mò và thôi thúc khách hàng muốn trải nghiệm. Nguyên tắc “Nội dung là vua” vẫn luôn đúng trong lĩnh vực quảng bá du lịch. Bằng cách kể câu chuyện về văn hóa, phong cảnh và con người địa phương, chúng ta có thể tạo ra những hình ảnh sinh động trong tâm trí khách hàng.

*Năm là, phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao cho HĐDL trong xu thế phát triển TPTM*

Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao cho hoạt động du lịch trong xu thế phát triển thành phố thông minh là một yêu cầu cấp thiết của ngành du lịch hiện đại. Trong bối cảnh công nghệ số ngày càng phát triển, việc nâng cao năng lực và kỹ năng của nguồn nhân lực trở thành yếu tố quyết định đến sự bền vững và hiệu quả của hoạt động du lịch. Để đạt được điều này, chúng ta cần có những chiến lược hợp lý và đồng bộ nhằm cải thiện chất lượng nguồn nhân lực trong lĩnh vực du lịch. Để phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao, trước hết, cần xác định rõ các mục tiêu cụ thể và định hướng chiến lược trong việc đào tạo và phát triển nguồn nhân lực cho ngành du lịch. Những chiến lược này không chỉ bao gồm việc nâng cao kỹ năng chuyên môn mà còn phải kết hợp với việc phát triển các kỹ năng mềm, kiến thức về công nghệ mới và khả năng quản lý.

Để phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao, việc thiết lập các chương trình đào tạo phù hợp với nhu cầu thực tiễn là cực kỳ quan trọng. Các cơ sở giáo dục và đào tạo cần phối hợp chặt chẽ với doanh nghiệp để định hình nội dung giảng dạy sao cho sát với yêu cầu của thị trường lao động. Chương trình đào tạo nên chú trọng vào việc trang bị cho sinh viên những kiến thức về công nghệ thông tin, quản lý dịch vụ khách hàng, cũng như các kỹ năng giao tiếp và làm việc nhóm. Điều này giúp họ dễ dàng thích ứng với môi trường làm việc và đáp ứng tốt hơn yêu cầu của du khách.

Trong một thành phố thông minh, du khách mong muốn nhận được dịch vụ chất lượng cao và tiện nghi. Nguồn nhân lực có kỹ năng và trình độ cao sẽ đảm bảo rằng mọi dịch vụ từ

lưu trú, ăn uống cho đến các hoạt động giải trí đều được thực hiện một cách chuyên nghiệp. Sự hài lòng của du khách không chỉ phụ thuộc vào cơ sở vật chất mà còn vào thái độ phục vụ và khả năng xử lý tình huống của nhân viên. Một nguồn nhân lực chất lượng sẽ giúp tăng cường trải nghiệm của du khách, thu hút họ quay lại và giới thiệu địa điểm đến bạn bè.

*Sáu là, quản lý nguồn lực tài chính cho các HDDL trong xu thế phát triển TPTM*

Để thực hiện tốt các hoạt động QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM, bản thân bộ máy QLNN phải quản lý tốt nguồn lực tài chính được phân bổ để thực hiện các nhiệm vụ của cơ quan. Đồng thời, khi có thêm các nguồn lực tài chính huy động được từ ngân sách nhà nước, doanh nghiệp và người dân thì chính quyền địa phương cũng cần phải xây dựng các hoạt động để triển khai thực hiện theo đúng quy định hiện hành của luật pháp. Đối với chính quyền cấp tỉnh ở Việt Nam hoặc các quốc gia khác trên thế giới đang hoạt động trong mô hình thể chế nhà nước thống nhất thì hệ thống chính quyền sẽ được phân chia thành hai cấp độ: (1) chính quyền trung ương; và (2) chính quyền địa phương. Theo đó, chính quyền địa phương sẽ phải tuân theo những quy định của chính quyền trung ương về việc huy động, sử dụng và phân bổ nguồn lực tài chính. Hay nói cách khác, chính quyền địa phương không có toàn quyền đối với nguồn lực tài chính. Chính vì vậy, chính quyền địa phương cần phải xây dựng kế hoạch huy động, sử dụng và phân bổ nguồn lực tài chính dựa trên các nguồn khác nhau. Hiện nay, lĩnh vực sử dụng khá nhiều các nguồn lực tài nguyên thiên nhiên và danh lam thắng cảnh trong HDDL; do đó, cũng cần phải được tính toán cặn kẽ, toàn diện việc sử dụng các nguồn lực này vào quá trình phát triển kinh tế - xã hội ở địa phương. Việc cụ thể hóa, tính toán các nguồn lực tài nguyên thiên nhiên và danh lam thắng cảnh thành các nguồn lực tài chính cũng cần phải có sự hướng dẫn nhất quán từ chính quyền trung ương đến địa phương.

*Bảy là, thực hiện các hoạt động hợp tác quốc tế với các đối tác nước ngoài để thúc đẩy việc mở rộng thị trường HDDL*

Do HDDL là một trong những hoạt động khá đặc thù ở chỗ đây là lĩnh vực xuất khẩu tại chỗ. Chính vì vậy, QLNN đối với HDDL khác với các lĩnh vực QLNN khác ở chỗ là nó liên quan tới hoạt động hợp tác quốc tế từ bản chất cho tới các hình thức biểu hiện. Theo đó, các cơ quan QLNN có liên quan đến HDDL đều phải nắm chắc và hiểu rõ định hướng về hợp tác quốc tế của chính quyền trung ương và địa phương. Trong lĩnh vực du lịch, việc mở rộng quan hệ hợp tác quốc tế có ý nghĩa khá lớn đối với sự tiếp cận và phát triển thị trường của các công ty kinh doanh dịch vụ du lịch. Nếu hai quốc gia không có mối quan hệ tốt thì việc khách du lịch của quốc gia này tới đất nước còn lại sẽ trở nên khó khăn, thậm chí không thực hiện các HDDL. Tuy nhiên, với điều kiện di chuyển thuận lợi như hiện nay,

việc chính phủ hai nước không đồng thuận hoặc không hợp tác với nhau nhưng cũng không thể ngăn cản việc thăm quan, du lịch của người dân đất nước mình; vì như vậy là vi phạm quyền tự do di chuyển của con người.

### *2.2.3.3. Kiểm tra, giám sát công tác tổ chức thực hiện chiến lược, kế hoạch quản lý nhà nước đối với hoạt động du lịch trong xu thế phát triển thành phố thông minh*

Chủ thể QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở cấp tỉnh phải thường xuyên thực hiện công tác kiểm tra, giám sát việc thực hiện chiến lược QLNN của các đơn vị có liên quan được phân công nhiệm vụ. Việc kiểm tra, giám sát được thực hiện theo các hoạt động sau: (i) kiểm tra bằng việc báo cáo thường xuyên của các đơn vị có liên quan theo nhiệm vụ QLNN được phân công; (ii) kiểm tra định kỳ theo kế hoạch; và (iii) kiểm tra đột xuất khi phát hiện những tình huống không bình thường để kịp thời xử lý, giải quyết. Các đơn vị có liên quan căn cứ vào nhiệm vụ QLNN được phân công thực hiện việc kiểm tra các đơn vị dưới quyền của mình theo các hoạt động trên đây để báo cáo với chủ thể QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở cấp tỉnh theo đúng quy chế, chế độ làm việc.

Chủ thể QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở cấp tỉnh thực hiện việc giám sát bằng hệ thống các tiêu chí định tính và định lượng để đảm bảo công tác QLNN được diễn ra đúng với chiến lược QLNN. Trên cơ sở xác định hệ thống các tiêu chí định tính, định lượng, chủ thể QLNN nắm bắt được tình hình triển khai các nhiệm vụ QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở cấp tỉnh.

Chủ thể QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở cấp tỉnh và các đơn vị quản lý có liên quan phải kịp thời sơ kết, tổng kết, đánh giá việc thực hiện chiến lược QLNN để có điều chỉnh (nếu cần thiết) các mục tiêu và nhiệm vụ QLNN cho phù hợp với định hướng chung và diễn biến của tình hình địa phương. Hàng năm, thực hiện các hội nghị tổng kết năm để đánh giá việc thực hiện các nhiệm vụ QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở cấp tỉnh hoặc tổng kết chuyên đề về những nội dung, nhiệm vụ QLNN nếu cần thiết. Các đơn vị QLNN được phân công thực hiện các nhiệm vụ QLNN đối với HDDL trong xu thế xây dựng TPTM cũng thực hiện công tác sơ kết, tổng kết đánh giá kết quả thực hiện các nhiệm vụ mà đơn vị chịu trách nhiệm thực hiện. Trên cơ sở sơ kết, tổng kết đánh giá, các đơn vị QLNN có liên quan báo cáo chủ thể QLNN ở cấp tỉnh về các mặt công tác và đề xuất, kiến nghị nếu có để điều chỉnh kịp thời và đảm bảo nguồn lực cho việc thực hiện các nhiệm vụ QLNN.



#### ***2.2.4. Nhân tố ảnh hưởng tới quản lý nhà nước đối với hoạt động du lịch trong xu thế phát triển thành phố thông minh ở cấp tỉnh***

##### *2.2.4.1. Các nhân tố khách quan*

*Thứ nhất, bản chất của vấn đề cần giải quyết của quản lý nhà nước đối với HDDL trong xu thế phát triển thành phố thông minh ở cấp tỉnh*

QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở cấp tỉnh được đề ra nhằm giải quyết các vấn đề phát sinh trong quá trình QLNN đối với HDDL. Vì vậy, bản chất của vấn đề cần giải quyết sẽ bị tác động bằng nhiều cách khác nhau trong quá trình thực hiện QLNN đó.

QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở cấp tỉnh hướng tới đạt được mục tiêu của một vấn đề công phức tạp, có liên quan đến nhiều lĩnh vực hoạt động khác nhau. Ví dụ: vấn đề chất lượng dịch vụ du lịch, chất lượng nguồn nhân lực trong ngành dịch vụ du lịch,...; hoặc một vấn đề có nhiều nguyên nhân đa dạng như ô nhiễm môi trường trong phát triển du lịch, kỹ năng của người lao động trong ngành dịch vụ du lịch,... Do đó, quá trình tổ chức thực hiện các nhiệm vụ QLNN đối với HDDL cũng thường vấp phải những khó khăn, phức tạp đòi hỏi nhiều thời gian và nguồn lực do phải phối hợp nhiều nội dung và thực hiện một loạt các nhiệm vụ QLNN có liên quan với nhau.

Các nhóm đối tượng của QLNN đối với HDDL trong xu thế xây dựng TPTM đa dạng và có những hành động khác nhau để thích ứng và đáp ứng mục tiêu QLNN của chủ thể quản lý. Ví dụ, các cơ sở cung cấp dịch vụ du lịch có thể sẽ phải thay đổi phương thức kinh doanh hoặc cách thức cung ứng dịch vụ dưới sức ép của nhu cầu thị trường và sự thay đổi của kết cấu hạ tầng đô thị. Các cơ sở cung cấp dịch vụ du lịch có những hạn chế nhất định trong việc tiếp cận quá trình chuẩn bị xây dựng kế hoạch hoặc chiến lược phát triển dịch vụ du lịch trong bối cảnh xây dựng TPTM ở cấp tỉnh bởi vì những nguyên nhân sau: (i) không quan tâm đến việc này; hoặc (ii) không tiếp cận được các thông tin trên do không tìm hiểu. Do đó, việc thực hiện các nhiệm vụ QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở cấp tỉnh đòi hỏi sự thay đổi nhận thức của các cơ sở cung ứng dịch vụ du lịch về tính đa dạng của các bên có liên quan, các hành vi và phương thức cung ứng dịch vụ của các cơ sở này nhằm thích ứng với phương thức QLNN đối với HDDL trong tình hình mới.

*Thứ hai, biến động các HDDL quốc tế và các hoạt động kinh tế, chính trị, xã hội và khoa học công nghệ trên địa bàn tỉnh*

Bối cảnh thực tế ở cấp tỉnh bao gồm: bối cảnh xã hội, kinh tế, công nghệ và chính trị sẽ có ảnh hưởng lớn tới việc thực hiện các nhiệm vụ QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở cấp tỉnh, đặc biệt là bối cảnh kinh tế và công nghệ.

*Một là, biến động của HDDL quốc tế:* Cùng với xu hướng hội nhập và toàn cầu hóa, các biến động kinh tế - chính trị - xã hội trong khu vực cũng như trên thế giới sẽ ảnh hưởng đến việc thực thi QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở cấp tỉnh. Ngành du lịch là một ngành đặc thù mà ảnh hưởng trực tiếp tới ngành bởi các biến động quốc tế sẽ diễn ra hầu như ngay lập tức. Ví dụ, ngành du lịch Việt Nam đã bị ảnh hưởng rất nặng nề từ những diễn biến phòng chống dịch bệnh Covid-19 của các quốc gia trên thế giới. Những tác động đó khiến cho QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở cấp tỉnh không đạt được mục tiêu quản lý.

*Hai là, biến động của các hoạt động kinh tế:* Những thay đổi về điều kiện kinh tế cũng có những tác động tương tự đối với việc thực hiện các nhiệm vụ QLNN đối với HDDL trong xu thế xây dựng TPTM. Tốc độ tăng trưởng kinh tế cao sẽ dẫn đến việc chính quyền tỉnh sẽ có thêm nguồn lực tài chính cho việc tổ chức thực hiện toàn diện hơn các nhiệm vụ QLNN đối với HDDL. Hơn nữa, điều kiện kinh tế tốt hơn sẽ dẫn tới việc du khách thực hiện các HDDL nhiều hơn và giúp cho các cá nhân, tổ chức và doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ du lịch có thêm nguồn lợi để đầu tư các thiết bị, công nghệ phù hợp với công nghệ QLNN mới đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở cấp tỉnh.

*Ba là, biến động của bối cảnh chính trị:* Những biến động trong bối cảnh chính trị có tác động tới việc thực hiện các hoạt động QLNN đối với kinh tế - xã hội khác nhau bao gồm cả QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở cấp tỉnh. Tình hình chính trị bất ổn định sẽ tác động tới ngành du lịch rất lớn khi có nhiều khả năng các du khách sẽ quyết định không đến thăm quan, du lịch tại một quốc gia, một địa điểm mà có bối cảnh chính trị không ổn định. Sự mất ổn định trong chính trị sẽ dẫn đến những bất ổn của QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở cấp tỉnh như: (i) xáo trộn trong bộ máy quản lý; (ii) phản ứng của các đối tượng quản lý; và (iii) hệ thống thể chế cấp tỉnh biến động khiến cho các bên có liên quan đều ngần ngại khi thúc đẩy sự tham gia vào lĩnh vực du lịch.

*Bốn là, biến động của hoạt động xã hội.* Những thay đổi về điều kiện xã hội có thể tác động đến cách lý giải vấn đề của QLNN trong thực tiễn và vì vậy đến cách thức thực hiện nhiệm vụ QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở cấp tỉnh. Trong quá trình xây dựng TPTM, nhận thức của người dân và trình độ dân trí có thể sẽ tăng lên làm cho việc thực hiện các nhiệm vụ QLNN đối với HDDL được thuận lợi hơn. Theo đó, người dân có thể sẽ tham gia trực tiếp vào quá trình xây dựng nội dung và tổ chức thực hiện các nhiệm vụ QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở cấp tỉnh. Điều đó đồng thời cũng đặt ra những sức ép nhất định tới cơ quan QLNN khi gia tăng yêu cầu phải thu

hút sự tham gia vào quá trình QLNN và kiểm tra của người dân, của các tổ chức đoàn thể và các tổ chức phi chính phủ đối với việc tổ chức thực hiện các nhiệm vụ QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở cấp tỉnh.

*Năm là, biến đổi của hoạt động công nghệ:* Công nghệ mới thay đổi có thể sẽ dẫn đến những thay đổi trong việc thực hiện các nhiệm vụ QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở cấp tỉnh. Sự thay đổi nhanh chóng của các công nghệ trong lĩnh vực thông tin, liên lạc, tin học và việc áp dụng các thành tựu công nghệ hiện đại hỗ trợ trong việc tổ chức thực hiện toàn diện, hiệu lực, hiệu quả các nhiệm vụ QLNN đối với HDDL. Đồng thời, khi cơ quan QLNN đối với HDDL giảm tải được những công việc hành chính thì sẽ dành thêm nguồn lực để thực hiện các hoạt động QLNN khác khiến gia tăng giá trị cho các cá nhân, tổ chức và doanh nghiệp kinh doanh du lịch và cộng đồng xã hội ở địa phương.

*Thứ ba, tiềm lực kinh tế của các nhóm đối tượng quản lý của QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở cấp tỉnh*

Các cá nhân, tổ chức và doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ du lịch có ảnh hưởng lớn tới sự phát triển của dịch vụ du lịch. Khi nhóm bên liên quan này chịu ảnh hưởng bởi việc thực hiện các nhiệm vụ QLNN đối với HDDL mà dẫn tới sự suy giảm tiềm lực kinh tế; hầu như ngay lập tức nhóm bên liên quan này có thể sẽ tác động mạnh mẽ để quá trình thực hiện các nhiệm vụ QLNN này bị trì hoãn. Việc công chúng ủng hộ hoặc phản đối việc thực hiện các biện pháp đơn lẻ hoặc một nhiệm vụ quản lý của chính quyền tỉnh đối với HDDL có thể sẽ ảnh hưởng tới việc thực hiện nhiệm vụ QLNN theo từng phần hoặc toàn phần. Đối với bên liên quan có tiềm lực kinh tế mạnh trong lĩnh vực du lịch, việc tác động tới quá trình xây dựng nội dung và tổ chức thực hiện các nhiệm vụ QLNN đối với HDDL trong xu thế xây dựng TPTM sẽ ảnh hưởng tới quá trình thực hiện chiến lược quản lý cũng như khả năng hoàn thành mục tiêu QLNN của chính quyền tỉnh đối với HDDL.

*Thứ tư, hội nhập và hợp tác quốc tế*

Hội nhập và hợp tác quốc tế trong lĩnh vực du lịch ở cấp tỉnh là quá trình mà các tỉnh, thành phố của một quốc gia thiết lập quan hệ đối tác với các địa phương khác trên thế giới nhằm phát triển ngành du lịch. Điều này không chỉ giúp tăng cường sự liên kết giữa các bên mà còn tạo cơ hội để trao đổi kinh nghiệm, học hỏi lẫn nhau, thúc đẩy đầu tư và quảng bá hình ảnh du lịch của tỉnh ra toàn cầu. Các tỉnh cần hợp tác để xây dựng và quảng bá thương hiệu du lịch riêng biệt, thu hút du khách thông qua các sự kiện, lễ hội hoặc chiến

dịch marketing chung. Tổ chức các hội nghị, hội thảo quốc tế giúp các tỉnh chia sẻ thông tin, kinh nghiệm quản lý du lịch, cũng như cập nhật xu hướng mới trong ngành. Du lịch không chỉ đơn thuần là việc tham quan, mà còn là cầu nối văn hóa. Các tỉnh có thể tổ chức các hoạt động giao lưu văn hóa với các quốc gia khác để tạo ra sự hiểu biết sâu sắc hơn về văn hóa và con người. Hợp tác quốc tế có thể giúp các tỉnh thu hút vốn đầu tư từ nước ngoài để cải thiện cơ sở hạ tầng phục vụ du lịch, nâng cao chất lượng dịch vụ. Các tỉnh có thể phối hợp để phát triển những tour du lịch hấp dẫn, kết nối nhiều điểm đến trong và ngoài nước, mang lại trải nghiệm phong phú cho du khách. Thông qua hợp tác, các tỉnh có thể học hỏi cách bảo tồn và phát huy giá trị di sản văn hóa, góp phần làm phong phú thêm sản phẩm du lịch. Hợp tác trong nghiên cứu và đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao cho ngành du lịch, từ đó nâng cao trình độ chuyên môn và năng lực cạnh tranh của tỉnh.

#### *Thứ năm, sự phát triển của TPTM ở cấp tỉnh*

Phát triển TPTM ở cấp tỉnh có tác động toàn diện tới các mặt hoạt động kinh tế, văn hóa, xã hội của tỉnh. Mặc dù cho đến nay, chưa có một khái niệm thống nhất về TPTM, nhưng trong giới hạn hiểu biết của NCS thì TPTM, dưới góc độ QLNN, thường được hiểu là *một thành phố mà việc áp dụng CNTT trong QLNN, có sự liên kết giữa các hệ thống thông tin QLNN, đồng bộ trong quy hoạch kết cấu hạ tầng và hệ thống QLNN; tập trung phát triển hài hòa kinh tế, xã hội và môi trường ở trên địa bàn tỉnh, nâng cao chất lượng cuộc sống của người dân, tạo mọi điều kiện để phát triển xã hội học tập, cơ hội học tập cho người dân.*

Theo đó, sự phát triển của TPTM sẽ được hiểu là sự phát triển của QLNN theo hướng tăng cường áp dụng CNTT. Như vậy, phát triển TPTM sẽ làm thay đổi hình thức, công cụ QLNN từ hình thức quản lý hành chính bằng giấy tờ chuyển sang quản lý hành chính điện tử; công cụ QLNN được chuyển hóa từ các công cụ trực tiếp sang công cụ trực tuyến. Những thay đổi đó có tác động tích cực hay tiêu cực tới công tác QLNN đối với HDDL thì sẽ phụ thuộc vào góc độ tiếp cận và phương pháp đo lường. Tuy vậy, nhìn chung việc phát triển TPTM sẽ có ảnh hưởng/tác động tốt tới công tác QLNN vì: (1) QLNN được hệ thống hóa, đồng bộ hóa; (2) khả năng liên thông giữa các bên có liên quan trở nên tốt hơn; và (3) cán bộ QLNN có thể thực hiện nhiều động tác, hoạt động quản lý cùng một lúc thông qua hệ thống liên thông, đồng bộ.

#### 2.2.4.2. Các nhân tố chủ quan

*Thứ nhất, bộ máy và cán bộ làm nhiệm vụ tổ chức thực hiện nhiệm vụ QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở cấp tỉnh*

Thành công của một nhiệm vụ QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở cấp tỉnh phụ thuộc rất nhiều vào khả năng và sự hoạt động của cơ quan và cán bộ thực hiện nhiệm vụ QLNN đó, thông thường là cơ quan trong bộ máy QLNN ở cấp tỉnh – những người chủ yếu và trực tiếp thực thi nhiệm vụ QLNN. Việc thực hiện hiệu lực, hiệu quả các nhiệm vụ QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở cấp tỉnh cũng phụ thuộc vào sự phân công, phân nhiệm rõ ràng về nhiệm vụ, chức năng, quyền hạn, lợi ích của các cơ quan thực thi nhiệm vụ QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở cấp tỉnh. Bên cạnh cơ quan có trách nhiệm chính trong việc thực hiện các nhiệm vụ QLNN đối với HDDL, cần xác định rõ cơ quan phối hợp thực hiện nhiệm vụ QLNN để tạo ra một môi trường đồng bộ và ăn khớp trong tổng thể các nhiệm vụ QLNN đối với HDDL nói riêng, trong hệ thống các nhiệm vụ QLNN nói chung của chính quyền tỉnh.

*Thứ hai, thủ tục hành chính*

Để thực hiện hiệu quả các nhiệm vụ QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở cấp tỉnh, các tổ chức có liên quan cần lập ra những quy trình và thủ tục cần thiết. Các thủ tục này tạo ra môi trường thực hiện các nhiệm vụ QLNN. Hơn nữa, thực hiện các quy định của QLNN sẽ tạo nên môi trường pháp lý của QLNN đối với HDDL. Thủ tục hành chính bắt nguồn từ yêu cầu của công tác QLNN đối với HDDL, nhưng nó phải tạo ra trình tự ổn định và rành mạch cho hoạt động QLNN đạt được điểm tối ưu. Tuy nhiên, trong thực tế thì các thủ tục hành chính có thể tạo nên những rào cản cho sự hoạt động của các chủ thể trong lĩnh vực du lịch một cách vô thức do bản thân thủ tục hành chính tạo nên.

*Thứ ba, các yếu tố giao tiếp, truyền đạt*

Việc giao tiếp – truyền đạt bao gồm công tác tuyên truyền, phổ biến, giáo dục cho những người thực thi về nội dung và yêu cầu của QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở cấp tỉnh. Nếu quan hệ giao tiếp không trọn vẹn thì hoạt động thực thi sẽ chệch hướng mà chủ thể QLNN đối với HDDL mong muốn. Một nhiệm vụ QLNN đối với HDDL trong xu thế xây dựng TPTM được thực hiện bởi các cơ quan liên quan và các nhà chức trách không nắm vững nội dung yêu cầu đề ra, người dân không được biết đến hoặc hiểu sai đi thì sẽ hạn chế rất nhiều đến kết quả thực thi. Chính vì vậy, công tác tuyên truyền, truyền đạt về những nội dung và tổ chức thực hiện nhiệm vụ QLNN đối với HDDL có ý nghĩa cho không

chỉ tạo nên sự đồng thuận chung giữa cơ quan QLNN và đối tượng quản lý mà còn tạo ra cơ hội mới cho các chủ thể của các HDDL xây dựng được các định hướng, kế hoạch phát triển của riêng mình.

*Thứ tư, kinh phí thực thi các nhiệm vụ QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở cấp tỉnh*

Việc thực thi các nhiệm vụ QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở cấp tỉnh đòi hỏi phải có một nguồn kinh phí nhất định. Nguồn kinh phí này sẽ do ngân sách nhà nước cấp tỉnh cấp, các tổ chức xã hội và tư nhân đóng góp, huy động trong dân hoặc do nước ngoài tài trợ. Nếu không có hoặc không có đủ kinh phí thì khó có thể thực hiện đầy đủ các nhiệm vụ QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở cấp tỉnh. Dù cho nội dung và tổ chức thực hiện các nhiệm vụ QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở cấp tỉnh được xây dựng và xác định phù hợp với thực tế của địa phương nhưng không có nguồn lực tài chính để thực hiện thì toàn bộ việc QLNN đó sẽ chỉ dừng ở những văn bản điều hành. Do đó, việc thực thi các nhiệm vụ QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở cấp tỉnh phải đi liền với việc đảm bảo đủ kinh phí. Ngay từ khi xây dựng và thông qua các nhiệm vụ QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở cấp tỉnh thì cơ quan chủ trì cần phải dự tính trước nguồn kinh phí về mặt số lượng cũng như các nguồn tài chính có thể huy động thêm từ bên ngoài.

### **2.3. Kinh nghiệm về quản lý nhà nước đối với hoạt động du lịch trong xu thế phát triển thành phố thông minh ở cấp tỉnh tại một số địa phương trên thế giới và bài học cho thành phố Đà Nẵng**

#### **2.3.1. Kinh nghiệm của thành phố Seoul, Hàn Quốc**

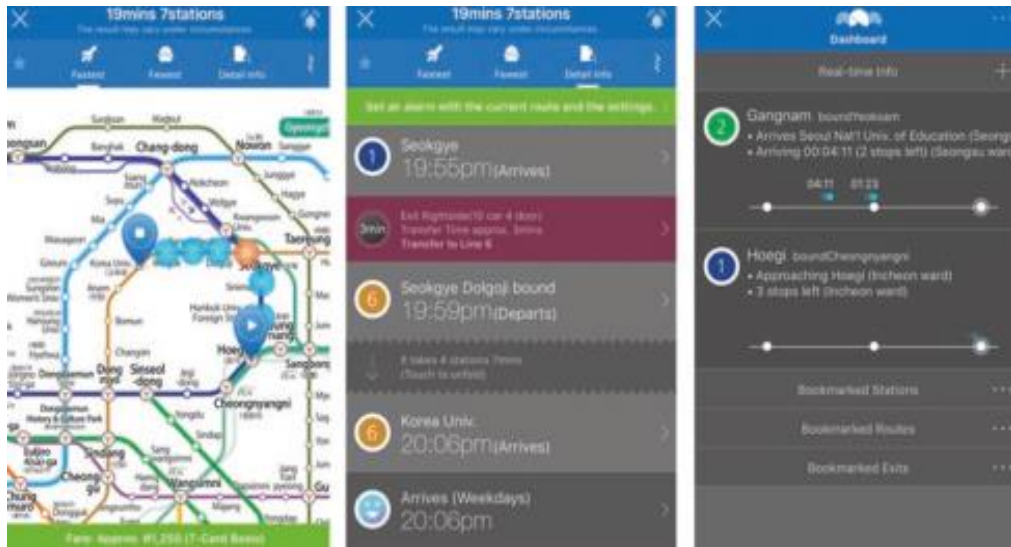
*Thứ nhất, về hệ thống cơ sở hạ tầng của du lịch thông minh của thành phố Seoul*

Cơ sở hạ tầng kỹ thuật được tích hợp trong cơ sở hạ tầng vật chất của điểm đến là nền tảng của tất cả các lớp du lịch thông minh khác. WiFi đóng vai trò đặc biệt quan trọng, giúp công nghệ thông minh giao tiếp với công nghệ khác và tương tác với người dùng cuối.

Cơ sở hạ tầng công nghệ lâu đời của Seoul đã phục vụ tốt cho thành phố trong việc xây dựng nền tảng của cơ sở hạ tầng du lịch thông minh từ rất sớm. Seoul đã đứng đầu trong Khảo sát Quản trị Điện tử Toàn cầu của Rutgers do Liên hợp quốc hỗ trợ kể từ năm 2003 [117]. Báo cáo chỉ ra rằng Seoul có khả năng cạnh tranh Internet cao nhất về mức độ thâm nhập Internet băng thông rộng, mức độ sử dụng dịch vụ di động, mức độ dịch vụ trực

tuyến và một số hạng mục quản trị điện tử khác. Wi-Fi có sẵn ở hầu hết các khu vực của Seoul và thành phố đã hoàn thành phần lớn việc trang bị Wi-Fi miễn phí ở tất cả các không gian công cộng của thành phố vào cuối năm 2017.

**Hình 2.2. Theo dõi thời gian thực các phương tiện giao thông công cộng**



*Nguồn: Hình chụp của du khách Việt Nam tại Hàn Quốc*

Du lịch thông minh ở Seoul có thể dựa trên dữ liệu mở quốc gia, đô thị và du lịch cụ thể. Ở cấp độ quốc gia, cổng dữ liệu mở của Hàn Quốc (<http://www.data.go.kr>) cung cấp dữ liệu cốt lõi quốc gia trên 36 lĩnh vực khác nhau, được cung cấp cho khu vực tư nhân để khai thác thương mại. Tính đến ngày 24 tháng 2 năm 2021, cổng thông tin đã liệt kê 376 ứng dụng và trang web du lịch trên khắp Hàn Quốc được phát triển bằng cách sử dụng dữ liệu mở do chính phủ Hàn Quốc cung cấp; 31 người trong số họ đã cung cấp thông tin du lịch cụ thể liên quan đến Seoul. Chính quyền thủ đô Seoul tự vận hành một cổng dữ liệu mở cấp thành phố tập trung vào việc cung cấp các bộ dữ liệu liên quan đến Seoul (<http://data.seoul.go.kr>). Dữ liệu mở cũng được cung cấp bởi KTO và Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch. Cùng với nhau, các sáng kiến dữ liệu mở khác nhau thể hiện rõ ràng tiên bộ của Seoul trong việc phát triển lớp dữ liệu thông minh cần thiết để hỗ trợ đổi mới trong hệ sinh thái kinh doanh du lịch thông minh [109].

*Thứ hai, sự ứng dụng quản trị thông minh vào QLNN đối với HDDL ở thành phố Seoul*

Caragliu và cộng sự [68] mô tả quản trị thông minh là một trong những trụ cột của

TPTM. Trong trường hợp các điểm đến du lịch thông minh, vai trò quản trị thông minh này thường do các tổ chức quản lý điểm đến hiện tại đảm nhận và đây chắc chắn là trường hợp của Seoul. Ở cấp độ quốc gia, việc quản lý điểm đến ở Hàn Quốc nằm trong tay của Tổ chức Du lịch Hàn Quốc (KTO), được thành lập vào năm 1962. Tổ chức này thực hiện chính sách du lịch do Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch chỉ đạo [129]. Ở cấp thành phố, điểm đến được quản lý bởi một tổ chức quản lý điểm đến địa phương. Tổ chức Du lịch Seoul (STO) là một tổ chức công trực thuộc Chính quyền Thủ đô Seoul có nhiệm vụ tiếp thị thành phố, nâng cao thương hiệu Seoul và phát triển ngành du lịch của thành phố.

*Thứ ba, sự phát triển Internet vạn vật (IoT) và các sáng kiến liên quan đến phát triển ứng dụng thông minh sử dụng trong công tác QLNN đối với HDDL ở thành phố Seoul, Hàn Quốc*

Giống như nhiều điểm đến du lịch thông minh khác, Seoul có thể xây dựng dựa trên sự phát triển chung của TPTM để hỗ trợ các chương trình du lịch thông minh của mình. Một số ứng dụng di động có sẵn không chỉ hiển thị thông tin về các điểm dừng và tuyến đường giao thông công cộng để cho biết xe buýt hoặc tàu điện ngầm tiếp theo sẽ đến trong bao nhiêu phút mà còn cung cấp thông tin cập nhật giao thông theo thời gian thực (xem Hình 2.3). Một ví dụ nổi bật khác là hệ thống “Ttareungi” (tức là tiếng còi xe đạp của Hàn Quốc), hệ thống chia sẻ xe đạp công cộng [133]. Nhiều trang web chia sẻ xe đạp đã được thiết lập xung quanh thành phố. Bất kỳ ai có ứng dụng di động chia sẻ xe đạp đều có thể tìm thấy địa điểm cho thuê xe đạp công cộng gần nhất để nhận một chiếc xe đạp để sử dụng và sau đó trả lại tại một địa điểm cho thuê khác.

Với vai trò trung tâm của các phát triển IoT trong bối cảnh du lịch thông minh, điều quan trọng là phải kiểm tra cụ thể các dự án liên quan đến IoT của Seoul. Seoul đã và đang rất nỗ lực để trở thành một điểm đến thông minh hàng đầu và phát triển IoT của thành phố là một lĩnh vực trọng tâm chính trong bối cảnh này. Một khu vực mà công nghệ IoT đã được triển khai là khu phố du lịch nổi tiếng Bukchon (tức là thị trấn phía Bắc của Seoul). Nhiều cảm biến khác nhau trong khu vực có thể đếm số lượng người trong khu vực, theo dõi lượng rác thải đã tích tụ trong các thùng rác và hiển thị thông tin về chỗ đậu xe còn trống [133]. Công nghệ này cũng đang được triển khai cho các khu vực khác của thành phố.



### **2.3.2. Kinh nghiệm quản lý nhà nước đối với hoạt động du lịch ở thành phố Barcelona, Tây Ban Nha**

*Thứ nhất, từ quản lý nhà nước đối với du lịch đại chúng sang quản lý nhà nước đối với du lịch ở TPTM*

Du lịch đã trở thành một phần hàng ngày của Barcelona quanh năm trong thiên niên kỷ mới. Theo Hội đồng phát triển du lịch thành phố [153] có khoảng 200 đại diện từ các hiệp hội công ty, công đoàn, tổ chức văn hóa và xã hội địa phương đã cùng nhau thực hiện một dự án tập thể. Mục tiêu là trình bày các cách thức để quản lý thành phố du lịch thay vì quản lý du lịch trong thành phố từ tính di động, phân phối thông tin và các khía cạnh kinh tế [108].

Harold Goodwin (2016) nhận thấy thách thức lớn nhất ở Barcelona, đó là ảnh hưởng nhỏ của hội đồng thành phố đối với sân bay và cảng: cả sân bay và cảng đều do tư nhân kiểm soát [108]. Butler và Dodds (2019) thấy rằng Hội đồng thành phố Barcelona không thể quản lý sự phát triển của khách sạn ở đó hoặc dọc theo bờ biển [90]. Tương tự như vậy, đường cao tốc và đường không được kiểm soát bởi chính quyền địa phương và do đó Barcelona cũng không thể giới hạn lượng người lái xe vào thành phố. Điều đó làm cho việc có quá nhiều khách du lịch cùng ở trong thành phố Barcelona đã vượt quá khả năng quản lý của chính quyền thành phố. Chính vì vậy, QLNN đối với HDDL ở thành phố Barcelona phải tính toán đến phương án xử lý hợp lý khi có quá nhiều du khách đến thành phố. Theo đó, việc thực hiện QLNN có tính chiến lược sẽ giúp cho Barcelona có thể vượt qua thách thức của việc có quá nhiều khách du lịch đến vào một địa điểm nhất định trong năm [111]. Kế hoạch quản lý của Hội đồng thành phố Barcelona cần dựa trên việc đáp ứng nhu cầu du lịch khám phá văn hóa và tập quán xã hội của khách du lịch kết hợp với việc tôn trọng và bảo tồn các tập tục của địa phương. Việc tạo ra các sở thích mới và di dời các bảo tàng cũng như các lợi ích văn hóa khác ra khỏi phạm vi trung tâm thành phố sẽ làm giảm sự tắc nghẽn của các khu vực phổ biến nhất ở Barcelona. Do đó, các luồng du lịch có thể được di chuyển ra ngoài các quận có mật độ dân cư cao ở Barcelona. Chất lượng cuộc sống của cư dân Barcelona có thể được cải thiện nhờ sự tương tác tốt hơn giữa người dân địa phương và du khách [77]. Để đạt được điều này, chính quyền thành phố Barcelona đã củng cố mối quan hệ giữa du lịch và sự phát triển của thành phố, thay đổi hình ảnh của thành phố và cải thiện trải nghiệm của du khách.

*Thứ hai, QLNN đối với giao thông vận tải để giảm thiểu sự tắc nghẽn và dịch chuyển của khách du lịch ở thành phố này*

Giao thông vận tải và quản lý giao thông là lĩnh vực phổ biến nhất của việc sử dụng

các giải pháp dựa trên dữ liệu trong các TPTM và TPTM bền vững [106]. Thành phố Barcelona áp dụng công nghệ theo hướng dữ liệu để quản lý giao thông và vận tải. Ứng dụng này yêu cầu giám sát các chuyển động của phương tiện giao thông công cộng bằng các cảm biến của Hệ thống Định vị Toàn cầu (GPS), cũng như hệ thống đèn giao thông thông minh để cung cấp tự động mức độ ưu tiên cho phương tiện giao thông công cộng và các loại phương tiện giao thông khác như dịch vụ khẩn cấp [120].

Hệ thống xe buýt trực giao: mạng lưới xe buýt của thành phố dựa trên sơ đồ lưới trực giao, thúc đẩy tính liên phương thức, đặt các trạm dừng xe buýt một cách chiến lược để cho phép kết nối giữa các tuyến xe buýt cũng như xe điện, tàu điện ngầm, xe đạp, v.v.. Xe đạp - hệ thống chia sẻ xe đạp: hệ thống cung cấp 6000 xe đạp có thể được mượn cho các chuyến đi ngắn trong thành phố. Trạm đón xe đạp được bố trí gần các phương tiện giao thông công cộng và khu vực đỗ xe, thuận tiện cho việc đón hoặc trả xe đạp của người dân. Hệ thống đỗ xe thông minh: Giải pháp này cho phép giảm thiểu giao thông bằng cách giúp người lái xe tìm được nơi đỗ xe, giảm ùn tắc và giúp đường phố an toàn hơn.

*Thứ ba, ứng dụng CNTT vào thực hiện công tác QLNN đối với HDDL trong ừng còn chưa gì cả*

Du lịch là một vấn đề tập thể và các hoạt động của nó có tác động xuyên suốt đến việc xây dựng không gian đô thị. Vì vậy các cơ quan công quyền phải xác định khuôn khổ quản trị để đảm bảo lợi ích chung của thành phố. Để đạt được điều đó, trước tiên phải tăng cường đường dây phối hợp các không gian làm việc nội bộ đã bắt đầu để làm cho việc quản lý các không gian đó hiệu quả hơn và đảm bảo tính xuyên suốt của hành động. Không gian để phối hợp các chính sách với các tổ chức công khác, cũng như thảo luận và đồng thiết kế chúng với khu vực tư nhân và các bên tham gia xã hội và cộng đồng của khu vực, cũng cần được mở rộng bằng cách đảm bảo có các cơ chế tham gia cởi mở.

Quản lý cơ sở hạ tầng đô thị đối với phát triển du lịch thông minh là một trong những ứng dụng chính của IoT và phân tích dữ liệu lớn về mặt giám sát, điều khiển, tự động hóa và tối ưu hóa. Điều này liên quan đến hoạt động của đường bộ, đường sắt, cầu và đường hầm [110]. Điều này liên quan đến các sự kiện và thay đổi liên quan đến điều kiện cấu trúc của cơ sở hạ tầng đô thị có thể làm tăng rủi ro và chi phí cũng như ảnh hưởng đến an toàn và chất lượng dịch vụ. Về vấn đề này, các thiết bị IoT có thể được sử dụng để cải thiện quản lý sự cố, tăng cường điều phối ứng phó khẩn cấp và chất lượng dịch vụ, đồng thời giảm chi phí vận hành trong tất cả các lĩnh vực liên quan đến cơ sở hạ tầng [62].

*Thứ tư, sự tham gia của người dân thành phố Barcelona*

Chính quyền thành phố Barcelona tích cực khuyến khích công dân tham gia trong các quyết định chính sách và phát triển các dịch vụ trong bối cảnh TPTM. Với cam kết về sự tham gia của người dân, cùng với nền tảng công nghệ mạnh mẽ, Barcelona đang hoạt động tốt trong việc tận dụng các công nghệ thông minh vì lợi ích của công dân. Chiến lược TPTM của Barcelona là trao quyền cho người dân [102]. Ngoài ra, để cải thiện sự thuận tiện của các dịch vụ công mà người dân nhận được, Hội đồng Thành phố đã được thành lập để cho phép các cơ quan công quyền cung cấp dịch vụ từ xa và các ki-ốt di động, nơi người ta có thể nhận các chứng chỉ khác nhau, xuất bản khiếu nại, nhận thông tin cần thiết, v.v.

**2.4.3. Bài học kinh nghiệm đối với thành phố Đà Nẵng**

Trên cơ sở kinh nghiệm của hai thành phố Barcelona (Tây Ban Nha) và Seoul (Hàn Quốc), một số bài học đối với thành phố Đà Nẵng để phát triển du lịch trong xu thế phát triển TPTM như sau.

*Thứ nhất, ứng dụng CNTT vào QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở thành phố Đà Nẵng*

Phát triển TPTM ở thành phố Đà Nẵng là quá trình lâu dài và ảnh hưởng tới nhiều phương diện khác nhau của quá trình QLNN đối với một đô thị hoàn chỉnh. Xu thế phát triển TPTM ở thành phố Đà Nẵng hướng tới một thành phố Đà Nẵng hiện đại dựa trên nền tảng các công nghệ thông minh được ứng dụng toàn diện và hợp lý các mặt hoạt động của chính quyền thành phố, hoạt động của doanh nghiệp và đời sống của người dân. Tuy nhiên, việc ứng dụng CNTT vào quản lý quá trình phát triển du lịch đã được khởi động từ lâu trước khi những ý tưởng về TPTM được hình thành và phát triển. Điều đó cho thấy trong xu thế phát triển TPTM ở thành phố Đà Nẵng, việc ứng dụng CNTT sẽ được đẩy mạnh hơn, quan tâm hơn so với quá trình phát triển đô thị thông thường khác.

Việc ứng dụng CNTT vào QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở thành phố Đà Nẵng sẽ phải được tiến hành theo lộ trình và những bước thực hiện thích hợp, phù hợp với trình độ phát triển của thành phố. Để có thể ứng dụng và phát huy hiệu quả các CNTT vào QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở thành phố Đà Nẵng, chính quyền thành phố và các đơn vị có liên quan cần được: (i) Nâng cao nhận thức về tầm quan trọng và hiệu quả của việc ứng dụng các CNTT hiện đại vào quá trình quản lý của đơn vị mình; (ii) Cần xây dựng kế hoạch ứng dụng CNTT vào quản lý quá trình phát triển du lịch theo lộ trình hiện đại hóa của ngành để đảm bảo được việc thực hiện các kế

hoạch đã xây dựng; (iii) Tính toán đến các vấn đề hiệu quả trong việc ứng dụng CNTT vào quá trình quản lý sự phát triển du lịch trên địa bàn thành phố.

*Thứ hai, tăng cường sự tham gia của người dân trong xây dựng nội dung và tổ chức thực hiện nhiệm vụ QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở thành phố Đà Nẵng*

Ứng dụng CNTT vào QLNN đối với HDDL trong xu hướng phát triển thành phố Đà Nẵng thông minh sẽ đặt ra nhiều cơ hội để người dân và du khách có thể phản hồi ý kiến tới các cơ quan QLNN của thành phố về chất lượng cung ứng dịch vụ du lịch cũng như các hành vi của du khách có ảnh hưởng không tốt tới các sự phát triển du lịch của thành phố. Kinh nghiệm tăng cường sự tham gia của người dân trong quá trình hoạch định và thực thi các chính sách phát triển du lịch tại thành phố Barcelona của Tây Ban Nha và Seoul của Hàn Quốc cung cấp những bài học đáng chú ý đối với chính quyền thành phố Đà Nẵng trong việc khuyến khích sự tham gia của người dân thành phố. Hơn nữa, sự tương tác giữa du khách, người dân địa phương cũng sẽ được phản ánh thông qua những ứng dụng được phát triển của các doanh nghiệp CNTT và cơ quan quản lý của chính quyền thành phố Đà Nẵng. Việc phản hồi các ý kiến của người dân và du khách về những dịch vụ khác nhau trong lĩnh vực du lịch tới các cơ quan quản lý sẽ tạo điều kiện để các cơ quan này cải thiện chất lượng cung ứng dịch vụ công trong quản lý phát triển du lịch ở thành phố Đà Nẵng.

Sự tham gia của người dân vào quá trình xây dựng và tổ chức thực hiện các chính sách phát triển du lịch trong xu thế xây dựng thành phố Đà Nẵng thông minh sẽ phát huy được trí tuệ của người dân và gia tăng chất lượng hoạch định và tổ chức thực hiện chính sách của chính quyền thành phố Đà Nẵng. Kinh nghiệm của thành phố Barcelona, Tây Ban Nha, cho thấy việc tăng cường tham gia của người dân trong hoạch định và tổ chức thực hiện chính sách sẽ đem lại nhiều lợi ích cho chính quyền thành phố khi người dân đóng góp các sáng kiến của mình cho sự phát triển chung của thành phố Barcelona.

*Thứ ba, gia tăng năng lực của các đơn vị QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở thành phố Đà Nẵng*

Phát triển du lịch trong xu thế phát triển TPTM ở Đà Nẵng sẽ làm thay đổi phương thức quản lý của cơ quan QLNN ở thành phố Đà Nẵng. Trong đó, có những công việc trước đây khó có thể thực hiện như: (i) giám sát toàn diện các hoạt động của du khách nhằm đảm bảo an toàn của du khách; (ii) quản lý bãi đỗ xe tự động; (iii) kiểm soát luồng lưu chuyển du khách trong những thời điểm nhất định để tránh hiện tượng tắc nghẽn giao thông cục bộ thì với sự ứng dụng công nghệ sẽ có thể được thực hiện một cách thuận lợi và sử dụng tiết kiệm, có hiệu quả các nguồn lực. Điều đó không chỉ làm gia tăng năng lực QLNN đối

với ngành du lịch của các cơ quan QLNN mà còn tạo ra động lực để tăng cường năng lực, tri thức và kỹ năng quản lý thông qua công nghệ của các cán bộ đang làm việc trong các cơ quan quản lý của nhà nước.

Theo kinh nghiệm của hai thành phố Barcelona, Tây Ban Nha và Seoul, Hàn Quốc, việc quản lý một TPTM sẽ cần có tư duy chiến lược và quản lý sự tham gia của nhiều bên như người dân và doanh nghiệp. Phát triển du lịch trong xu thế phát triển TPTM ở Đà Nẵng cũng không nằm ngoài kinh nghiệm chung đó của hai thành phố Barcelona và Seoul. Sự phát triển của ngành du lịch, theo đó, sẽ đòi hỏi sự tham gia ngày càng mạnh mẽ hơn của người dân và doanh nghiệp và các mối quan hệ kinh tế - xã hội mà cơ quan quản lý chính quyền thành phố Đà Nẵng phải quản lý sẽ phức tạp hơn với những đặc trưng như: (i) giữa du khách và người dân; (ii) giữa du khách và cơ sở cung ứng dịch vụ du lịch; (iii) giữa du khách và doanh nghiệp; và (iv) giữa du khách và chính quyền địa phương. Những tuyến quan hệ kinh tế - xã hội đó sẽ đòi hỏi các đơn vị QLNN có liên quan không ngừng gia tăng năng lực nhận diện và xử lý tình huống. Đứng trước mối quan hệ giao thoa và đan xen của các tuyến quan hệ, CNTT có thể giúp cho việc bóc tách các tuyến quan hệ được dễ dàng hơn và hỗ trợ cho cơ quan QLNN nhận diện và đánh giá được tình hình, nhưng việc xử lý khối lượng tình huống xảy ra lớn hơn trước đây sẽ đòi hỏi khả năng xử lý nhanh chóng, hiệu quả của các cơ quan QLNN có liên quan tại thành phố Đà Nẵng.

### Chương 3.

## THỰC TRẠNG QUẢN LÝ NHÀ NƯỚC ĐỐI VỚI HOẠT ĐỘNG DU LỊCH Ở TRONG XU THẾ PHÁT TRIỂN THÀNH PHỐ ĐÀ NẴNG THÔNG MINH

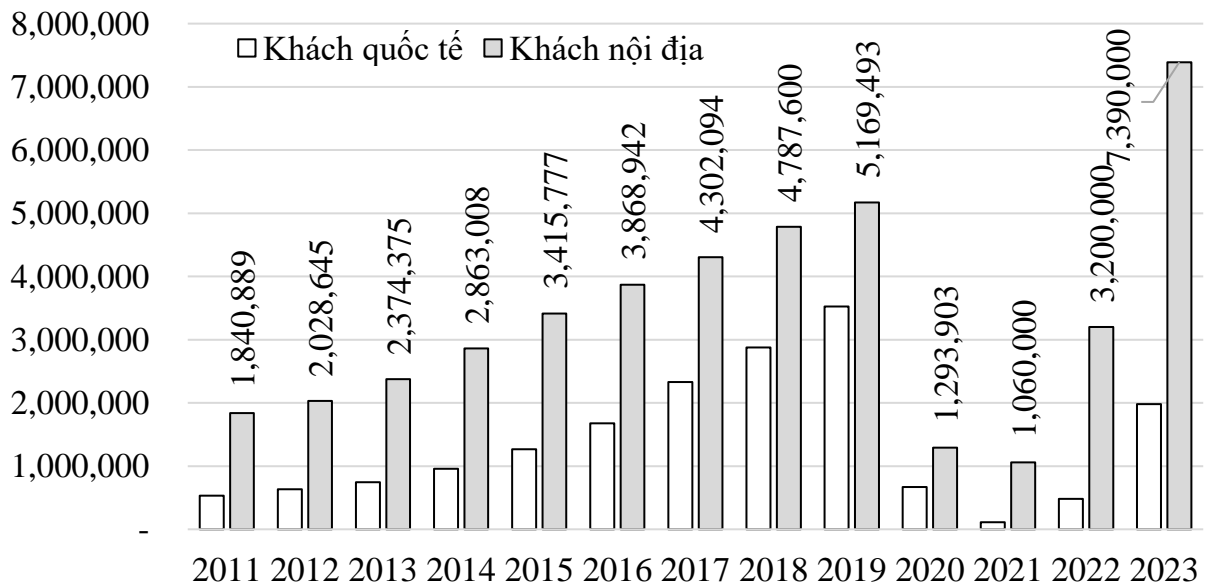
### 3.1. Thực trạng phát triển các hoạt động du lịch ở thành phố Đà Nẵng

#### 3.1.1. Thực trạng khách du lịch đến thành phố Đà Nẵng giai đoạn 2011 - 2023

Trong giai đoạn 2011 – 2023, khách du lịch đến thành phố Đà Nẵng cộng dồn là gần 62 triệu lượt khách, trong đó có gần 18 triệu lượt khách đến từ nước ngoài và gần 44 triệu lượt khách du lịch. Theo đó, tỷ trọng du khách từ nước ngoài cộng dồn là xấp xỉ 29%, tỷ trọng du khách nội địa cộng dồn là 71%. Điều đó phản ánh động lực phát triển các HDDL ở thành phố Đà Nẵng trong xu thế phát triển TPTM vẫn chủ yếu là du khách nội địa.

#### Hình 3.1. Hiện trạng khách du lịch đến thành phố Đà Nẵng giai đoạn 2011 – 2023

Đơn vị tính: người



Nguồn: NCS tổng hợp từ [30-42]

Trong khoảng thời gian trên, số lượng du khách đến thành phố Đà Nẵng giảm mạnh trong thời gian dịch bệnh Covid-19, khi chỉ có 110 nghìn khách quốc tế và khoảng 1 triệu du khách nội địa đến Đà Nẵng vào năm 2021 (Hình 3.1). Từ hình 3.1, có thể thấy được rằng xu hướng phục hồi của du lịch ở thành phố Đà Nẵng sau giai đoạn dịch bệnh Covid-19 chủ yếu đến từ du khách nội địa, và số lượng du khách nội địa năm 2023 đã trở thành

năm cao nhất trong giai đoạn 2011 – 2023; trong khi đó số lượng du khách quốc tế năm 2023, mặc dù có phục hồi, nhưng chưa đạt được con số kỷ lục của giai đoạn này vào năm 2019. Bên cạnh đó, theo báo cáo của Sở Du lịch thành phố Đà Nẵng, sau khi dịch bệnh được kiểm soát thì số lượng đoàn MICE đã phục hồi khá nhanh với 163 đoàn, trong đó có 68 đoàn nội địa và 98 đoàn quốc tế. Ngược với xu hướng chung, du lịch MICE tại thành phố Đà Nẵng lại lấy quốc tế làm động lực chính thay vì nội địa.

Đồng thời, một loại hình HDDL mới đang được phát triển tại thành phố Đà Nẵng với số lượng du khách cũng gia tăng đáng kể là du lịch cưới. Du lịch cưới được phát triển có lẽ không phải chỉ vì Đà Nẵng là một thành phố đẹp, đáng sống mà còn là một thành phố hiện đại, đang trong xu thế phát triển TPTM. Theo số liệu thống kê chưa chính thức, số lượng du khách tham gia loại hình HDDL này chủ yếu đến các khách sạn, khu nghỉ dưỡng 4 – 5 sao với tổng số lượng dao động trong khoảng 25 đến 30 nghìn người. Đây là nhóm du khách có điều kiện kinh tế khá giả và thường đi cùng với gia đình, bạn bè; thành phố Đà Nẵng cũng xác định đây là một trong những HDDL sẽ được phát triển trong thời gian tới.

### ***3.1.2. Thực trạng kết cấu hạ tầng phục vụ phát triển hoạt động du lịch***

#### ***3.1.2.1. Hệ thống cơ sở vật chất phục vụ phát triển hoạt động du lịch***

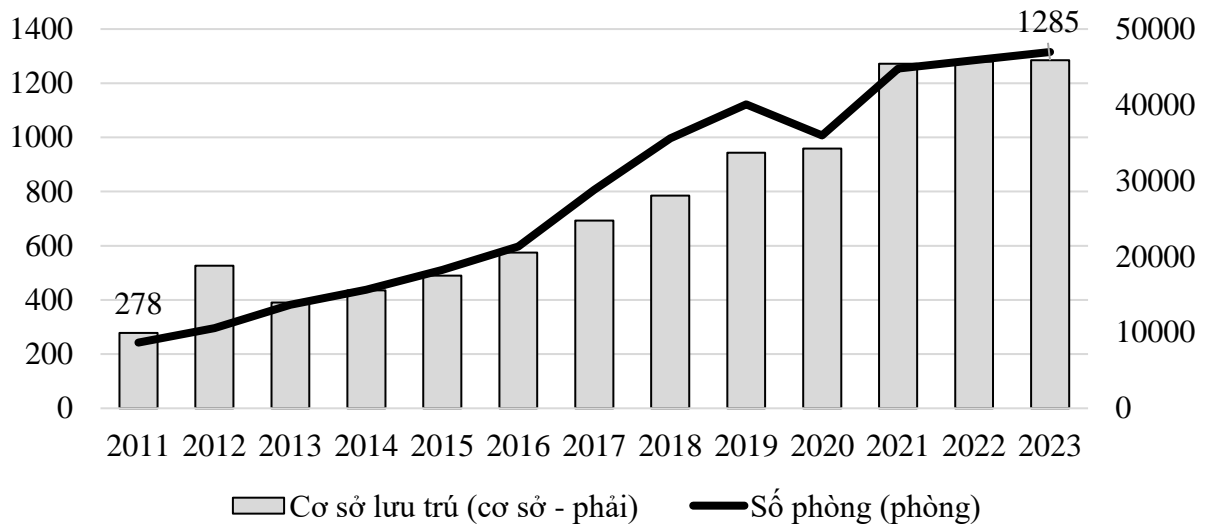
##### ***Thứ nhất, về hệ thống cơ sở lưu trú khách du lịch***

Quy mô của số lượng cơ sở lưu trú, cả về số cơ sở lưu trú và số phòng, đã phát triển khá nhanh, phong phú về loại hình và đã xuất hiện nhiều loại hình lưu trú mới, đáp ứng đa dạng nhu cầu của khách lưu trú. Hơn nữa, sự phân bố cơ sở lưu trú ở thành phố Đà Nẵng đã hình thành những cụm lưu trú tập trung, theo quy mô của cơ sở lưu trú, và điều đó đã tạo điều thuận lợi cho sự phát triển của du lịch. Tuy nhiên, các cơ sở lưu trú du lịch đã không phân bố đồng đều giữa các địa bàn.

Tổng số cơ sở lưu trú ở Đà Nẵng đã tăng từ 278 vào năm 2011 lên 1285 vào năm 2023 (gấp 4,6 lần so với năm 2011) thể hiện sự gia tăng nhu cầu nhanh chóng của khách du lịch đối với một địa phương như thành phố Đà Nẵng (Hình 3.2). Ở phía số phòng lưu trú, năm 2023 số phòng cao gấp 5,4 lần so với năm 2011; điều đó củng cố cho nhận định ở trên về sự phát triển HDDL của thành phố Đà Nẵng. Nhìn ở góc độ gia tăng biên, có thể thấy được sự tăng giảm của số lượng cơ sở lưu trú và số phòng ở thành phố Đà Nẵng trong giai đoạn 2011 – 2023 thay đổi khá lớn khi nền kinh tế bị tác động bởi các cuộc khủng

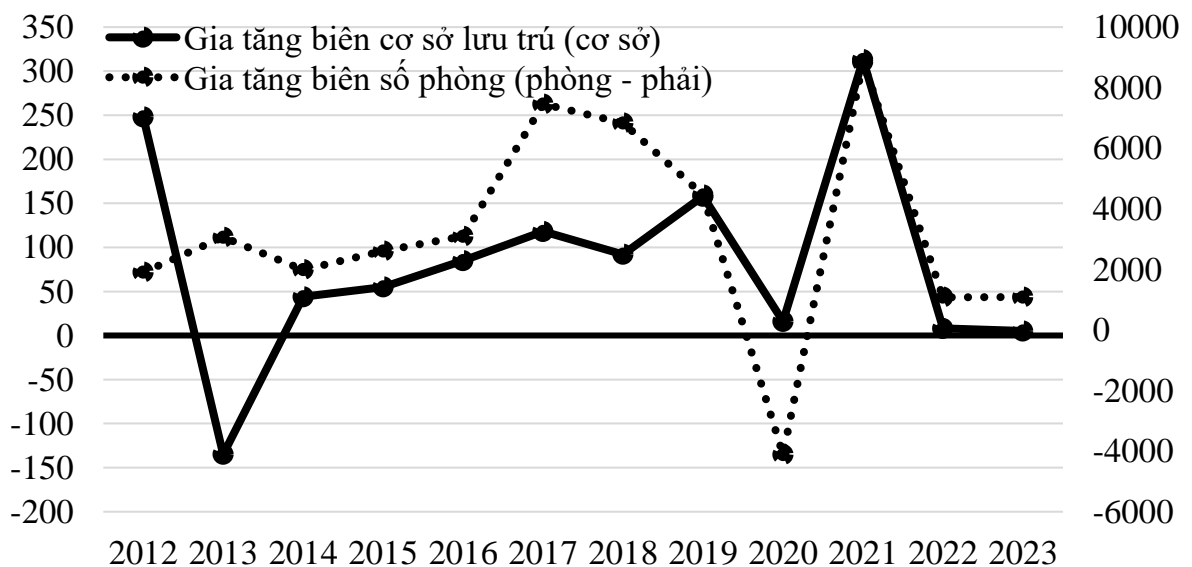
hoảng hoặc biến động kinh tế và phi kinh tế (Hình 3.3).

**Hình 3.2. Số lượng cơ sở lưu trú của thành phố Đà Nẵng giai đoạn 2011 – 2023**



*Nguồn: Tính toán của NCS từ [30-42]*

**Hình 3.3. Gia tăng biên của cơ sở lưu trú và phòng khách sạn ở thành phố Đà Nẵng**



*Nguồn: Tính toán của NCS từ [30-42]*

Với số lượng cơ sở lưu trú và số lượng phòng gia tăng mạnh như trên đã nêu, thành phố Đà Nẵng cho thấy tiềm năng phát triển du lịch của địa phương. Tuy nhiên, khi phân tích số liệu về công suất buồng phòng bình quân thì trong giai đoạn 2011 – 2023, bình quân theo mùa vụ, công suất buồng phòng bình quân khoảng 52,3% tổng số 46.976 phòng. Hệ quả của công suất bình quân như vậy, tình trạng cung vượt cầu, thừa phòng của các cơ sở lưu trú đã tồn tại



trong một thời gian dài và có thể sẽ trở thành rào cản đối với sự phát triển của du lịch ở thành phố Đà Nẵng trong một bối cảnh mới.

*Thứ hai, về hệ thống khu, điểm du lịch*

Năm 2011, trên địa bàn thành phố Đà Nẵng có 06 khu, điểm du lịch; đến năm 2023, đã tăng lên 16 khu, điểm tham quan, du lịch, phân bổ rải rác khắp các quận, huyện trên địa bàn thành phố. Trong đó, tập trung nhiều nhất là khu vực huyện Hòa Vang, có 03 khu, điểm du lịch được công nhận theo quy định của Luật Du lịch; 04 điểm đến là các thiết chế văn hóa; 02 điểm đến thuộc quận quản lý gồm Bán đảo Sơn Trà và di tích Hải Vân Quan đang trong quá trình tiếp tục đầu tư nâng cấp, tuy nhiên cũng được du khách quan tâm du lịch, tham quan.

*Thứ ba, hệ thống cơ sở vui chơi giải trí, mua sắm, ăn uống*

Ở Đà Nẵng hiện có 02 cơ sở hoạt động nghệ thuật chuyên nghiệp là Nhà hát Tuồng Nguyễn Hiền Đình, Nhà hát Trưng Vương. Trong đó Nhà hát Trưng Vương đã dần trở thành đơn vị tổ chức sự kiện văn hóa có uy tín và mang tính chuyên nghiệp cao. Bên cạnh đó, Đà Nẵng có Trung tâm Hội chợ triển lãm Đà Nẵng, Trung tâm Hội nghị và Triển lãm Ariyana Đà Nẵng, Cung thể thao Tiên Sơn, sân vận động Quân khu V, sân vận động Chi Lăng có tổ chức một số sự kiện văn hóa, văn nghệ; có 189 công ty sự kiện đăng ký tại Đà Nẵng.

Trên địa bàn thành phố hiện có 8 trung tâm thương mại; 71 siêu thị tổng hợp, siêu thị chuyên doanh và khoảng 400 cửa hàng tiện lợi, hầu hết được phân bố đều ở các quận, huyện của thành phố. Một số khu chợ đã trở thành điểm đến yêu thích của khách du lịch trong và ngoài nước như Chợ Hàn, Chợ Cồn... Hệ thống phố chuyên doanh, chợ đêm kết hợp phố đi bộ đang bước đầu được hình thành thu hút khách tham quan, mua sắm.

Thành phố có hơn 4.000 nhà hàng, cơ sở ăn uống với đa dạng các loại hình ẩm thực, một số nhà hàng đảm bảo sức chứa để phục vụ các đoàn khách lớn.

*3.1.2.2. Cơ sở hạ tầng giao thông và phương tiện công cộng cho du lịch*

*Về hạ tầng đường bộ*, đến thời điểm hiện tại, trên địa bàn thành phố có tổng cộng 2.342 tuyến đường với tổng chiều dài 1396,36 km và 72 cầu có chiều dài lớn hơn 25m (chưa tính các cầu trên đường cao tốc) với tổng chiều dài 14.798,44m. Thành phố đã quan tâm đầu tư nâng cấp, mở rộng các tuyến đường bộ; các tuyến đường đến các khu điểm tham quan, du lịch ở xa trung tâm thành phố (như Hòa Vang).

*Về vận tải hành khách công cộng*: Tính đến tháng 12/2023, thành phố có 12 tuyến buýt trợ giá đang hoạt động; Số lượng phương tiện taxi năm 2010 là 575, đến năm 2023 số phương tiện taxi đạt xấp xỉ 2.300 xe. Ngoài ra, toàn thành phố có 3.230 xe vận chuyên

khách du lịch (tính đến năm 2023) với đa dạng loại xe phục vụ khách, các xe đều được kiểm tra đảm bảo tiêu chuẩn phục vụ khách du lịch; đội ngũ lái xe cũng được định kỳ tập huấn về kỹ năng phục vụ khách và được khách đánh giá tốt.

*Về hạ tầng đường hàng không*, sân bay quốc tế Đà Nẵng là sân bay hỗn hợp quân sự và dân dụng. Tính đến tháng 01/2024, có tổng cộng 39 đường bay quốc tế đến Đà Nẵng với tần suất 590 chuyến/tuần và 10 đường bay nội địa với tần suất 594 chuyến/tuần.

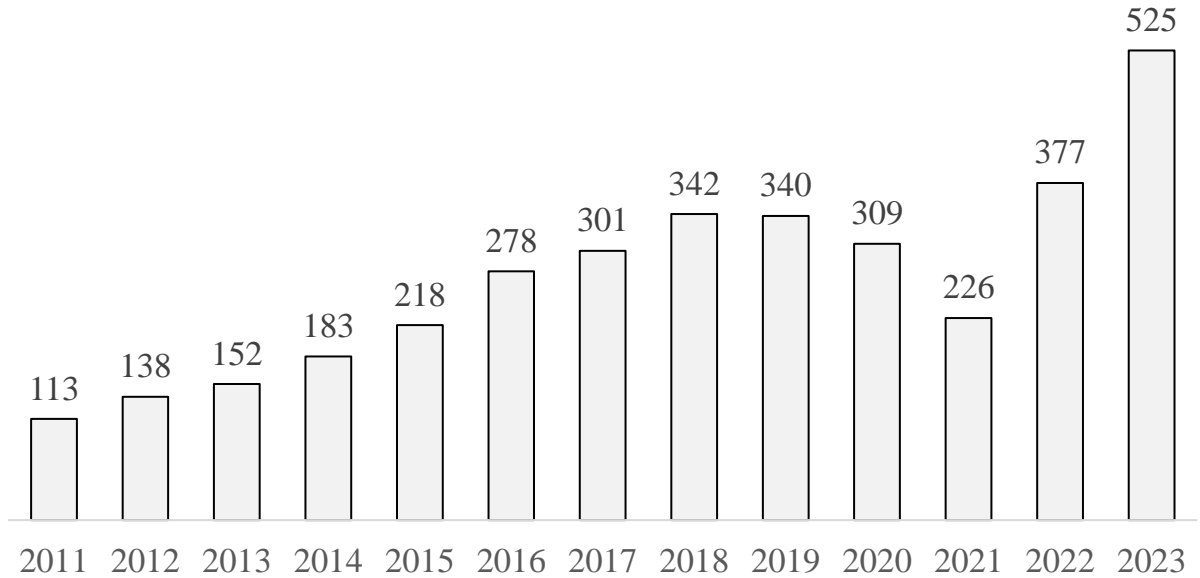
*Về hạ tầng đường biển*, cảng Đà Nẵng là cảng tổng hợp quốc gia, đầu mối khu vực (loại I); về lâu dài có khả năng phát triển để đảm nhận vai trò cửa ngõ quốc tế ở khu vực miền Trung (loại IA). Hiện nay, Cảng Tiên Sa đang được sử dụng để vừa làm cảng hàng hóa, vừa làm cảng du lịch; là một trong những cảng có vị trí thuận lợi nhất trong khu vực.

*Về hạ tầng đường thủy nội địa*, trên địa bàn thành phố gồm có 07 tuyến đường thủy nội địa đang tổ chức khai thác với tổng chiều dài 63,2km. Với tiềm năng du lịch sông nước, thành phố tập trung phát triển vận tải hành khách du lịch bằng đường thủy nội địa trên các sông và vịnh Đà Nẵng với việc quy hoạch và phát triển 09 tuyến vận tải du lịch đường thủy nội địa. Thực tế đã khai thác 03/09 tuyến (đạt 33,3%) gồm: Tuyến Sông Hàn – cầu Trần Thị Lý; Sông Hàn – cửa biển – bán đảo Sơn Trà; Sông Hàn – Hòn Chảo.

*Về hạ tầng đường sắt*, ga Đà Nẵng nằm trên địa bàn quận Thanh Khê, đây là ga trung tâm và là đầu mối giao thông đường sắt chính của thành phố Đà Nẵng. Tuyến đường sắt Bắc - Nam chạy qua thành phố và những chuyến tàu địa phương đáp ứng lượng khách rất lớn giữa các tỉnh, Đà Nẵng – Huế, Đà Nẵng – Quảng Bình, Đà Nẵng – Vinh, Đà Nẵng – Quy Nhơn, Đà Nẵng – thành phố Hồ Chí Minh.

### **3.1.3. Thực trạng doanh nghiệp lữ hành**

Hoạt động kinh doanh lữ hành của Đà Nẵng phát triển khá ổn định trong giai đoạn 2011 – 2023, nhưng do Covid-19 nên sự ổn định bị ảnh hưởng khá mạnh. Năm 2023 có 525 doanh nghiệp lữ hành, tăng 412 đơn vị so với năm 2011 (Hình 3.4), gồm 117 doanh nghiệp lữ hành nội địa, 316 đơn vị lữ hành quốc tế, 52 chi nhánh lữ hành quốc tế, 25 văn phòng đại diện, 10 đại lý, và 05 văn phòng đại diện doanh nghiệp lữ hành nước ngoài. Các doanh nghiệp lữ hành phần lớn có quy mô nhỏ và vừa, cung cấp đa dạng các loại hình dịch vụ du lịch cho khách du lịch trong và ngoài nước.

**Hình 3.4. Số lượng đơn vị lữ hành của thành phố Đà Nẵng giai đoạn 2011 – 2023***Đơn vị: doanh nghiệp**Nguồn: NCS tổng hợp từ [30-42]*

Các đơn vị lữ hành đã xây dựng, vận hành và khai thác nhiều tour, tuyến du lịch hấp dẫn với nhiều loại hình từ đường bộ, đường thủy và đường hàng không. Đồng thời, các doanh nghiệp lữ hành cũng chủ động trong việc tiếp cận và khai thác các điểm đến dưới hình thức các chương trình tour tích hợp cho khách du lịch. Việc tổ chức các chương trình du lịch của các doanh nghiệp lữ hành đạt hiệu quả cao và được khách du lịch đánh giá cao. Tuy nhiên, nhiều doanh nghiệp lữ hành vẫn còn đang sử dụng các chương trình tour giá thấp để tăng tính cạnh tranh, thu hút khách du lịch; điều đó dẫn đến việc phát triển thị trường du lịch ở Đà Nẵng trở nên bị méo mó, không đạt được hiệu quả như kỳ vọng.

#### **3.1.4. Thực trạng đầu tư, chính sách phát triển các hoạt động du lịch**

Hiện nay, vẫn chưa có cơ chế, chính sách ưu đãi đặc thù để khuyến khích đầu tư phát triển du lịch. Tuy vậy, UBND thành phố đã ban hành các văn bản quy định cơ chế chính sách hỗ trợ, khuyến khích đầu tư kinh doanh, sản xuất trên một số lĩnh vực có liên quan đến du lịch như: Chính sách khuyến khích xã hội hóa đối với các hoạt động giáo dục, dạy nghề, y tế, văn hóa, thể thao; chính sách hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa;...

Thời gian qua, thành phố cũng đã có một số cơ chế hỗ trợ, thu hút các nhà đầu tư chiến lược và nhiều thương hiệu quản lý khách sạn hàng đầu thế giới như cho phép đầu tư,

khai thác phát triển du lịch; đồng thời quan tâm bố trí nguồn lực để tạo điều kiện phát triển sản phẩm và mở rộng thị trường du lịch. Trong giai đoạn 2021 - 2023, thành phố đã thông qua chính sách thu hút khách MICE đến với Đà Nẵng với 07 nhóm chính sách hỗ trợ cho doanh nghiệp và đồng ý thực hiện thí điểm khai thác dịch vụ du lịch gắn với nông nghiệp, lâm nghiệp, nuôi trồng thủy sản tại huyện Hòa Vang, đây được xem là một cơ chế mở để thu hút nhà đầu tư, phát triển sản phẩm du lịch nông nghiệp để phục vụ khách.

*Đối với đầu tư từ vốn ngân sách*, thành phố chú trọng bố trí nguồn vốn đầu tư công cho cơ sở hạ tầng tạo thuận lợi phát triển du lịch: Xây dựng các tuyến đường ven biển, đường ra Bãi Bắc, đường lên đỉnh Sơn Trà, hệ thống cấp nước lên Sơn Trà; xây dựng bãi tắm công cộng; nâng cấp khu danh thắng Ngũ Hành Sơn; xây dựng nhà ga hành khách quốc tế thuộc sân bay quốc tế Đà Nẵng; đưa vào sử dụng Quầy thông tin du lịch tại khu vực Nhà ga hàng không quốc tế Đà Nẵng; các công trình điện chiếu sáng tại các bãi tắm công cộng ven biển;... Thành phố cũng đã phê duyệt quy hoạch 39 vị trí đầu tư xây dựng cảng, bến thủy nội địa phục vụ phát triển du lịch thành phố, trong đó có 16 cảng, bến thủy được đầu tư từ vốn ngân sách nhà nước. Ước tính nguồn vốn đầu tư công cho phát triển du lịch trong giai đoạn 2016 – 2023 đạt khoảng hơn 203,2 tỷ đồng (trung bình hơn 25,4 tỷ đồng/năm).

*Đối với đầu tư từ nguồn vốn ngoài nhà nước*, thông qua việc phát động Năm thu hút đầu tư 03 năm liền (từ năm 2018 – 2020), công tác thu hút đầu tư trong lĩnh vực du lịch cũng được đẩy mạnh, ngoài những nhà đầu tư chiến lược như: SunGroup, VinGroup, TMS..., một số tập đoàn uy tín thế giới cũng bắt đầu quan tâm đến thị trường Đà Nẵng như Hilton, Mikazuki, Route Inn, Sakae Holdings... Hiện nay, một số dự án có tổng mức đầu tư lớn và được triển khai khẩn trương như: Dự án Tổ hợp Ánh Dương – Soleil với tổng mức đầu tư 3.148 tỷ đồng, dự án Khu vui chơi Asia Park với tổng mức đầu tư 10.000 tỷ đồng, dự án Khu đô thị sinh thái Golden Hills tổng mức đầu tư 4.447 tỷ đồng,... Công tác xã hội hóa, huy động các nguồn lực đóng góp cho khôi phục du lịch thành phố đã được các tập đoàn lớn tích cực tham gia đăng cai tổ chức các sự kiện thu hút khách ước tổng kinh phí hơn 100 tỷ đồng: Tập đoàn Sun Group tài trợ tổng kinh phí tương đương 34 tỷ đồng để thực hiện quảng bá du lịch Đà Nẵng liên tục 3 tháng trên kênh VTV1 giờ vàng và chủ trì tài trợ, đăng cai tổ chức các hoạt động chính của Lễ hội Tận hưởng mùa hè Đà Nẵng 2022 với hơn 40 tỷ đồng; Tập đoàn BRG tài trợ đăng cai giải Golf Phát triển Châu Á tại Đà Nẵng năm 2022 gồm tiền mặt và dịch vụ tương đương 10 tỷ đồng; Tập đoàn IPP tài trợ 4,5 tỷ đăng cai sự kiện Route Asia, các doanh nghiệp như ACV, AHT, các khách sạn Mikazuki,

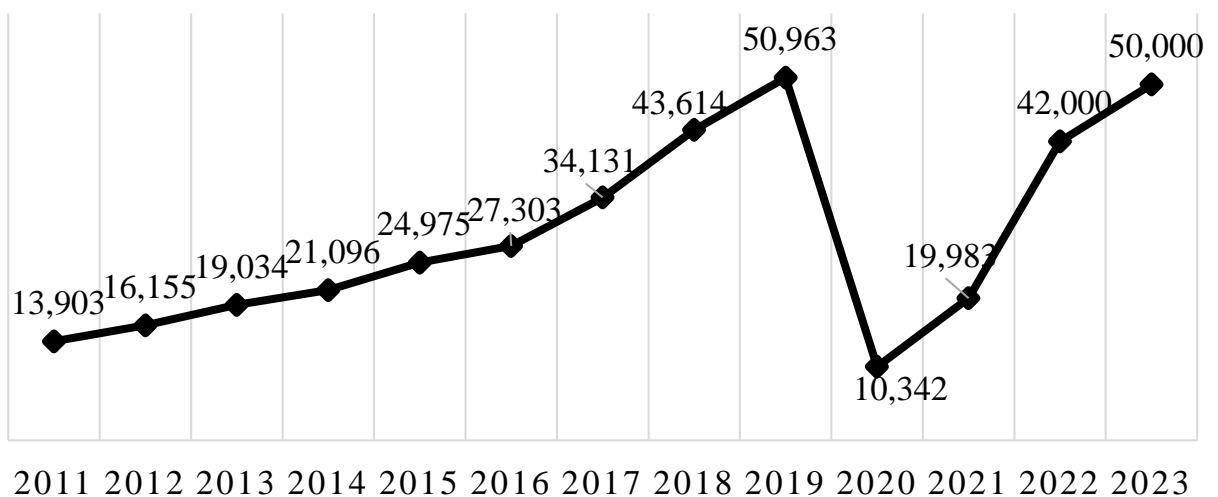
Hyatt, Golden Bay tổng giá trị tài trợ tiền mặt và dịch vụ quy đổi tương đương 21 tỷ đồng; Cảng hàng không quốc tế Đà Nẵng (AHT) đăng cai tổ chức lễ hội khinh khí cầu và tài trợ sự kiện Routes Asia tương đương số tiền 3 tỷ đồng...

Trong những năm qua, các dự án đầu tư đang có xu hướng chuyển dịch sang kinh doanh bất động sản, xây dựng các căn hộ, biệt thự để bán và cho thuê, chiếm khoảng 30% tổng số dự án. Các dự án về vui chơi giải trí còn hạn chế, một số dự án xây dựng quy mô lớn, đặc biệt khu vực ven đồi núi, tại khu bảo tồn thiên nhiên, gây tác động, ảnh hưởng nhất định đến cảnh quan thiên nhiên, môi trường khu vực.

### 3.1.5. Thực trạng nguồn nhân lực du lịch

Đà Nẵng là địa phương có số nhân lực lao động trong lĩnh vực du lịch đứng thứ hai trong các tỉnh, thành phố thuộc khu vực miền Trung – Tây Nguyên (chỉ sau tỉnh Khánh Hòa). Trong giai đoạn 2011 – 2023, số lượng lao động trong ngành du lịch của thành phố tăng từ 13.903 người trong năm 2011 lên đỉnh cao nhất là 50.963 người trong năm 2019 (tăng gấp 3,6 lần trước dịch Covid-19) (Hình 3.5). Sau đó tụt xuống mức thấp nhất trong thời kỳ dịch bệnh khi chỉ còn 10.342 người. Với những chính sách phục hồi các HDDL sau khi đã kiểm soát được dịch bệnh, số lượng lao động trong du lịch ở thành phố Đà Nẵng đã tăng trở lại và gần với đỉnh cao trước khi dịch bệnh xảy ra.

**Hình 3.5. Nguồn lao động du lịch Đà Nẵng giai đoạn 2011 – 2023 (người)**

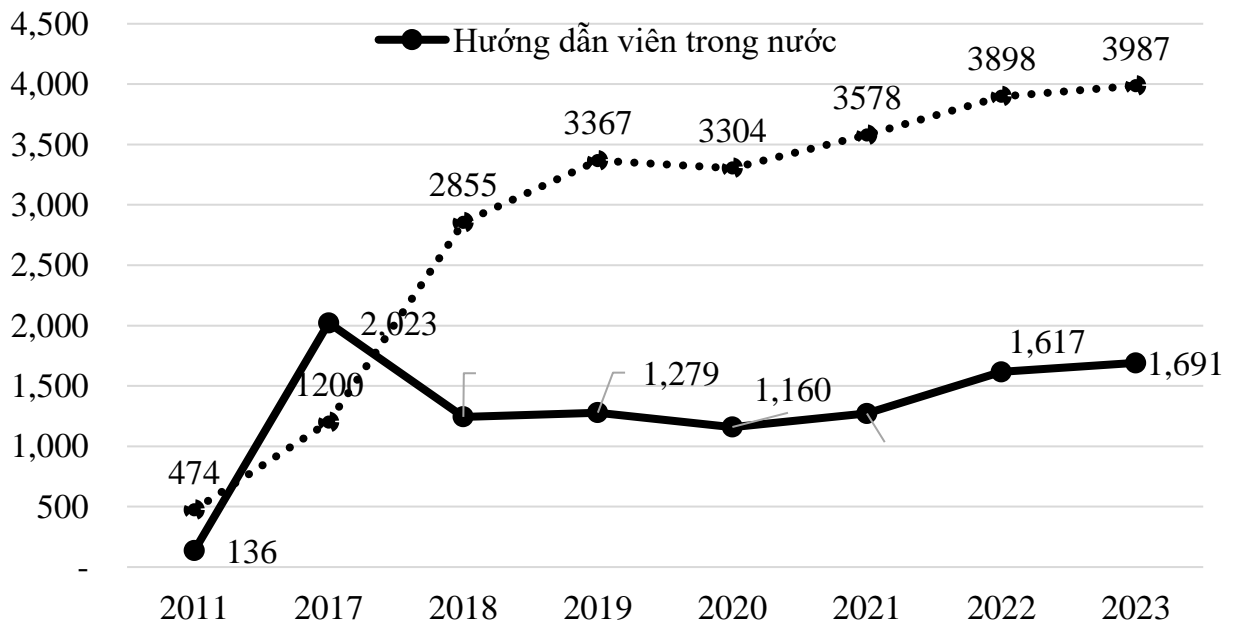


*Nguồn: NCS tổng hợp từ [30-42]*

Số lượng hướng dẫn viên du lịch ở thành phố Đà Nẵng trong giai đoạn 2011 – 2022 gia tăng mạnh mẽ từ 560 người năm 2011 lên 5.515 người năm 2022 (gấp gần 10 lần) với

tốc độ tăng bình quân là xấp xỉ 21%/năm. Trong đó, số lượng hướng dẫn viên du lịch nội địa tăng từ 136 người năm 2011 lên 1.617 người năm 2022 (gấp gần 12 lần); số lượng hướng dẫn viên du lịch quốc tế tăng từ 474 người năm 2011 lên 3.898 người năm 2022 (gấp gần 8 lần) (Hình 3.6).

**Hình 3.6. Hiện trạng hướng dẫn viên du lịch ở Đà Nẵng giai đoạn 2011 – 2023 (người)**



*Nguồn: NCS tổng hợp từ [30-42]*

Đội ngũ nguồn nhân lực du lịch đã từng bước được bổ sung về số lượng và nâng cao về chất lượng qua hoạt động đào tạo, bồi dưỡng kỹ năng nghiệp vụ để đáp ứng nhu cầu ngày một cao của thị trường và công tác quản lý; có sự chuyên biến rõ rệt, trình độ chuyên môn nghiệp vụ được nâng cao, đáp ứng yêu cầu hoạt động kinh doanh du lịch theo xu hướng thị trường. Có được nguồn nhân lực trong ngành du lịch có chất lượng là do Đà Nẵng là địa phương có số lượng cơ sở đào tạo về du lịch nhiều nhất với quy mô và chương trình đào tạo cũng đa dạng hơn so với các địa phương khác trong Vùng (Bảng 3.1).

Bên cạnh đó, nhiều doanh nghiệp áp dụng mô hình quản trị nguồn nhân lực tiên tiến, làm tốt công tác tuyển chọn, đào tạo bồi dưỡng. Một số doanh nghiệp du lịch được quản lý bởi các tập đoàn trong và ngoài nước có đội ngũ lao động có chất lượng tốt, đào tạo bài bản, có ý thức, thái độ nghề nghiệp nghiêm túc, chuyên nghiệp, đáp ứng yêu cầu của công việc.

**Bảng 3.1. Cơ sở đào tạo chuyên ngành du lịch của các địa phương trong Vùng du lịch miền Trung năm 2021**

*Đơn vị tính: cơ sở*

	<b>Đại học</b>	<b>Cao đẳng</b>	<b>Trung cấp/Trung tâm đào tạo nghề</b>
Thừa Thiên Huế	2	1	-
Đà Nẵng	6	6	1
Quảng Nam	2	-	2
Quảng Ngãi	3	1	1
Bình Định	2	2	2
<b>Tổng số</b>	<b>15</b>	<b>10</b>	<b>6</b>

*Nguồn: NCS trích từ [48]*

### **3.2. Phân tích thực trạng quản lý nhà nước đối với hoạt động du lịch ở thành phố Đà Nẵng trong xu thế phát triển thành phố thông minh**

#### **3.2.1. Thực trạng xây dựng chiến lược, kế hoạch quản lý nhà nước đối với hoạt động du lịch trong xu thế phát triển thành phố thông minh ở Đà Nẵng**

Trong những năm trước 2016, lĩnh vực du lịch ở thành phố Đà Nẵng là một trong các lĩnh vực văn hóa, thể thao và du lịch, do đó việc xây dựng chiến lược QLNN chưa được đặt ra đối với riêng lĩnh vực du lịch. Do đó, QLNN ở địa phương đối với các HDDL chịu ảnh hưởng trực tiếp của các lĩnh vực văn hóa và thể thao. Kể từ năm 2016 trở lại đây, lĩnh vực du lịch được tách ra khỏi văn hóa, thể thao và trở thành một lĩnh vực độc lập. Theo đó, từ năm 2016 trở lại đây, việc lập chiến lược QLNN đối với HDDL đã trở nên cá biệt hóa và không chịu tác động trực tiếp từ lĩnh vực văn hóa, thể thao. Năm 2018, với việc khởi động kế hoạch triển khai xây dựng TPTM ở thành phố Đà Nẵng, từ Quyết định số 164/QĐ-UBND ngày 11 tháng 01 năm 2018 của UBND thành phố Đà Nẵng về việc ban hành Kiến trúc tổng thể TPTM tại thành phố Đà Nẵng, chiến lược QLNN đối với HDDL đã phải điều chỉnh để thích ứng với những thay đổi này. Trên thực tế, công tác QLNN đối với HDDL đã phải bắt đầu số hóa từ năm 2016 theo Quyết định số 9862/QĐ-UBND ngày 31 tháng 12 năm 2015 của UBND thành phố Đà Nẵng về việc ban hành Khung kiến trúc Chính quyền điện tử thành phố Đà Nẵng giai đoạn 2016 – 2020. Như vậy, có thể nói rằng giai đoạn 2016 – 2018 là giai đoạn bắt đầu chuyển đổi hoạt động QLNN đối với HDDL ở thành phố Đà

Nhằm theo hướng số hóa và chuyển đổi số, áp dụng CNTT vào hoạt động quản lý. Kể từ năm 2018 trở lại đây, thành phố Đà Nẵng trong bối cảnh phát triển TPTM, nên các hoạt động số hóa công tác QLNN đối với HDDL không những được thúc đẩy mạnh mẽ hơn mà còn ứng dụng thêm các công nghệ thông minh như công nghệ điểm đến điện tử, bãi đỗ xe điện tử, quản lý điểm đến điện tử,...

Hàng năm, cơ quan QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở thành phố Đà Nẵng tham mưu xây dựng, ban hành và triển khai kế hoạch hoạt động năm hiện tại. Việc xây dựng kế hoạch cho năm hiện tại được xác định trong buổi tổng kết công tác của năm ngay liền trước đó. Chính vì vậy, hoạt động tổng kết năm và xác định định hướng cho năm tiếp theo phù hợp với việc xây dựng chiến lược QLNN đối với HDDL theo lý thuyết đã được xác định trong Chương 2 của Luận án. Trong Kế hoạch hoạt động hằng năm của Sở Du lịch đều có phân công nhiệm vụ cho các bên có liên quan đối với việc triển khai thực hiện kế hoạch. Việc phân công nhiệm vụ triển khai thực hiện cho các bên liên quan cho thấy sự phù hợp với cơ sở lý thuyết về các bên có liên quan đã trình bày ở trong Chương 2. Theo đó, chiến lược QLNN đối với HDDL ở thành phố Đà Nẵng được triển khai trong giai đoạn 2014 – 2016 ở 05 mặt: (i) xây dựng văn bản; (ii) công tác quy hoạch, đầu tư; (iii) khách du lịch và doanh thu; (iv) hoạt động lữ hành và khách sạn; (v) hoạt động xúc tiến quảng bá, phát triển sản phẩm và môi trường du lịch. Giai đoạn 2016 – 2018 được triển khai ở 08 mặt: (i) xây dựng văn bản; (ii) khách du lịch và doanh thu; (iii) cấp phép, thanh tra, xử lý vi phạm; (iv) tổ chức các sự kiện; (v) quy hoạch, đầu tư; (vi) hoạt động lữ hành, lưu trú và vận chuyển; (vii) công tác thông tin, quảng bá, xúc tiến, phát triển sản phẩm và môi trường du lịch; (viii) hoạt động nghiệp vụ tổng hợp. Giai đoạn từ năm 2018 trở lại đây được triển khai ở 08 mặt: (i) kết quả thực hiện chỉ tiêu về du lịch; (ii) xây dựng văn bản; (iii) quản lý hoạt động kinh doanh lữ hành và hướng dẫn viên, lưu trú, khu, điểm du lịch; (iv) công tác truyền thông, quảng bá, xúc tiến và kích cầu du lịch; (v) công tác chuyển đổi số trong HDDL; (vi) hoạt động liên kết, hợp tác phát triển du lịch; (vii) công tác đầu tư, phát triển sản phẩm du lịch; và (viii) công tác đảm bảo môi trường du lịch.

Như vậy, chúng ta có thể thấy được rằng nội dung QLNN đối với HDDL ở thành phố Đà Nẵng trong xu thế phát triển TPTM đã trải qua những giai đoạn cơ bản sau đây:



**Hình 3.7. Các giai đoạn phát triển du lịch ở thành phố Đà Nẵng trong xu thế phát triển thành phố thông minh**



*Nguồn: NCS tự xây dựng*

Trong giai đoạn tích hợp với văn hóa, thể thao, chiến lược QLNN sẽ được triển khai theo hình thức đa ngành, đa lĩnh vực nên có thể sẽ xuất hiện những sự chồng lấn nhất định giữa các lĩnh vực. Khi được tách riêng thành lĩnh vực độc lập thì việc xây dựng và thực hiện chiến lược QLNN sẽ được triển khai mang tính chuyên môn hóa hơn. Trong giai đoạn này, dưới sự tác động của tiến trình số hóa của đất nước, bắt đầu bằng việc xây dựng chính quyền điện tử, QLNN đối với HDDL ở thành phố Đà Nẵng cũng phải được điều chỉnh cho phù hợp. Mặc dù khởi động từ năm 2016, đến năm 2021 công tác chuyển đổi số mới được thúc đẩy mạnh mẽ trong lĩnh vực du lịch. Một trong những hoạt động thiết thực để triển khai Nghị quyết số 05-NQ/TU ngày 17/6/2021 của Ban Chấp hành Đảng bộ thành phố về chuyển đổi số trên địa bàn thành phố Đà Nẵng, Đề án chuyển đổi số trên địa bàn thành phố Đà Nẵng đến năm 2025, định hướng đến năm 2030 của UBND thành phố Đà Nẵng, Sở Du lịch đã chủ động xây dựng và triển khai Kế hoạch chuyển đổi số ngành du lịch giai đoạn 2021 – 2025, định hướng đến năm 2030. Trong đó tập trung vào 03 trụ cột là chính quyền số, kinh tế số và xã hội số.

Với chiến lược chuyển đổi số trong ngành du lịch, ứng dụng các công nghệ hiện đại của CNTT và công nghệ số vào QLNN đối với các HDDL là điều khó có thể tránh khỏi. Hơn nữa, việc ứng dụng này đã đem lại nhiều hiệu quả cho công tác QLNN. Ví dụ, năm 2021, Sở Du lịch Đà Nẵng đã tham mưu UBND thành phố thí điểm thực hiện thẻ du lịch thông minh, công bố và ra mắt ứng dụng VR360 “Một chạm đến Đà Nẵng”, đây là những công cụ QLNN đối với HDDL được số hóa và giúp cho quá trình QLNN được gia tăng hiệu quả hơn trước.

### ***3.2.2. Thực trạng tổ chức thực hiện chiến lược, kế hoạch quản lý nhà nước đối với hoạt động du lịch trong xu thế phát triển thành phố thông minh ở thành phố Đà Nẵng***

*Thứ nhất, thực trạng công tác lãnh đạo, chỉ đạo và quản lý*

Trong giai đoạn 2011 – 2015, Sở Văn hóa, Thể thao và Du lịch đã chủ động tham mưu tới UBND thành phố Đà Nẵng nhiều văn bản phục vụ cho công tác lãnh đạo, chỉ đạo và quản lý của thành phố. Trên cơ sở văn bản chỉ đạo của Chính phủ, Thành ủy Đà Nẵng, Sở đã cụ thể hóa thành những kế hoạch, chỉ thị, đề tổ chức thực hiện trong thực tế. Những văn bản do Sở tham mưu trong giai đoạn này đã giải quyết nhiều vấn đề có tính nhức nhối của phát triển các HDDL. Theo đó đã chuyển biến những HDDL có nề nếp hơn. Một số văn bản chủ yếu như sau:

- Sở đã tham mưu UBND thành phố ban hành chỉ thị về đảm bảo môi trường du lịch, công nhân đình đèo Hải Vân là điểm du lịch địa phương; triển khai Kế hoạch xây dựng và nâng cấp Nhà vệ sinh công cộng đạt chuẩn phục vụ khách du lịch, Chương trình kích cầu du lịch năm 2014; tham mưu UBND thành phố ban hành Kế hoạch phát triển nguồn nhân lực du lịch giai đoạn 2013 – 2015.

- Sở đã tham mưu UBND thành phố ban hành văn bản tăng cường chống chèo kéo, đeo bám khách du lịch; xin chủ trương hoàn thuế VAT cho khách du lịch; tham mưu ban hành Quyết định công nhân quy định quản lý hoạt động vận tải hành khách đường thủy nội địa trên địa bàn thành phố Đà Nẵng.

- Xây dựng Kế hoạch triển khai Nghị quyết 92/NQ-CP ngày 08/12/2014 của Chính phủ; Quy chế phối hợp liên ngành trong công tác quản lý cơ sở lưu trú du lịch trên địa bàn thành phố; phê duyệt nội dung chi tiết Chương trình phát triển Du lịch năm 2015; tham mưu UBND ban hành Quyết định phê duyệt đề cương và dự toán chi tiết kinh phí xây dựng quy hoạch hệ thống cơ sở lưu trú trên địa bàn thành phố Đà Nẵng đến năm 2025, định hướng đến năm 2030.

Trong giai đoạn 2016 – 2023, Sở Du lịch được thành lập thành một Sở độc lập, và kể từ năm 2016, công tác QLNN đối với HDDL ở thành phố Đà Nẵng đã được tách khỏi lĩnh vực văn hóa và thể thao. Trong khoảng thời gian này, Sở đã tham mưu UBND thành phố các văn bản, quy định, quy trình theo đúng chức năng, nhiệm vụ để triển khai các hoạt động QLNN của mình. Trong hệ thống nhiều văn bản quản lý được ban hành, ở đây NCS xin điểm một số văn bản quan trọng, có tính đột phá của công tác QLNN đối với HDDL

trong xu thế phát triển thành phố Đà Nẵng thông minh. Quy định quản lý về hoạt động kinh doanh du lịch đường biển quốc tế tại cảng biển khu vực Đà Nẵng; Quy tắc ứng xử trong hoạt động vận tải khách du lịch đường thủy nội địa. Trình UBND thành phố các Kế hoạch: nâng cao chất lượng và thái độ phục vụ tại các cơ sở kinh doanh dịch vụ du lịch trên địa bàn thành phố; tăng cường quản lý HDDL, dịch vụ đối với thị trường Trung Quốc, Hàn Quốc; đào tạo, bổ sung hướng dẫn viên các thị trường còn thiếu; Kế hoạch triển khai công tác đảm bảo an toàn vệ sinh thực phẩm tại các cơ sở kinh doanh du lịch và các văn bản thuộc lĩnh vực ngành. Quy hoạch hệ thống cơ sở lưu trú của thành phố giai đoạn đến 2020, tầm nhìn 2030.

Sở cũng đã tham mưu UBND thành phố thành lập Tổ phản ứng nhanh đảm bảo an toàn, an ninh trật tự trong HDDL; tham mưu UBND thành phố đồng ý chủ trương lập Đề án quản lý và khai thác du lịch tại các bãi biển tuyến Nguyễn Tất Thành; đồng ý nguyên tắc về Quy trình xử lý rủi ro trong các hoạt động liên quan đến khách du lịch; đồng ý chủ trương thuê tư vấn nước ngoài rà soát, điều chỉnh Quy hoạch tổng thể phát triển du lịch thành phố Đà Nẵng đến 2025, tầm nhìn 2030. Sở đã tham mưu UBND thành phố đồng ý chủ trương thực hiện Dự án xác định đóng góp của ngành du lịch trong nền kinh tế thành phố; hiện Sở đang tham mưu UBND thành phố ban hành Quyết định thành lập Tổ thực hiện Dự án để tiếp tục triển khai các nội dung.

Trong các đợt bùng phát dịch bệnh Covid-19, Sở Du lịch đã ngay lập tức thông tin, hướng dẫn, cập nhật tình hình khách du lịch trên địa bàn thành phố cũng như tình hình hoạt động các doanh nghiệp du lịch; phối hợp với Cảng hàng không Đà Nẵng, Nội Bài (Hà Nội), Tân Sơn Nhất (Hồ Chí Minh), Công an thành phố tìm kiếm các F tiếp xúc gần với người nhiễm Covid-19 để cung cấp cho Sở Y tế thực hiện cách ly, kịp thời ngăn việc lây lan ra cộng đồng; vận động, khảo sát chọn các khách sạn làm địa điểm cách ly có thu phí cho chuyên gia, người nước ngoài nhập cảnh. Chủ động tham mưu UBND thành phố thực hiện các biện pháp phòng, chống dịch bệnh trong HDDL; triển khai tạm dừng các hoạt động liên quan đến tắm biển và các dịch vụ bãi biển; ban hành các quy định và hướng dẫn triển khai phòng, chống dịch tại các khu, điểm du lịch, đơn vị lữ hành, cơ sở lưu trú và cơ sở kinh doanh dịch vụ du lịch trên địa bàn thành phố.

Thực hiện chủ đề năm 2021 “Năm khôi phục tăng trưởng và phát triển kinh tế”, Sở đã tham mưu UBND thành phố ban hành và triển khai các kế hoạch trong lĩnh vực du lịch

như: Kế hoạch khôi phục HDDL Đà Nẵng giai đoạn 2021 – 2022, Kế hoạch khôi phục HDDL thành phố Đà Nẵng trong giai đoạn bình thường mới, Kế hoạch tổ chức thí điểm chương trình Đà Nẵng về đêm – Danang By Night, Kế hoạch tổ chức thí điểm các hoạt động vui chơi giải trí đêm tại bãi biển Mỹ An; Phương án thí điểm đón và phục vụ khách du lịch quốc tế đến thành phố Đà Nẵng và các văn bản liên quan đến công tác đón khách quốc tế. Trình UBND thành phố ban hành Quy chế phối hợp liên ngành trong công tác QLNN đối với cơ sở lưu trú du lịch; Quy chế phối hợp giữa các cơ quan chức năng trong quản lý các HDDL, kinh doanh dịch vụ, bảo vệ cảnh quan, vệ sinh môi trường, cứu hộ, cứu nạn và giữ gìn an ninh trật tự tại các bãi biển trên địa bàn thành phố; phối hợp UBND huyện Hòa Vang báo cáo UBND thành phố trình HĐND thành phố về việc Đề án Thực hiện thí điểm phát triển nông nghiệp, lâm nghiệp, nuôi trồng thủy sản kết hợp khai thác dịch vụ du lịch trên địa bàn huyện Hòa Vang.

Để đảm bảo các nhiệm vụ khôi phục du lịch phù hợp với tình hình thực tế, Sở Du lịch đã tiếp tục tham mưu UBND thành phố ban hành Kế hoạch số 204/KH-UBND ngày 27/11/2021 về khôi phục HDDL thành phố Đà Nẵng trong giai đoạn bình thường mới (thay thế Kế hoạch số 65/KH-UBND ngày 13/4/2021); tổ chức Chương trình triển khai kế hoạch khôi phục HDDL Đà Nẵng trong giai đoạn bình thường mới vào ngày 28/10/2021; lồng ghép triển khai phương án đón khách du lịch, hướng dẫn các cơ sở dịch vụ đảm bảo điều kiện hoạt động trở lại theo hướng dẫn Nghị quyết 128/NQ-CP ngày 11/10/2021 của Chính phủ ban hành quy định tạm thời “Thích ứng an toàn, linh hoạt, kiểm soát hiệu quả dịch COVID-19”. Đồng thời, tham mưu UBND thành phố đã ban hành Phương án số 7708/PA-UBND ngày 17/11/2021 về thí điểm đón và phục vụ khách du lịch quốc tế đến thành phố Đà Nẵng; Phương án 7976/UBND-KT ngày 26/11/2021 về Khôi phục đón các chuyến bay đưa người nhập cảnh thực hiện cách ly y tế tập trung tại các khách sạn được thiết lập là cơ sở cách ly y tế tập trung có thu phí trên địa bàn thành phố Đà Nẵng. Ngày 19/11/2021, Sở đã tổ chức cuộc họp phổ biến, triển khai phương án thí điểm nêu trên; đồng thời nỗ lực tìm kiếm và khai thác khách quốc tế; tập trung triển khai một số nhiệm vụ chính như: thành lập Tổ công tác kiểm tra xét chọn doanh nghiệp cung ứng dịch vụ đủ điều kiện tham gia thí điểm phục vụ khách du lịch quốc tế đến thành phố Đà Nẵng; tiếp nhận thông tin đăng ký tham gia chương trình thí điểm đón khách quốc tế; thẩm định, xét chọn các doanh nghiệp cung ứng dịch vụ đăng ký đón và phục vụ khách du lịch quốc tế...

Trong năm 2023, Sở Du lịch phối hợp với Sở Kế hoạch và Đầu tư và các sở, ngành liên quan đã tích hợp nội dung định hướng du lịch vào Quy hoạch thành phố Đà Nẵng thời kỳ 2021 – 2030, tầm nhìn đến năm 2050 để tham mưu UBND thành phố trình Thủ tướng Chính phủ phê duyệt tại Quyết định số 1287/QĐ-TTg ngày 02/11/2023. Đồng thời, Sở Du lịch phối hợp Sở Xây dựng và các ban quản lý dự án chuyên ngành tích hợp các nội dung định hướng phát triển du lịch, kinh tế ban đêm vào các quy hoạch phân khu để trình UBND thành phố xem xét phê duyệt. Bên cạnh đó, các định hướng, chiến lược phát triển du lịch đã được Sở Du lịch cụ thể hóa bằng Kế hoạch triển khai Đề án định hướng phát triển du lịch thành phố Đà Nẵng đến năm 2030 tầm nhìn đến năm 2045 theo lộ trình, Kế hoạch phát triển ẩm thực thành sản phẩm du lịch đặc sắc trên địa bàn thành phố Đà Nẵng giai đoạn 2023 - 2030; xây dựng Đề án phát triển du lịch thủy nội địa đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2045; các đề án, kế hoạch tạo sản phẩm du lịch mới; Kế hoạch số 87/KH-UBND ngày 21/4/2023 về triển khai các giải pháp khôi phục, phát triển thị trường khách du lịch quốc tế đến Đà Nẵng năm 2023... và được các sở, ban, ngành tích cực triển khai thực hiện. Sở Du lịch cũng tích cực phối hợp với các sở, ban ngành tham mưu UBND thành phố quan tâm, thường xuyên chỉ đạo tháo gỡ các khó khăn, vướng mắc của các dự án trọng điểm về du lịch, đặc biệt là các dự án theo Thông báo số 474-TB/TU của Thành ủy; triển khai đầu tư hạ tầng tại các bãi biển du lịch và bán đảo Sơn Trà...

*Thứ hai, thực trạng phân công nhiệm vụ cho các đơn vị QLNN có liên quan*

Việc phân công nhiệm vụ cho các đơn vị QLNN có liên quan đến các HDDL trong xu thế phát triển thành phố Đà Nẵng thông minh đã được thể hiện trong báo cáo công tác của Sở Du lịch thành phố Đà Nẵng. Tuy nhiên, để có cái nhìn tổng thể về các đơn vị QLNN có liên quan đến các HDDL, NCS sử dụng Đề án định hướng phát triển du lịch thành phố Đà Nẵng đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2045. Trong đó, chịu trách nhiệm thực hiện sẽ bao gồm 24 cơ quan QLNN với tổng số 89 nhiệm vụ được phân định theo chức năng, nhiệm vụ của từng đơn vị. Các cơ quan QLNN có liên quan bao gồm: Sở Du lịch (12 nhiệm vụ); Sở Kế hoạch và Đầu tư (02 nhiệm vụ); Sở Tài chính (04 nhiệm vụ); Sở Xây dựng (05 nhiệm vụ); Sở Giao thông vận tải (06 nhiệm vụ); Sở Công thương (04 nhiệm vụ); Sở Văn hóa và Thể thao (03 nhiệm vụ); Sở Tài nguyên và Môi trường (05 nhiệm vụ); Sở Nông nghiệp và Phát triển nông thôn (03 nhiệm vụ); Sở Thông tin và Truyền thông (03 nhiệm vụ); Sở Lao động – Thương binh và xã hội (01 nhiệm vụ); Sở Giáo dục và Đào tạo (04

nhiệm vụ); Sở Nội vụ (02 nhiệm vụ); Sở Ngoại vụ (02 nhiệm vụ); Sở Y tế (03 nhiệm vụ); Sở Khoa học và Công nghệ (02 nhiệm vụ); Ban Xúc tiến và Hỗ trợ đầu tư (01 nhiệm vụ); Các Ban Quản lý dự án trên địa bàn thành phố (02 nhiệm vụ); Công an thành phố (02 nhiệm vụ); Bộ Chỉ huy Quân sự thành phố, Bộ chỉ huy Bộ đội Biên phòng thành phố (03 nhiệm vụ); UBND các quận, huyện (09 nhiệm vụ); Ngân hàng Nhà nước Việt Nam chi nhánh Đà Nẵng (01 nhiệm vụ); Cục Thuế thành phố Đà Nẵng (02 nhiệm vụ); Ban Quản lý An toàn thực phẩm (02 nhiệm vụ); Cục Quản lý thị trường thành phố (01 nhiệm vụ); Công ty Cổ phần cấp nước Đà Nẵng và Công ty TNHH MTV Điện lực Đà Nẵng (01 nhiệm vụ mỗi đơn vị); và các nhiệm vụ chung khác.

Trong đó, Sở Du lịch và Sở Thông tin và Truyền thông có nhiệm vụ phối hợp với nhau để tiến hành chuyển đổi số công tác QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM. Sở Du lịch phối hợp với các đơn vị an ninh, quốc phòng để phòng ngừa việc sử dụng hệ thống công nghệ số hóa trong lĩnh vực du lịch nhằm đe dọa đến an ninh con người, an ninh cho khách du lịch và an toàn trật tự ở thành phố Đà Nẵng nói chung, các HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở Đà Nẵng nói riêng.

*Thứ ba, thực hiện xác định bộ máy tổ chức thực hiện và công tác vận hành*

Ở đây, trên cơ sở các nhiệm vụ được phân công, các đơn vị QLNN dựa vào chức năng, nhiệm vụ của đơn vị mình để xác định bộ máy tổ chức thực hiện và công tác vận hành cho phù hợp. Theo đó, bộ máy tổ chức thực hiện chính sẽ bao gồm Sở Du lịch và phòng Văn hóa thông tin thuộc UBND các quận, huyện. Đồng thời, tổ chức các bộ máy QLNN nhằm triển khai các nhiệm vụ QLNN đối với các khu, điểm du lịch với mục tiêu gia tăng hiệu quả của các khu, điểm du lịch. Bộ máy tổ chức QLNN này sẽ phải đảm bảo hai nhiệm vụ lớn: (i) quản lý các khu, điểm du lịch; và (ii) quản lý hoạt động của các đơn vị tư nhân được giao vận hành, khai thác các khu, điểm du lịch. Tổ chức bộ máy QLNN tại các điểm đến các địa phương với phương châm an toàn, hiệu quả, đảm bảo môi trường kinh doanh và ứng xử văn hóa.

Công tác vận hành các bộ máy tổ chức thực hiện ở những cấp độ khác nhau được giao cho Sở Du lịch làm đơn vị chủ trì. Sở Du lịch có nhiệm vụ xác định các khâu, cấp và cơ chế phân cấp quản lý giữa các đơn vị. Đồng thời cũng có trách nhiệm tham mưu cho UBND thành phố về khả năng liên kết với các địa phương khác trong QLNN đối với HDDL trong

xu thế phát triển TPTM ở Đà Nẵng. Theo đó, Sở Du lịch có trách nhiệm chính triển khai các nhiệm vụ hợp tác liên kết 05 địa phương Quảng Bình - Quảng Trị - Thừa Thiên Huế - Đà Nẵng - Quảng Nam thông qua các hoạt động xúc tiến: tham gia Hội chợ VITM Hà Nội; Hội chợ du lịch quốc tế ITE thành phố Hồ Chí Minh; sự kiện Vietnam Airlines Festa 2023 tại Hà Nội. Mở rộng liên kết với thành phố Hồ Chí Minh, Hà Nội, Sơn La, Hải Phòng, Quảng Ninh, các tỉnh Đồng Bằng sông Cửu Long; hỗ trợ tỉnh Sơn La tổ chức đoàn famtrip khảo sát du lịch thông minh; quảng bá sản phẩm đặc trưng của Sơn La, Hải Phòng tại sự kiện Lễ hội tận hưởng mùa hè Đà Nẵng 2023; đề xuất tuyến du lịch thủy nội địa Cù Lao Chàm - Đà Nẵng; hỗ trợ các tỉnh Đồng Bằng sông Cửu Long tổ chức hội nghị xúc tiến, quảng bá du lịch Đồng bằng sông Cửu Long với các tỉnh, thành miền Trung tại thành phố Đà Nẵng. Hoạt động liên kết, hợp tác quốc tế được chú trọng thực hiện với việc triển khai kết quả làm việc giữa Chủ tịch UBND thành phố với đoàn Đại sứ Hàn Quốc tại Việt Nam; phối hợp Sở Ngoại vụ tham mưu ký kết hợp tác với thành phố Jeju (Hàn Quốc); Chương trình kết nối thúc đẩy hợp tác đầu tư, thương mại, du lịch Việt Nam - Lào - Thái Lan; liên kết với tỉnh Gangwon (Hàn Quốc)...

Bên cạnh đó, việc kết nối liên kết với các tổ chức, doanh nghiệp cũng được thành phố quan tâm như ký kết hợp tác với Tổng Công ty Hàng không Việt Nam giai đoạn 2023 - 2027 trong lĩnh vực du lịch, dịch vụ; ký kết thỏa thuận hợp tác giữa Trung tâm Xúc tiến Du lịch và Công ty TNHH Outbox để triển khai hệ thống khảo sát, đánh giá mức độ hài lòng của khách du lịch, định vị chất lượng điểm đến; hợp tác với Mobile phone, Viettel nghiên cứu chuyên đổi số trong du lịch; tổ chức chương trình “Tọa đàm mùa Xuân 2023”... Ngoài ra, Sở Du lịch và UBND các quận, huyện tiếp tục thực hiện Kế hoạch triển khai chương trình phối hợp đã ký kết; tổ chức làm việc giữa Sở Du lịch với UBND các quận, huyện để trao đổi các khó khăn, vướng mắc, hướng dẫn thực hiện các nhiệm vụ chuyên môn nghiệp vụ thuộc lĩnh vực du lịch, đề xuất giải pháp phát triển du lịch, nâng cao năng lực QLNN đối với HDDL.

*Thứ tư, thực trạng thực hiện các nhiệm vụ QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở Đà Nẵng*

**\* Về công tác xúc tiến và quảng bá du lịch**

Hoạt động xúc tiến, quảng bá du lịch những năm qua đã có những bước chuyển biến

tích cực, các chương trình, hoạt động xúc tiến du lịch đã được tổ chức chuyên nghiệp hơn, nội dung phong phú, phù hợp, kịp thời, nhanh chóng ứng dụng được các nền tảng số, chuyển đổi công nghệ, cung cấp nhiều thông tin hữu ích và tạo điều kiện tăng cường giao lưu, liên kết giữa các doanh nghiệp trong nước, nước ngoài:

(i) Xây dựng Bộ nhận diện thương hiệu du lịch Đà Nẵng (Danang Fantasticity) từ năm 2014.

(ii) Phối hợp với Hiệp hội du lịch, các hội thành viên, Cảng hàng không quốc tế Đà Nẵng, Cảng Đà Nẵng, các địa phương lân cận như Thừa Thiên Huế, Quảng Nam, Quảng Bình,... để thực hiện các chương trình xúc tiến và quảng bá.

(iii) Thí điểm thành lập đại diện du lịch Đà Nẵng tại Hàn Quốc, Trung Quốc và Nhật Bản để tích cực xúc tiến, quảng bá du lịch Đà Nẵng đến các thị trường này.

(iv) Tổ chức công bố và hoạt động Quỹ Xúc tiến phát triển du lịch Đà Nẵng.

(vi) Chủ động đổi mới phương thức xúc tiến thị trường do sự ảnh hưởng của dịch bệnh COVID-19

(vii) Ứng dụng CNTT và đổi mới kịp thời trên nền tảng công nghệ 4.0 trong công tác truyền thông, quảng bá du lịch Đà Nẵng. Vận hành hiệu quả Cổng Thông tin Du lịch điện tử mới [danangfantasticity.com](http://danangfantasticity.com); tăng cường hoạt động truyền thông trực tuyến thông qua việc xây dựng và quản trị các tài khoản mạng xã hội (facebook, twitter, instagram, youtube, tik tok, zalo...), E-newsletter; phát triển các tiện ích mới trên App Danang Fantasticity; ra mắt ứng dụng Chatbot phục vụ công tác tư vấn, cung cấp thông tin cho khách du lịch bằng nhiều ngôn ngữ.

***\* Về công tác xây dựng, triển khai chính sách phát triển du lịch***

Thành phố đã ban hành Đề án định hướng phát triển hệ thống cơ sở lưu trú du lịch trên địa bàn thành phố Đà Nẵng giai đoạn 2020 – 2030 và thực hiện ủy quyền cho UBND các quận huyện chịu trách nhiệm và chủ trì thực hiện một số chức năng QLNN đối với các loại hình khách sạn có quy mô dưới 20 phòng (bao gồm khách sạn đã xếp hạng 1 sao và khách sạn chưa xếp hạng có quy mô tương đương 1 sao); Nhà nghỉ du lịch; Nhà có phòng cho khách du lịch thuê (homestay); Nhà trọ giường tầng – hostel.

Đến nay, việc thực hiện ủy quyền QLNN của UBND các quận, huyện đang được triển khai tương đối hiệu quả. Định kỳ hàng năm, Sở Du lịch tổ chức lớp bồi dưỡng nghiệp vụ,



cập nhật phổ biến các văn bản quy định, đồng thời tăng cường kết nối thông tin, trao đổi nghiệp vụ cho các phòng văn hóa, thông tin quận huyện thông qua các ứng dụng CNTT.

Trong năm 2022, Sở Du lịch đã tham mưu UBND thành phố phê duyệt các Đề án, Kế hoạch trọng tâm phát triển du lịch như: Đề án thực hiện thí điểm khai thác dịch vụ du lịch kết hợp phát triển nông nghiệp, lâm nghiệp, nuôi trồng thủy sản trên địa bàn huyện Hòa Vang, Đề án định hướng phát triển du lịch thành phố Đà Nẵng đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2045 và Kế hoạch triển khai Đề án trong Quý IV/2022 và năm 2023, Phương án tổ chức trở lại HDDL trong điều kiện bình thường mới trên địa bàn thành phố, Phương án quản lý đảm bảo an toàn cho khách du lịch tại bán đảo Sơn Trà;...

Công tác triển khai quy hoạch, định hướng phát triển du lịch Đà Nẵng gắn với định hướng cơ cấu lại ngành tiếp tục được thực hiện với việc triển khai Điều chỉnh quy hoạch chung thành phố Đà Nẵng đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2045; hoàn chỉnh nội dung đề xuất lĩnh vực du lịch tích hợp vào quy hoạch thành phố Đà Nẵng thời kỳ 2021-2030, tầm nhìn đến năm 2050; phối hợp các đơn vị liên quan tham gia hoàn thiện hồ sơ nhiệm vụ quy hoạch các phân khu.

Ngoài ra, Sở Du lịch đã phối hợp với các sở, ngành, địa phương, đơn vị liên quan đẩy nhanh công tác xúc tiến, kêu gọi đầu tư và hỗ trợ nhà đầu tư triển khai đầu tư các dự án tạo sản phẩm du lịch. Bên cạnh việc cùng các ngành đơn đốc triển khai các dự án du lịch, Sở cũng đã tích cực phối hợp UBND các quận huyện triển khai các đề án tạo sản phẩm du lịch mới; hỗ trợ UBND các quận huyện triển khai Đề án thực hiện thí điểm khai thác dịch vụ du lịch.

***\* Về công tác đảm bảo môi trường cho các hoạt động du lịch phát triển***

Sở Du lịch thành phố Đà Nẵng đã tham mưu UBND thành phố ban hành và triển khai Phương án quản lý các bãi biển du lịch; Quy chế phối hợp giữa các cơ quan chức năng trong quản lý các HDDL, kinh doanh dịch vụ, bảo vệ cảnh quan, vệ sinh môi trường, cứu hộ, cứu nạn và giữ gìn an ninh trật tự tại các bãi biển du lịch trên địa bàn thành phố Đà Nẵng. Bên cạnh đó, Sở đã chỉ đạo Ban Quản lý bán đảo Sơn Trà và các bãi biển du lịch Đà Nẵng thực hiện việc khắc phục sạt lở, sụt lún vỉa hè và phía sau tường kè tại khu vực ngã ba đường Võ Nguyên Giáp, Lê Văn Thứ và tại khu vực bãi tắm Sơn Thủy, quận Ngũ Hành Sơn; báo cáo UBND thành phố tình trạng phương tiện thủy nội địa hoạt động trái phép ảnh hưởng đến rạn san hô, hệ sinh thái biển; thực trạng hoạt động của sản phẩm du lịch

mạo hiểm, hoạt động vui chơi, giải trí dưới nước trên địa bàn thành phố và đề xuất các giải pháp quản lý trong thời gian đến.

Bên cạnh đó, Sở đang nghiên cứu xây dựng Quy chế phối hợp quản lý HDDL; chủ trì, phối hợp với UBND các quận, huyện tổ chức hướng dẫn, đi thực tế kiểm tra cơ sở lưu trú du lịch; đồng thời, đã thành lập các Tổ công tác kiểm tra, rà soát điều kiện hoạt động và việc chấp hành quy định pháp luật trong hoạt động kinh doanh du lịch tại các cơ sở lưu trú, khu điểm du lịch; hướng dẫn viên du lịch. Trung tâm Hỗ trợ Du khách, Tổ phản ứng nhanh du lịch tiếp tục phát huy vai trò, thực hiện tốt công tác tiếp nhận, cung cấp thông tin và xử lý phản ánh của du khách.

Về đảm bảo môi trường, cảnh quan: Thành phố quyết liệt chỉ đạo triển khai các biện pháp đảm bảo vệ sinh môi trường, cảnh quan, trong đó khẩn trương xử lý các công xả thải ra biển, vệ sinh môi trường các tuyến đường, các điểm tham quan và khu vực tập trung đông khách du lịch; phát huy vai trò quan trọng của cộng đồng doanh nghiệp, cộng đồng dân cư trong thực hiện nếp sống văn hóa văn minh đô thị, văn hóa ứng xử, văn hóa kinh doanh, triển khai Bộ Quy tắc ứng xử trong HDDL, tham gia ra quân dọn vệ sinh môi trường đã góp phần xây dựng và tiếp tục giữ gìn hình ảnh điểm đến Đà Nẵng “Xanh - Sạch - Đẹp”; tổ chức triển khai “Đề án xây dựng Đà Nẵng - Thành phố môi trường” trong HDDL; tuyên truyền, vận động doanh nghiệp du lịch giảm thiểu sử dụng sản phẩm nhựa sử dụng một lần, giữ gìn vệ sinh môi trường, phân loại chất thải rắn sinh hoạt tại nguồn. Công tác đảm bảo vệ sinh môi trường các bãi biển, khu vực bán đảo Sơn Trà thường xuyên được quan tâm duy trì thực hiện với việc nhân rộng mô hình dịch vụ xanh – Green Beach (mô hình kinh doanh xanh, nói không với rác thải nhựa và sử dụng những sản phẩm thân thiện với môi trường) đến các đơn vị, hộ kinh doanh; tổ chức và hỗ trợ các đơn vị trồng cây tại bán đảo Sơn Trà với hoạt động “Tết trồng cây – Vì một Sơn Trà xanh”.

- Về đảm bảo an ninh, an toàn điểm đến: Các lực lượng Công an thành phố, công an các quận huyện, Sở Giao thông vận tải và các sở, ngành, UBND các quận, huyện đã tích cực triển khai công tác đảm bảo an ninh trật tự, an toàn giao thông, cứu hộ cứu nạn, chống đèo bám, chèo kéo khách, nhất là trong thời gian tổ chức các lễ hội, sự kiện và các dịp cao điểm khách du lịch, đón các đoàn tàu biển quốc tế. Công tác cứu hộ bãi biển được đặc biệt quan tâm với nhiều biện pháp đảm bảo an toàn như triển khai giăng phao tại các khu vực tắm an toàn, lắp đặt các bảng cảnh báo khu vực nguy hiểm có dòng chảy xa bờ, cảnh báo khi thời

tiết xấu, lắp đặt bảng khuyến cáo tại các khu vực không có lực lượng cứu hộ trực, tuyên truyền trên hệ thống loa ven biển, website, fanpage của Ban Quản lý bán đảo Sơn Trà và các bãi biển du lịch về thời gian trực cứu hộ, nội quy bãi biển... Ban Quản lý bán đảo Sơn Trà và các bãi biển du lịch tăng cường trực cứu hộ đến 21 giờ 30 hằng đêm tại một số khu vực bãi tắm trung tâm tuyến đường Hoàng Sa - Võ Nguyên Giáp - Trường Sa, chủ động phối hợp với các dự án ven biển trong công tác cứu hộ, đảm bảo an toàn cho du khách tại các khu vực trước dự án. Trong năm 2023 (tính đến 15/11/2023) đã cứu vớt được 55 trường hợp an toàn.

**\* Về công tác chuyển đổi số**

Để triển khai Nghị quyết số 05-NQ/TU ngày 17/6/2021 của Ban Chấp hành Đảng bộ thành phố về chuyển đổi số trên địa bàn thành phố Đà Nẵng, Đề án chuyển đổi số trên địa bàn thành phố Đà Nẵng đến năm 2025, định hướng đến năm 2030, Sở Du lịch đã chủ động xây dựng dự thảo Kế hoạch chuyển đổi số ngành du lịch giai đoạn 2021-2025, định hướng đến năm 2030. Trong đó tập trung triển khai các nội dung xoay quanh 3 trụ cột gồm chính quyền số, kinh tế số và xã hội số.

Năm 2021, Sở cũng đã và đang triển khai hệ thống giám sát du lịch thông minh, hoàn thiện cơ sở dữ liệu của ngành, tham mưu UBND thành phố thí điểm thẻ du lịch thông minh; công bố và ra mắt ứng dụng VR360 “Một chạm đến Đà Nẵng” là sản phẩm hoàn toàn mới của du lịch Đà Nẵng để hướng tới chuyển đổi số trong HDDL. Nhằm hỗ trợ doanh nghiệp trong tiếp cận khách hàng và quảng bá sản phẩm, hiện Sở đang làm việc với Tập đoàn Công nghiệp – Viễn thông Quân đội Viettel trong việc xây dựng sàn giao dịch du lịch trực tuyến và hội chợ du lịch ảo trực tuyến. Nhiều hoạt động xúc tiến, quảng bá hình ảnh du lịch thông qua Cổng thông tin du lịch, ứng dụng DanangFantasticity cũng được duy trì thường xuyên. Sở cũng đã tổ chức 04 lớp tập huấn chuyển đổi số cho các các doanh nghiệp du lịch, công chức, viên chức, và người lao động ở Sở Du lịch và sẽ tiếp tục kết nối với các chuyên gia, doanh nghiệp lĩnh vực chuyển đổi số để hỗ trợ cho doanh nghiệp du lịch trong thời gian đến.

Công tác chuyển đổi số trong HDDL được ưu tiên đầu tư. Sở Du lịch đã ban hành và triển khai Kế hoạch Chuyển đổi số ngành du lịch giai đoạn 2022-2025; theo đó, đã phối hợp với Tập đoàn Viettel tổ chức Hội chợ du lịch trực tuyến Danang Fantasticity; triển khai nội dung ký kết hợp tác chuyển đổi số trong HDDL với Klook Việt Nam, Công ty cổ phần Công nghệ Bizverse, Công ty TNHH KKDay Việt Nam, Công ty truyền thông đa phương tiện GDL, Công ty cổ phần Tổng Công ty Truyền hình Cáp Việt Nam (VTVCab); tổ chức

Chương trình “Trải nghiệm du lịch Đà Nẵng trên không gian số” vào ngày 15/9/2022, ra mắt phiên bản nâng cấp “Một chạm đến Đà Nẵng” trên công nghệ VR360 và vũ trụ ảo (metaverse); vận hành giai đoạn 2 phát triển ứng dụng VR360 “Một chạm đến Đà Nẵng”; website kích cầu du lịch Enjoydanang.vn; hoàn thiện Hệ thống giám sát du lịch thông minh; phối hợp với Sở Thông tin và Truyền thông thẩm định Đề cương dự toán chi tiết về Cơ sở Dữ liệu ngành du lịch; tổ chức lấy ý kiến về Phương án Quản lý khách tham quan bằng công nghệ thông minh tại bán đảo Sơn Trà; tổ chức Hội thảo “Nâng cao năng lực chuyển đổi số và giải pháp chiếu sáng thông minh tại cơ sở lưu trú du lịch năm 2022”; phối hợp với Hiệp hội Phần mềm và Dịch vụ CNTT Việt Nam (VINASA) tổ chức Hội thảo nâng cao năng lực chuyển đổi số cho các đơn vị kinh doanh dịch vụ lữ hành và khu điểm du lịch; phối hợp với Công ty cổ phần Công nghệ Hakate nghiên cứu triển khai ứng dụng công nghệ ứng dụng công nghệ trí tuệ nhân tạo Voicebot hỗ trợ cung cấp thông tin, tư vấn du khách; phối hợp, đơn đốc Tập đoàn Công nghiệp Viễn thông Quân đội Viettel nhằm triển khai App Thẻ du lịch (trên 02 hệ điều hành Android và IOS) đến các doanh nghiệp, hộ kinh doanh dịch vụ du lịch...

*Thứ năm, thực trạng tổ chức thực hiện việc phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao cho HDDL trong xu thế phát triển TPTM*

Công tác nâng cao chất lượng nguồn nhân lực du lịch được triển khai thông qua Kế hoạch khôi phục nguồn nhân lực và nâng cao chất lượng dịch vụ du lịch thành phố Đà Nẵng năm 2022, trong đó tập trung các giải pháp hỗ trợ doanh nghiệp khôi phục số lượng, chất lượng nguồn nhân lực sẵn sàng phục vụ khách du lịch. Sở Du lịch đã tổ chức các lớp đào tạo, tập huấn nghiệp vụ, kỹ năng phục vụ, chăm sóc khách hàng kết hợp nội dung phòng chống dịch COVID-19 cho doanh nghiệp và người lao động trong lĩnh vực du lịch; tổ chức các lớp bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ dành cho công chức, viên chức ngành du lịch năm 2022; tổ chức Chương trình trao đổi chuẩn bị phục vụ thị trường khách Ấn Độ và Trung Đông; Chương trình trao đổi, chia sẻ thông tin và hướng dẫn chế biến ẩm thực phục vụ thị trường khách du lịch Ấn Độ cho các cơ sở lưu trú du lịch trên địa bàn thành phố; có văn bản đề nghị Sở Lao động - Thương binh và Xã hội tạo điều kiện cho người lao động, chuyên gia nước ngoài làm việc tại các doanh nghiệp du lịch trên địa bàn thành phố; tiếp tục triển khai các Bộ tiêu chí chuẩn chuyên nghiệp trong phục vụ khách; Bộ tiêu chí chuẩn an toàn phục vụ khách du lịch trên địa bàn thành phố; thường xuyên tổ chức đi thực tế kiểm tra, hướng

đãn yêu cầu các doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ du lịch (lữ hành, khu điểm du lịch, cơ sở lưu trú du lịch...) trên địa bàn thành phố đảm bảo chất lượng phục vụ khách khi mở cửa hoạt động, đón khách trở lại; hỗ trợ các doanh nghiệp dịch vụ du lịch khắc phục thiệt hại do bão, ngập lụt; chuẩn bị nội dung Hội nghị chuyên đề đối với doanh nghiệp; hướng dẫn các doanh nghiệp du lịch đăng ký và nộp hồ sơ tham gia Giải thưởng ASEAN 2023.

Sở Du lịch đã ban hành và triển khai Kế hoạch khôi phục nguồn nhân lực và nâng cao chất lượng dịch vụ du lịch thành phố Đà Nẵng năm 2023; tổ chức hơn 30 lớp tập huấn, bồi dưỡng cho nhân lực du lịch; duy trì trang website e-learning daotaodulichdanang.com với 20 khóa tập huấn trực tuyến miễn phí; 05 chương trình khảo sát thực tế các điểm tham quan du lịch, sản phẩm du lịch mới tại Đà Nẵng, phối hợp với Hiệp hội du lịch và các hội thành viên tổ chức các chương trình nâng cao chất lượng nguồn nhân lực du lịch; phối hợp Đại học Duy Tân tổ chức: Tuần lễ việc làm DTU 2023 ngành du lịch - ngoại ngữ - xã hội nhân văn 21/6/2023, Tuần lễ hướng nghiệp và Ngày hội việc làm 2023 Đại học Đông Á từ ngày 18-25/5/2023; tiếp tục tuyên truyền triển khai các Bộ tiêu chí chuẩn chuyên nghiệp trong phục vụ khách du lịch, nghiên cứu xây dựng các bộ tiêu chí Chuẩn chất lượng cao đối với các sản phẩm, dịch vụ du lịch... Bên cạnh đó, Sở Du lịch cũng đã tham mưu UBND thành phố tổ chức Tọa đàm du lịch mùa xuân 2023, Hội nghị sơ kết đánh giá HDDL 9 tháng đầu năm 2023 để trao đổi, hỗ trợ tháo gỡ các khó khăn, vướng mắc của các nhà đầu tư, doanh nghiệp và nhân lực du lịch.

*Thứ sáu, về công tác huy động, sử dụng và phân bổ nguồn lực tài chính*

Sở Du lịch đã hỗ trợ UBND các quận huyện triển khai Đề án thực hiện thí điểm khai thác dịch vụ du lịch kết hợp phát triển nông nghiệp, lâm nghiệp, nuôi trồng thủy sản trên địa bàn huyện Hòa Vang, Đề án phát triển du lịch cộng đồng Nam Ô, Đề án phát triển du lịch tại Khu căn cứ cách mạng K20, Đề án phát triển du lịch cộng đồng Thọ Quang – Mân Thái, Đề án phát triển du lịch cộng đồng huyện Hòa Vang giai đoạn 2021-2025, định hướng đến năm 2030. Theo đó, tiếp tục khai thác hiệu quả các điểm du lịch cộng đồng tại Hoà Vang như homestay Alang Như, homestay Nam Yên, hình thành một số sản phẩm du lịch mới như khai trương Làng du lịch sinh thái cộng đồng Thái Lai; homestay Zơ Râm Thị Hồng (xã Hòa Bắc); đường tranh bích họa (phường Mân Thái); lựa chọn các mô hình khai thác dịch vụ du lịch kết hợp phát triển nông nghiệp, lâm nghiệp, nuôi trồng thủy sản để triển khai thực hiện, hình thành sản phẩm du lịch mới...

Sở cũng phối hợp với các đơn vị liên quan tiếp tục triển khai Đề án phát triển kinh tế ban đêm tại thành phố Đà Nẵng. Theo đó, đã khai trương thí điểm mô hình Bãi biển đêm Mỹ An; Phố du lịch An Thượng; đưa vào hoạt động trở lại show diễn Hồn Việt và show diễn Áo dài, Chợ đêm Sơn Trà, Chợ đêm Helio (sau thời gian đóng cửa do dịch bệnh COVID-19); tăng thời gian Cầu Rồng phun lửa, phun nước (thêm 01 đêm vào thứ Sáu hàng tuần); phối hợp với Sở Xây dựng thiết kế phương án trang trí cầu Nguyễn Văn Trỗi và chiếu sáng mỹ thuật 2 bên bờ sông Hàn “Dòng sông ánh sáng”; tham gia hoàn chỉnh phương án đầu tư cảnh quan 2 bên bờ sông Hàn; báo cáo UBND thành phố về Kế hoạch tổ chức thí điểm phố đi bộ Bạch Đằng và tiếp tục nghiên cứu xây dựng Kế hoạch tổ chức phố đi bộ Bạch Đằng – Trần Hưng Đạo... Bên cạnh đó, Sở cũng hỗ trợ các doanh nghiệp thực hiện nâng cấp và đầu tư thêm các loại hình dịch vụ vui chơi giải trí, lễ hội mới; khai trương Khu nghỉ dưỡng Da Nang Mikazuki Japanese Resorts & Spa; khởi công khách sạn Fusion; Tour trực thăng; hoạt động cửa hàng miễn thuế trong thành phố đầu tiên tại Việt Nam ở Trung tâm thương mại VVmall...

Để phát triển du lịch đường thủy nội địa, Sở Du lịch đang nghiên cứu xây dựng Đề án phát triển du lịch đường thủy nội địa thành phố Đà Nẵng đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2045. Bên cạnh đó, đã đầu tư nâng cấp bến thủy nội địa CT15 và phối hợp các sở ngành chức năng tham mưu UBND thành phố công bố tuyến vận tải hành khách đường thủy nội địa từ bến CT15 đi Hòn Sụn – Bãi Nam – Bãi Đa; tham mưu UBND thành phố họp rà soát về tình hình phát triển du lịch đường thủy nội địa trên địa bàn thành phố và chỉ đạo các sở, ngành chức năng, địa phương, đơn vị liên quan; tham mưu tổ chức buổi thực tế của Phó Chủ tịch UBND Thành phố Trần Phước Sơn kiểm tra tình hình đầu tư xây dựng bến thủy nội địa trên các quận Ngũ Hành Sơn, Cẩm Lệ, Hòa Vang; phối hợp các sở ngành và Công ty Cổ phần Tàu cao tốc Phú Quốc đưa vào khai thác tuyến du lịch đường thủy Đà Nẵng – Lý Sơn (tỉnh Quảng Ngãi) và nghiên cứu mở tuyến du lịch đường thủy Đà Nẵng – Cù Lao Chàm (tỉnh Quảng Nam); tham mưu UBND thành phố chỉ đạo rà soát điều chỉnh kế hoạch phát triển vận tải hành khách đường thủy nội địa trên địa bàn thành phố đến năm 2025, làm cơ sở để doanh nghiệp đầu tư, đưa vào khai thác các loại hình vận tải đường thủy mới (thuyền buồm, du thuyền dưới 30 chỗ, tàu thủy lưu trú du lịch, nhà hàng nổi,...); đồng thời, rà soát bổ sung quy hoạch cảng, bến thủy nội địa phù hợp thực tế để phát triển du lịch; tổ chức cuộc họp trao đổi về tình hình quản lý hoạt động dịch vụ phục vụ khách trên phương tiện vận tải

du lịch đường thủy nội địa; phối hợp Ban QLDA ĐTXD các công trình NNPTNT thống nhất về chủ trương đầu tư bến thủy nội địa tại khu vực Trung tâm Hội chợ triển lãm (X10) và Làng Chăm Phong Lệ (X11) tại Quận Cẩm Lệ, gửi Sở Kế hoạch và Đầu tư thẩm định; tham mưu UBND thành phố có văn bản đề nghị UBND tỉnh Quảng Nam phối hợp liên kết xúc tiến du lịch hướng ứng năm du lịch quốc gia, liên kết phát triển du lịch đường thủy và đồng thời kiến nghị Bộ GTVT bổ sung tuyến Đà Nẵng – Cù Lao Chàm vào danh mục tuyến vận tải thủy từ bờ ra đảo, làm cơ sở để mở tuyến du lịch đường thủy Đà Nẵng – Cù Lao Chàm; đồng thời phối hợp Sở Văn hóa, Thể thao và Du lịch tỉnh Quảng Nam triển khai liên kết phát triển du lịch đường thủy và đề xuất mở tuyến Đà Nẵng – Cù Lao Chàm...

Song song đó, Sở Du lịch đã trình UBND thành phố Kế hoạch thí điểm tổ chức hoạt động dịch vụ du lịch tại bãi biển Thọ Quang - Mân Thái và tuyến biển đường Nguyễn Tất Thành; xây dựng và lấy ý kiến các ngành về dự thảo Kế hoạch Phát triển ẩm thực thành sản phẩm du lịch trên địa bàn thành phố Đà Nẵng giai đoạn 2023-2025, định hướng đến năm 2030; báo cáo UBND thành phố thiết kế ý tưởng cảnh quan tuyến biển đường Nguyễn Tất Thành; đề xuất giải pháp kết nối, đưa khách du lịch đến tham quan các thiết chế văn hóa đã được đầu tư; đề xuất phát triển du lịch tại bán đảo Sơn Trà; phối hợp đưa vào hoạt động Công viên APEC; hướng dẫn, hỗ trợ hoàn thiện thủ tục xin phép thành lập và tổ chức thành công Đại hội thành lập Hiệp hội Văn hóa Ẩm thực Đà Nẵng theo quy định để góp phần từng bước phát triển du lịch ẩm thực trên địa bàn thành phố; phối hợp triển khai phương án về nâng, hạ và khai thác đi bộ cầu Nguyễn Văn Trỗi phục vụ du lịch...

*Thứ bảy, công tác hợp tác quốc tế trong QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở Đà Nẵng*

Trong quá trình phát triển các HDDL, thành phố Đà Nẵng luôn nhận được sự quan tâm, chỉ đạo sát sao từ Trung ương và sự hỗ trợ kịp thời của các bộ, ngành có liên quan, thể hiện qua nhiều văn bản quan trọng như Nghị quyết số 33-NQ/TW của Bộ Chính trị (khóa XI) về “Xây dựng và phát triển thành phố Đà Nẵng trong thời công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước”; Kết luận số 75-KL/TW của Bộ Chính trị (khóa IX) về tiếp tục đẩy mạnh thực hiện Nghị quyết số 33-NQ/TW về tiếp tục xây dựng và phát triển Đà Nẵng và đặc biệt là Nghị quyết số 43-NQ/TW của Bộ Chính trị (khóa XII) về “Xây dựng và phát triển thành phố Đà Nẵng đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2045”. Đây là những chỉ đạo, định hướng rất kịp thời, sâu sát của Trung ương, mang tầm chiến lược để phát triển Đà Nẵng nhanh hơn, mạnh

hơn và bền vững hơn. Tại các Nghị quyết này, Bộ Chính trị đặt ra yêu cầu Đà Nẵng trở thành cực phát triển và trung tâm kinh tế của cả khu vực miền Trung và Tây Nguyên.

Để thực hiện các nhiệm vụ đó, lãnh đạo thành phố Đà Nẵng xác định hoạt động đối ngoại và hội nhập quốc tế cần phát huy vai trò dẫn dắt, mở đường, tạo động lực cho các HDDL phát triển nói riêng và các hoạt động kinh tế - xã hội khác nói chung. Nhận thức rõ ràng, sâu sắc về tầm quan trọng của công tác hợp tác quốc tế trong thực hiện các nhiệm vụ thúc đẩy phát triển các HDDL, Đà Nẵng đã xây dựng, ban hành các khuôn khổ, định hướng mang tầm chiến lược để trên khai hội nhập và hợp tác quốc tế trong lĩnh vực du lịch. Đà Nẵng nỗ lực cụ thể hóa chủ trương, chính sách của Trung ương, chú trọng gắn kết với chính sách của địa phương, tiêu biểu và các Kế hoạch triển khai công tác ngoại giao kinh tế, các Đề án phát triển đầu tư, du lịch, phát triển nguồn nhân lực, logistics... Các đề án, kế hoạch này đã đóng góp thiết thực vào việc định hướng, hỗ trợ các cơ quan Nhà nước, doanh nghiệp và người dân thành phố Đà Nẵng nâng cao nhận thức và tham gia hiệu quả vào quá trình hội nhập quốc tế.

Sau hơn hai năm đất nước đóng cửa vì dịch bệnh Covid-19, kể từ ngày 15/3/2022, thành phố Đà Nẵng đã tích cực triển khai kế hoạch khôi phục HDDL thông qua thực hiện chiến lược quảng bá để giới thiệu thông tin về du lịch ở Đà Nẵng, hướng đến thu hút khách quay trở lại sau khi dịch bệnh được kiểm soát. Công tác xúc tiến thị trường, khôi phục các đường bay đã được triển khai thực hiện có hiệu quả. Đến nay 15 đường bay quốc tế thường kỳ, 08 đường bay nội địa đã được khôi phục; và mở thêm được các đường bay quốc tế đến thị trường Úc, Ấn Độ, Philippines (Cebu)...

### ***3.2.3. Thực trạng kiểm tra, giám sát công tác tổ chức thực hiện chiến lược, kế hoạch quản lý nhà nước đối với hoạt động du lịch trong xu thế phát triển thành phố thông minh ở Đà Nẵng***

Để triển khai cụ thể các Quyết định, Kế hoạch của UBND thành phố, Sở đã ban hành và rà soát các nhiệm vụ trọng tâm giao các phòng, đơn vị sự nghiệp trực thuộc Sở và Chương trình công tác hằng năm của Sở. Công tác nghiệp vụ kiểm tra, giám sát được duy trì với việc thực hiện các báo cáo định kỳ theo quy định như báo cáo kết quả thực hiện Chương trình công tác hằng năm của UBND thành phố, báo cáo HDDL dịp lễ, tết; báo cáo tình hình triển khai kết luận tại phiên họp thường kỳ của Thường trực HĐND thành phố; đề xuất Chính phủ, Thủ tướng Chính phủ một số giải pháp tháo gỡ khó khăn, vướng mắc cho ngành du



lich... Ngoài ra, căn cứ chỉ đạo của UBND thành phố về điều tra kinh tế hằng năm, Sở Du lịch đã tham gia đôn đốc, giám sát việc kê khai, có văn bản đề nghị các doanh nghiệp kinh doanh du lịch hợp tác với các điều tra viên để kê khai theo quy định.

Công tác cải cách hành chính, theo dõi thi hành pháp luật và thực hiện ISO tiếp tục được quan tâm triển khai. Theo đó, Sở đã ban hành và tổ chức thực hiện Kế hoạch triển khai công tác theo dõi thi hành pháp luật và theo dõi thi hành pháp luật về xử lý vi phạm hành chính hằng năm; Kế hoạch triển khai thực hiện dân chủ cơ sở hằng năm; Kế hoạch triển khai công tác xây dựng, kiểm tra, rà soát, hệ thống hóa văn bản quy phạm pháp luật và công tác pháp chế hằng năm; Kế hoạch triển khai công tác phổ biến, giáo dục pháp luật hằng năm; Kế hoạch triển khai thực hiện công tác văn thư-lưu trữ hằng năm; Quy định về đánh giá kết quả làm việc của công chức, viên chức biệt phái, người lao động cơ quan Sở và thủ trưởng các đơn vị sự nghiệp; Quy chế chi tiêu nội bộ tại cơ quan Sở... Thực hiện công tác đánh giá cán bộ công chức và triển khai các nhiệm vụ về bộ máy tổ chức cán bộ theo đúng quy định; trình UBND thành phố thống nhất chủ trương việc kiện toàn tổ chức các phòng thuộc Sở; trình Đề án vị trí việc làm của Sở. Ngoài ra, Sở xây dựng và triển khai Kế hoạch ứng dụng CNTT cơ quan Sở Du lịch hằng năm.

Thực hiện chỉ đạo của Thủ tướng Chính phủ tại Chỉ thị số 01/CT-TTg ngày 05/01/2021, chỉ đạo của Thành ủy Đà Nẵng tại Công văn số 239-CV/TU ngày 07/01/2021 về việc tăng cường công tác kiểm tra phòng chống dịch COVID-19 trong tình hình mới, Sở đã ban hành Kế hoạch kiểm tra việc chấp hành quy định hướng dẫn phòng, chống dịch COVID-19 trong tình hình mới tại các cơ sở lưu trú và khu, điểm du lịch trên địa bàn thành phố, theo đó đã triển khai kiểm tra chấp hành quy định phòng, chống dịch COVID-19 tại hơn 150 cơ sở lưu trú, 25 đơn vị lữ hành và 16 khu điểm du lịch. Kết quả đã ban hành quyết định xử phạt đối với 7 cơ sở lưu trú vi phạm quy định về phòng chống dịch với số tiền 80 triệu đồng, chuyển hồ sơ 5 cơ sở lưu trú vi phạm cho UBND các quận, huyện xử lý theo thẩm quyền; báo cáo, đề xuất kiến nghị Ban chỉ đạo phòng chống dịch thành phố xem xét thu hồi Quyết định thiết lập cơ sở cách ly tập trung đối với 03 khách sạn vi phạm quy định về phục vụ mục đích cách ly tại Mục IV Quyết định số 1246/QĐ-BYT ngày 20/3/2020 của Bộ Y tế.

Trung tâm Hỗ trợ Du khách, Tổ phản ứng nhanh du lịch tiếp tục phát huy vai trò, thực hiện tốt công tác tiếp nhận, cung cấp thông tin và xử lý phản ánh của du khách. Sở tổ chức tiếp công dân định kỳ vào ngày 15 hàng tháng; đặc biệt, trong thời gian thành phố thực hiện các biện pháp cấp bách để phòng chống dịch, Sở đã ban hành Thông báo số 210/TB-SDL ngày 22/7/2021 về việc tiếp công dân, tiếp nhận đơn thư qua email, số điện thoại của

Sở đề công tác tiếp công dân và giải quyết đơn thư của Sở không bị gián đoạn. Trong năm 2021, Sở đã tiếp nhận 13 nội dung kiến nghị, góp ý và đã xử lý theo quy định.

Bên cạnh đó, Sở đang nghiên cứu xây dựng Quy chế phối hợp quản lý HDDL; chủ trì, phối hợp với UBND các quận, huyện tổ chức hướng dẫn, đi thực tế kiểm tra cơ sở lưu trú du lịch triển khai Phương án 1408/PA-UBND ngày 18/3/2022 về tổ chức trở lại HDDL trong điều kiện bình thường mới; tổ chức đi kiểm tra đột xuất các cơ sở lưu trú du lịch, cơ sở dịch vụ đạt chuẩn (về nhân lực, cơ sở vật chất, chất lượng dịch vụ...) khi hoạt động đón khách vào mùa cao điểm. Đồng thời, đã thành lập các Tổ công tác kiểm tra, rà soát điều kiện hoạt động và việc chấp hành quy định pháp luật trong hoạt động kinh doanh du lịch tại các cơ sở lưu trú, khu điểm du lịch; hướng dẫn viên du lịch. Trung tâm Hỗ trợ Du khách, Tổ phản ứng nhanh du lịch tiếp tục phát huy vai trò, thực hiện tốt công tác tiếp nhận, cung cấp thông tin và xử lý phản ánh của du khách.

Công tác thanh, kiểm tra các đơn vị kinh doanh du lịch thường xuyên được triển khai, trong năm 2019, từ ngày 01/01/2019 – 30/11/2019, Thanh tra Sở đã tiến hành hơn 160 lượt kiểm tra, ban hành 70 quyết định xử phạt vi phạm hành chính đối với 20 tổ chức và 50 cá nhân vi phạm với tổng số tiền phạt là 435,55 triệu đồng, tăng 20,7% so cùng kỳ 2018 với các hành vi như: không thực hiện chế độ báo cáo cho cơ quan nhà nước theo quy định; kê khai không trung thực giấy tờ, tài liệu trong hồ sơ đề nghị cấp thẻ hướng dẫn viên du lịch; không hướng dẫn khách theo đúng chương trình du lịch; người nước ngoài hoạt động hướng dẫn... Trong năm 2022, Sở đã triển khai 7 đợt kiểm tra (gồm 01 cuộc đang triển khai trong tháng 12/2022) việc chấp hành quy định pháp luật về công tác phòng chống dịch, công tác chuẩn bị đón khách và hoạt động hướng dẫn du lịch trên địa bàn thành phố tại 166 cơ sở lưu trú, 09 khu điểm du lịch; lập biên bản đối với 12 hướng dẫn viên du lịch. Qua công tác kiểm tra, Thanh tra Sở Du lịch đã ban hành quyết định xử phạt 11 tổ chức, cá nhân vi phạm quy định trong lĩnh vực du lịch, với tổng số tiền xử phạt là 34,35 triệu đồng. Trình Chủ tịch UBND thành phố ban hành 01 quyết định xử phạt với số tiền 90 triệu đồng về hành vi vi phạm hoạt động kinh doanh lữ hành không có giấy phép (do vượt thẩm quyền của Chánh Thanh tra Sở).

Ngoài ra thực hiện Quyết định số 2047/QĐ-UBND ngày 09/5/2019 của UBND thành phố về việc thành lập Đoàn kiểm tra liên ngành (do Sở Du lịch chủ trì) về kiểm tra hoạt động lữ hành, khách sạn, nhà hàng, cơ sở mua sắm và chỉ đạo của UBND thành phố tại

Công văn số 5801/UBND-KTTC ngày 27/8/2019, Đoàn liên ngành đã tiến hành kiểm tra tại các khách sạn, cơ sở mua sắm chuyên phục vụ khách du lịch và việc thanh toán bằng ngoại tệ tại Chợ Hàn, Công viên Biển Đông. Qua đó đã phát hiện vi phạm về chế độ báo cáo, khai báo tạm trú, kê khai thuế, thanh toán bằng ngoại tệ, niêm yết và quảng cáo giá hàng hóa, dịch vụ bằng ngoại tệ, nhãn hàng hóa không đúng quy định, người nước ngoài hoạt động không đúng mục đích nhập cảnh... Đoàn đã chuyển hồ sơ cho các ngành xử lý theo thẩm quyền.

Sở Du lịch đã thành lập các đoàn kiểm tra liên ngành để kiểm tra, hướng dẫn việc chấp hành quy định pháp luật trong HDDL. Tính đến tháng 11/2023, Thanh tra Sở đã chủ trì, phối hợp với các đơn vị liên quan tiến hành 12 đợt thanh tra kiểm tra hoạt động kinh doanh lữ hành, khách sạn, khu điểm du lịch, hướng dẫn viên du lịch; đã phát hiện 32 trường hợp vi phạm (13 tổ chức và 19 cá nhân; tổng số tiền xử phạt là hơn 748 triệu đồng, tước giấy phép lữ hành quốc tế 02 tháng, trong đó trình Chủ tịch UBND thành phố xử phạt 5 trường hợp với số tiền 501 triệu đồng và tước giấy phép lữ hành 02 tháng. Về các hành vi vi phạm để khách du lịch trốn ở lại nước ngoài trái pháp luật, sử dụng hướng dẫn viên dùng thẻ giả, không mua bảo hiểm cho khách du lịch.

### **3.3. Đánh giá quản lý nhà nước đối với hoạt động du lịch ở thành phố Đà Nẵng trong xu thế phát triển thành phố thông minh**

#### **3.3.1. Những thành tựu của quản lý nhà nước đối với hoạt động du lịch ở thành phố Đà Nẵng trong xu thế phát triển thành phố thông minh và nguyên nhân**

##### **3.3.1.1. Những thành tựu**

*Thứ nhất, các cơ quan, đơn vị trong hệ thống chính trị của thành phố Đà Nẵng đã cụ thể hóa sự nhất quán coi du lịch là ngành kinh tế mũi nhọn của thành phố bằng những biện pháp thiết thực mà kết quả đạt được rất đáng khích lệ*

Đà Nẵng có nguồn tài nguyên du lịch phong phú và nhiều tiềm năng để phát triển du lịch. Với mục tiêu phát triển ngành du lịch trở thành ngành kinh tế mũi nhọn của địa phương, Đà Nẵng đã tiếp tục xây dựng và triển khai các đề án quan trọng, triển khai các Chương trình hành động nhằm thực hiện Nghị quyết số 08-NQ/TW của Bộ Chính trị về phát triển du lịch trở thành ngành kinh tế mũi nhọn và các đề án, chương trình đáp ứng yêu cầu thực tiễn của đất nước và ngành du lịch.

Ngày 24/01/2019, Bộ Chính trị ban hành Nghị quyết 43-NQ/TW về xây dựng và phát

triển thành phố Đà Nẵng đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2045. Theo đó, mục tiêu đến năm 2030 sẽ đưa Đà Nẵng xứng tầm với một trung tâm kinh tế - xã hội bậc nhất trong khu vực Đông Nam Á. Trong đó, nhân mạnh tới các hoạt động khởi nghiệp, đổi mới sáng tạo, những ngành dịch vụ chất lượng cao, công nghệ kỹ thuật cao, CNTT và lĩnh vực công nghiệp phụ trợ. Đặc biệt, trong Nghị quyết 43, Đà Nẵng được xác định phải tập trung phát triển 05 ngành kinh tế mũi nhọn phù hợp với điều kiện phát triển của tỉnh, trong đó có ngành du lịch. UBND thành phố đã ban hành Đề án Cơ cấu lại ngành du lịch thành phố Đà Nẵng đến năm 2025, định hướng đến năm 2030. Theo đó, xác định việc cơ cấu lại ngành du lịch đảm bảo phát triển du lịch có những đóng góp tích cực hơn cho phát triển kinh tế - xã hội của thành phố theo hướng bền vững. Trong quá trình phỏng vấn, CG 1 đã cho ý kiến “*Nghị quyết số 43 của Bộ Chính trị về xây dựng và phát triển thành phố Đà Nẵng đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2045 đã tạo nên một cơ sở chính trị vững chắc để thành phố Đà Nẵng chủ động trong hoạch định và triển khai những biện pháp, giải pháp có tính đột phá trong phát triển du lịch nói riêng, các ngành kinh tế nói chung*”. Đồng thời, CG 9 cũng cho rằng: “*với hệ thống chính sách và các cơ chế hiện hành, du lịch của thành phố Đà Nẵng sẽ không chỉ phát triển như hiện tại mà còn sẽ tiếp tục phát triển hơn nữa trong tương lai, đặc biệt với sự hỗ trợ của nền tảng công nghệ số*”.

Trong xu hướng phục hồi kinh tế sau sự tàn phá của dịch Covid-19, các HDDL, nghệ thuật, vui chơi và giải trí đang gia tăng sự đóng góp tích cực cho tăng trưởng kinh tế của thành phố Đà Nẵng. Trước dịch Covid-19 xảy ra, ngành du lịch đã góp phần đáng kể vào tăng trưởng kinh tế của thành phố, là một trong 6 ngành chủ lực của thành phố với mức đóng góp là 3,43% tăng trưởng GRDP của Đà Nẵng. Sau khi dịch Covid-19 được đẩy lùi và cơ bản kiểm soát, ngành dịch vụ du lịch đã góp phần vào quá trình phục hồi kinh tế của thành phố, chịu trách nhiệm cho 15% sự phục hồi của các hoạt động kinh tế của thành phố. Cả ba chỉ tiêu xác định ngành kinh tế mũi nhọn: (i) đóng góp vào tăng trưởng GRDP của Đà Nẵng; (ii) nâng cao năng suất lao động; và (iii) gia tăng hiệu quả đầu tư đều đã được cải thiện đáng kể cho giai đoạn 2019 – 2022. Trên nền tảng phục hồi, không gian phát triển của dịch vụ du lịch ở thành phố Đà Nẵng vẫn còn nhiều trong giai đoạn sắp tới.

*Thứ hai, thị trường khách du lịch ở thành phố Đà Nẵng đã không ngừng phát triển và mở rộng trong xu hướng xây dựng TPTM*

Có lẽ nếu dịch Covid-19 không xảy ra thì thị trường du lịch ở thành phố Đà Nẵng đã có thể thăng hoa khi tốc độ tăng trưởng khách du lịch quốc tế bình quân giai đoạn 2011 – 2019 của thành phố là 28,7%/năm; đối với khách du lịch nội địa thì tốc độ tăng trưởng bình

quân cùng kỳ là 15,8% (Bảng 3.2). Tuy nhiên, với tiềm năng phát triển du lịch vốn có, Đà Nẵng đã có sự phục hồi đáng kể, số lượng khách du lịch quốc tế đến thành phố Đà Nẵng năm 2022 bằng 13,71% so với đỉnh vào năm 2019, số lượng khách du lịch nội địa bằng 61,9% so với mức cao nhất vào năm 2019. Theo đó, tổng số lượng du khách ở thành phố Đà Nẵng sau khi dịch Covid-19 được kiểm soát đã bần 42,37% so với năm cao nhất là 2019. Sự phục hồi nhanh chóng của ngành du lịch ở thành phố Đà Nẵng là một trong những kết quả của việc chuyển trạng thái nhanh chóng của chính quyền thành phố từ phòng chống Covid-19 sang thích ứng, khắc phục và vượt qua ảnh hưởng tiêu cực của dịch bệnh bằng những biện pháp QLNN thiết thực, hiệu quả và phù hợp với biến động của nhu cầu thị trường.

**Bảng 3.2. Cơ cấu khách quốc tế và nội địa giai đoạn 2011 – 2022**

Năm	Khách quốc tế		Khách nội địa		Tổng khách
	Số lượt	Tỷ trọng (%)	Số lượt	Tỷ trọng (%)	
2011	534.134	22,49	1.840.889	77,51	2.375.023
2012	630.908	23,72	2.028.645	76,28	2.659.553
2013	743.183	23,84	2.374.375	76,16	3.117.558
2014	955.675	25,03	2.863.008	74,97	3.818.683
2015	1.266.272	27,05	3.415.777	72,95	4.682.049
2016	1.677.297	30,24	3.868.942	69,76	5.546.239
2017	2.331.887	35,15	4.302.094	64,85	6.633.981
2018	2.875.371	37,52	4.787.600	62,48	7.662.971
2019	3.522.928	40,53	5.169.493	59,47	8.692.421
2020	667.048	34,02	1.293.903	65,98	1.960.951
2021	110.000	9,40	1.060.000	90,60	1.170.000
2022	483.000	13,11	3.200.000	86,89	3.683.000
2023	1.980.000	21,13	7.390.000	78,87	9.370.000

*Nguồn: Tổng hợp của NCS từ [30-42]*

Mức chi tiêu của khách du lịch nội địa thấp hơn khách du lịch quốc tế. Theo kết quả điều tra khảo sát du lịch năm 2019, chi tiêu bình quân khách du lịch nội địa đạt 3,66 triệu đồng/lượt khách, bằng 47,7% so với khách du lịch quốc tế (7,67 triệu đồng/lượt khách). Trong đó, mức chi tiêu cao nhất là khách đến từ Hà Nội, kế tiếp là khách đến từ thành phố Hồ Chí Minh. Nhìn chung, khách đến từ các tỉnh miền Bắc chi tiêu nhiều hơn khách đến từ các tỉnh miền Nam. Khách đến từ các tỉnh lân cận Đà Nẵng có mức chi tiêu khá thấp (có thể

do chi phí di chuyển ít).

Trong quá trình phỏng vấn, CG 7 đã cho biết: “tôi có nhiều kinh nghiệm làm du lịch ở các địa bàn khác nhau, trong đó có Đà Nẵng, do đó tôi nhận thấy môi trường kinh doanh ở thành phố Đà Nẵng mặc dù chưa phải là tốt nhất nhưng có nhiều ưu thế trong phát triển doanh nghiệp du lịch. Thị trường nội địa khá rộng lớn đi nhiều du khách trong nước tới Đà Nẵng, cùng với số lượng du khách quốc tế cũng khá lớn do Đà Nẵng cũng là một địa danh được nổi tiếng từ trước đây.” Chia sẻ với CG 7, CG 10 đã khẳng định: “lựa chọn của tôi khi tiến hành khởi nghiệp sáng tạo tại Đà Nẵng là một trong những lựa chọn ưng ý nhất của cá nhân tôi và đội ngũ làm việc cùng với tôi. Đà Nẵng có nhiều chính sách và biện pháp hỗ trợ doanh nghiệp khởi nghiệp sáng tạo, nhất là trong lĩnh vực du lịch. Hạ tầng số được quan tâm thúc đẩy phát triển đã tạo nhiều cơ hội cho chúng tôi phát triển và tiếp cận khách hàng tiềm năng. Du khách đến Đà Nẵng khá trẻ và hiểu biết nhiều về công nghệ nên đã tạo ra nhiều cơ hội cho doanh nghiệp chúng tôi phát triển.”

*Thứ ba, công tác nâng cao chất lượng nguồn nhân lực du lịch được lãnh đạo thành phố quan tâm và chú trọng thúc đẩy*

Công tác nâng cao chất lượng dịch vụ và nguồn nhân lực du lịch được triển khai thông qua Kế hoạch khôi phục nguồn nhân lực và nâng cao chất lượng dịch vụ du lịch thành phố Đà Nẵng năm 2022, trong đó tập trung các giải pháp hỗ trợ doanh nghiệp khôi phục số lượng, chất lượng nguồn nhân lực sẵn sàng phục vụ khách du lịch. Sở Du lịch đã tổ chức các lớp đào tạo, tập huấn nghiệp vụ, kỹ năng phục vụ, chăm sóc khách hàng kết hợp nội dung phòng chống dịch COVID-19 cho doanh nghiệp và người lao động trong lĩnh vực du lịch; tổ chức các lớp bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ dành cho công chức, viên chức ngành du lịch năm 2022; tổ chức Chương trình trao đổi chuẩn bị phục vụ thị trường khách Ấn Độ và Trung Đông; Chương trình trao đổi, chia sẻ thông tin và hướng dẫn chế biến ẩm thực phục vụ thị trường khách du lịch Ấn Độ cho các cơ sở lưu trú du lịch trên địa bàn thành phố; có văn bản đề nghị Sở Lao động - Thương binh và Xã hội tạo điều kiện cho người lao động, chuyên gia nước ngoài làm việc tại các doanh nghiệp du lịch trên địa bàn thành phố; tiếp tục triển khai các Bộ tiêu chí chuẩn chuyên nghiệp trong phục vụ khách; Bộ tiêu chí chuẩn an toàn phục vụ khách du lịch trên địa bàn thành phố; thường xuyên tổ chức đi thực tế kiểm tra, hướng dẫn yêu cầu các doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ du lịch (lữ hành, khu điểm du lịch, cơ sở lưu trú du lịch...) trên địa bàn thành phố đảm bảo chất lượng phục vụ khách khi mở cửa hoạt động, đón khách trở lại; hỗ trợ các doanh nghiệp dịch vụ du lịch khắc phục thiệt hại do bão, ngập lụt; chuẩn bị nội dung Hội nghị chuyên đề

đối với doanh nghiệp; hướng dẫn các doanh nghiệp du lịch đăng ký và nộp hồ sơ tham gia Giải thưởng ASEAN 2023.

Trả lời phỏng vấn của NCS, CG 3 đã cho biết nhiều thông tin đánh giá về công tác nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong lĩnh vực du lịch: *“lãnh đạo thành phố Đà Nẵng đã nhận diện được tầm quan trọng của việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực nói chung, lĩnh vực du lịch nói riêng, và đặc biệt là nhân lực trong khu vực công. Dưới thời lãnh đạo của Bí thư Thanh (Nguyễn Bá Thanh – NCS) nhiều đề án đã được ban hành để đào tạo, tuyển chọn, chuẩn hóa cán bộ chủ chốt xã, phường của thành phố Đà Nẵng. Sau này, nhờ lực lượng cán bộ được đào tạo bài bản đó mà các lĩnh vực của thành phố, nhất là du lịch được hưởng lợi khi có lực lượng cán bộ giỏi việc.”*

*Thứ tư, chuyển đổi số trong lĩnh vực du lịch được thúc đẩy mạnh mẽ và đã đạt được nhiều kết quả tích cực khích lệ*

Thành công đáng ghi nhận của thành phố Đà Nẵng là toàn bộ hệ thống chính trị của thành phố đã vào cuộc một cách đồng bộ, toàn diện và đồng hành cùng với doanh nghiệp ở những lĩnh vực khác nhau và người dân của thành phố. Trong đó, lĩnh vực du lịch là một trong những ngành đi đầu trong thực hiện chuyển đổi số và áp dụng các yêu cầu của TPTM. Nhiều ứng dụng, tiện ích được chính quyền thành phố triển khai đã hỗ trợ quá trình chuyển đổi số trong lĩnh vực du lịch, tạo thuận lợi cho doanh nghiệp và du khách trong xây dựng và lựa chọn kế hoạch thăm quan, du lịch của mình. Sự tương tác giữa cơ quan quản lý, doanh nghiệp và các đơn vị kinh doanh trong lĩnh vực du lịch, và du khách được tăng cường đáng kể, góp phần tăng hiệu quả của công tác cải cách hành chính ngành du lịch của thành phố.

Quá trình chuyển đổi số càng thuận lợi hơn khi ngành thuế chuyển đổi sang sử dụng hóa đơn điện tử. Các đơn vị kinh doanh trong lĩnh vực du lịch không cần phải mua hóa đơn thuế tại cơ quan thuế, thay vào đó các đơn vị có thể xuất hóa đơn một cách chủ động bất cứ lúc nào. Trung tâm giám sát, điều hành thông minh, kể từ khi được đưa vào vận hành, trở thành công cụ hiệu quả của chính quyền thành phố trong việc tổng hợp, phân tích tập trung ở cấp thành phố. Hơn nữa, cung cấp dịch vụ cơ sở hạ tầng dùng chung, Trung tâm còn cung cấp quyền truy cập vào dữ liệu cho các đơn vị có liên quan của chính quyền thành phố để tránh việc đầu tư thêm, trùng lặp. Trên cơ sở kết quả tổng hợp, phân tích dữ liệu, Trung tâm cung cấp thêm thông tin để lãnh đạo thành phố có thêm bằng chứng, thông tin trong công tác lãnh đạo, chỉ đạo, điều hành toàn diện các mặt công tác của thành phố.

Bên cạnh đó, sự chia sẻ dữ liệu của Trung tâm với các đơn vị hành chính, quản lý khác trong hệ thống chính trị của thành phố Đà Nẵng hỗ trợ các đơn vị này nâng cao hiệu quả, hiệu lực hoạt động của họ trong phục vụ doanh nghiệp và người dân.

CG 13, khi tham gia phỏng vấn và trao đổi với NCS, đã cho biết: *“Chuyển đổi số là một trong những chiến lược cơ bản của lãnh đạo thành phố trong việc nâng cao hiệu quả của công tác QLNN một cách toàn diện, trong đó có du lịch. Mặc dù, chuyển đổi số không giải quyết được hết các vấn đề, nhưng nhiều lĩnh vực, nhiều vướng mắc, khó khăn trong QLNN đối với HDDL sẽ được xử lý khá triệt để. Hiện nay, thông qua hệ thống quản lý số thì chính quyền thành phố Đà Nẵng đã khá nhanh chóng ban hành các giải pháp, biện pháp khắc phục phần nào các thách thức của đô thị như kẹt xe, quá tải tại một địa điểm danh thắng nhất định và nhất là quản lý được số lượng người dân tham gia các sự kiện của thành phố như Đêm hội bắn pháo hoa.”*

*Thứ năm, xu hướng phát triển TPTM ở thành phố Đà Nẵng đã thúc đẩy sự đổi mới của công tác QLNN đối với HDDL*

Phát triển TPTM ở thành phố Đà Nẵng là xu thế không thể đảo ngược và xu thế này tác động tới toàn diện các mặt công tác của QLNN ở Đà Nẵng, bao gồm cả công tác QLNN đối với HDDL. Việc số hóa các dữ liệu quản lý và quy trình QLNN đối với HDDL ở thành phố Đà Nẵng đã và đang được triển khai khá mạnh mẽ. Sở Du lịch thành phố Đà Nẵng đã ban hành và triển khai Kế hoạch Chuyển đổi số ngành du lịch giai đoạn 2022 – 2025. Theo đó, nhiều ứng dụng thông minh đã được triển khai bài bản và thu hút được sự quan tâm của khách du lịch, doanh nghiệp lữ hành và người dân của thành phố.

Trong quá trình phỏng vấn sâu, CG 8 đã cho biết: *“Những ứng dụng CNTT của thành phố Đà Nẵng đã giúp cho chúng tôi không chỉ gia tăng được hiệu quả của công tác quản lý, công tác phối hợp giữa các đơn vị có liên quan mà còn có thể ứng phó kịp thời khi vấn đề nảy sinh tại các điểm đến du lịch”*. Chia sẻ với nhận định này, CG 16 thông tin: *“Với việc triển khai công tác số hóa của chính quyền thành phố Đà Nẵng, chúng tôi đã triển khai được nhiều hình thức quảng bá, thúc đẩy việc bán sản phẩm du lịch trên các trang mạng, nền tảng xã hội. Điều mà trước đây khá khó khăn đối với doanh nghiệp của chúng tôi.”* Không những vậy, CG 5 còn cho rằng: *“Chuyển đổi số trong lĩnh vực du lịch đã được thúc đẩy rất mạnh khi chính quyền thành phố tập trung đầu tư xây dựng TPTM ở Đà Nẵng.*



*Có thể nói rằng, việc triển khai TPTM ở Đà Nẵng là một cú huých lớn đối với sự phát triển của các HDDL, đặc biệt trong quá trình phục hồi của ngành sau khi dịch bệnh Covid-19 được cơ bản kiểm soát”. Cùng với dòng nhận định này, CG 11 đã khẳng định: “Nếu không có sự phát triển của các công nghệ số thì lĩnh vực du lịch ở thành phố Đà Nẵng đã khó có thể phục hồi nhanh đến như vậy. Khách hàng của chúng tôi đã rất hứng thú khi sử dụng các ứng dụng để tự tìm hiểu về các điểm đến và trao đổi với hướng dẫn viên về lộ trình khám phá các danh lam thắng cảnh của thành phố Đà Nẵng.”*

### *3.3.1.2. Nguyên nhân chủ yếu của thành tựu*

Những thành tựu trên của QLNN đối với HDDL ở thành phố Đà Nẵng trong xu thế phát triển TPTM bắt nguồn từ nhiều nguyên nhân khác nhau, nhưng tựu trung nằm ở các nguyên nhân chủ yếu sau đây:

*Thứ nhất, sự quyết tâm của lãnh đạo thành phố trong triển khai đồng bộ, có xác định thứ tự ưu tiên các giải pháp, nhiệm vụ liên quan đến du lịch, tận dụng tối điểm mạnh và những thời cơ cho phát triển HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở Đà Nẵng.*

Trên tinh thần Nghị quyết của Bộ Chính trị về thành phố Đà Nẵng, Tỉnh ủy Đà Nẵng đã có kế hoạch hành động để triển khai các nhiệm vụ của Nghị quyết 43. Căn cứ vào tinh thần chỉ đạo của Kế hoạch hành động của Thành ủy, Thường vụ thành ủy, UBND và Hội đồng nhân dân thành phố đã cụ thể hóa thành những Nghị quyết chuyên đề, Đề án thực hiện để cụ thể hóa các nhiệm vụ trong Nghị quyết 43 thành các công việc thiết thực đối với thành phố Đà Nẵng nói chung, dịch vụ du lịch ở thành phố nói riêng. Hơn nữa, các giải pháp, nhiệm vụ ở trong Nghị quyết 43 đã được cụ thể bằng những cơ chế, chính sách phù hợp với thẩm quyền của chính quyền thành phố Đà Nẵng như triển khai mô hình chính quyền đô thị, triển khai giám sát việc thực hiện các nhiệm vụ liên quan đến dịch vụ du lịch theo phân cấp, ủy quyền. Với sự triển khai đồng bộ, quyết liệt và có thứ tự ưu tiên, đây có thể coi là một trong những nguyên nhân có tính quyết định đối với thành công trong công tác QLNN đối với HDDL ở thành phố Đà Nẵng trong xu thế phát triển TPTM.

Công thức để phát triển du lịch thì có thể nhiều người biết và nói không ngập ngừng, nhưng để triển khai thực hiện trong thực tế nếu không có sự quyết tâm của lãnh đạo cấp cao nhất thành phố và sự đồng lòng thực hiện của cả hệ thống chính trị của thành phố thì sẽ khó có thể đạt được những thành công như hiện nay. Theo đó, những giải pháp, biện pháp đều đã chú trọng đến việc tận dụng tối đa tiềm năng, lợi thế, thế mạnh của thành phố Đà Nẵng kết hợp với nhận diện các cơ hội của phát triển đa dạng các HDDL. Trên cơ sở đó, cơ quan

QLNN đã có những biện pháp hay, kế hoạch tốt và hơn cả là sự kết hợp, phối hợp giữa các đơn vị QLNN để thực hiện công tác QLNN có tính chiến lược đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở thành phố Đà Nẵng.

*Thứ hai, nhận thức rõ ràng của lãnh đạo thành phố Đà Nẵng về những thách thức về phát triển du lịch để trên cơ sở đó xác định và lựa chọn các nhiệm vụ, giải pháp để khắc phục, vượt qua các thách thức hướng tới mục tiêu xây dựng thành phố Đà Nẵng “đáng sống” và không thể không đến thăm quan, du lịch*

Được sự quan tâm lãnh đạo, chỉ đạo, giám sát của Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch, Thành ủy, UBND thành phố và sự hỗ trợ, phối hợp của các cấp, các ngành, Sở Du lịch đã tích cực triển khai thực hiện các nhiệm vụ được giao trong năm. Không những vậy, du lịch Đà Nẵng cũng nhận diện một số hạn chế, khó khăn, thách thức cần vượt qua, đó là tác động của biến đổi khí hậu, thiên tai, dịch bệnh mà điển hình là dịch bệnh COVID-19 tiếp tục diễn biến phức tạp, xuất hiện các biến chủng mới, lan rộng toàn cầu và trong phạm vi cả nước; việc áp dụng các biện pháp phòng chống dịch; sự thay đổi về xu hướng, thị hiếu của du khách cũng đòi hỏi sự đổi mới về hạ tầng, sản phẩm, dịch vụ để kịp thời đáp ứng nhu cầu; áp lực cạnh tranh thu hút khách với các điểm đến trong nước đang được đầu tư rất mạnh như Phú Quốc, Quảng Ninh, Bình Định... và các điểm đến quốc tế Phuket, Bali...

*Thứ ba, tầm nhìn xa của lãnh đạo thành phố Đà Nẵng kết hợp với sự sáng tạo, quyết tâm của các cơ quan thuộc chính quyền thành phố trong cụ thể hóa tầm nhìn chiến lược của lãnh đạo thành phố thành các nhiệm vụ cụ thể để vượt lên thách thức, khắc phục các điểm yếu đối với phát triển các HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở Đà Nẵng*

Để có được thành phố Đà Nẵng ngày hôm nay với sự phát triển vượt bậc về không chỉ dịch vụ du lịch và kinh tế - xã hội ở địa phương, lãnh đạo thành phố qua các thời kỳ đã có tầm nhìn phù hợp với điều kiện thực hiện của địa phương. Phát huy truyền thống tốt này, lãnh đạo hiện nay của thành phố Đà Nẵng cũng chỉ đạo thực hiện các biện pháp mà nhiều địa phương khác trong cả nước chưa thực hiện được, như tổ chức quảng bá du lịch tại một quốc gia khác trong khu vực và trên thế giới; hay là sự phát triển kế hoạch, chiến lược phát triển du lịch ở thành phố Đà Nẵng dựa trên sự kết hợp giữa nhu cầu của doanh nghiệp, định hướng chiến lược của thành ủy và kế hoạch thực hiện của chính quyền thành phố. Sự kết hợp đó đòi hỏi các đơn vị thuộc chính quyền thành phố phải không ngừng sáng tạo trong cách làm, quyết tâm thực hiện, cụ thể hóa các định hướng lớn của thành phố thành những nhiệm vụ cụ thể và thiết thực.

Có thể nói, sự kết hợp giữa định hướng chiến lược và biện pháp cụ thể của thành ủy và chính quyền thành phố Đà Nẵng là một trong những nguyên nhân chính cho sự thành công của QLNN đối với HDDL ở thành phố Đà Nẵng. Hơn nữa, đây cũng là bài học kinh nghiệm quý báu cho giai đoạn phát triển trong xu hướng xây dựng TPTM ở thành phố Đà Nẵng.

### ***3.3.2. Một số hạn chế của quản lý nhà nước đối với hoạt động du lịch trong xu thế phát triển thành phố thông minh ở Đà Nẵng và nguyên nhân***

#### ***3.3.2.1. Một số hạn chế***

Bên cạnh những kết quả đạt được, QLNN đối với HDDL ở thành phố Đà Nẵng trong xu thế phát triển TPTM vẫn còn một số khó khăn như: chưa có cơ chế chính sách đặc thù dành cho ngành du lịch; sự tăng trưởng nhanh về số lượng khách du lịch dẫn đến nguy cơ quá tải về môi trường và hạ tầng phục vụ; các công xả thải ra biển ảnh hưởng đến môi trường du lịch; các dịch vụ vui chơi giải trí về đêm phục vụ du khách còn chưa phong phú; nguồn nhân lực du lịch bước đầu được quan tâm nhưng vẫn chưa đáp ứng kịp nhu cầu phát triển; chất lượng dịch vụ, môi trường kinh doanh du lịch mặc dù được cải thiện song đôi lúc vẫn còn trường hợp, hoạt động kinh doanh thiếu lành mạnh của một bộ phận doanh nghiệp lữ hành và hướng dẫn viên; Các doanh nghiệp lữ hành có quy mô vừa và nhỏ, năng lực cạnh tranh còn hạn chế; Hiệu quả hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp kinh doanh du lịch chưa cao, khối cơ sở dịch vụ lưu trú có tình trạng cung vượt cầu vào mùa thấp điểm...

*Thứ nhất, việc phân bố không gian của các khu, điểm du lịch ở thành phố Đà Nẵng còn chưa thực sự hiệu quả đối với việc kết nối giữa các HDDL với hệ thống cơ sở hạ tầng*

Việc phân bố không gian khó tạo kết nối chặt chẽ với các hạ tầng giao thông quan trọng (sân bay, cảng biển) để hình thành các sản phẩm đa dạng, khó tạo liên kết với các khu vực nhiều tiềm năng du lịch khác. Hiện trạng đầu tư chưa dành ra đủ không gian công cộng cho cây xanh cảnh quan hay không gian cho cộng đồng tiếp cận bờ biển. Khu vực ven biển chưa có sự phân khúc cho khách chi trả cao và phổ thông, nên nhiều khu vực chưa được khai thác hiệu quả, một số vấn đề ảnh hưởng đến môi trường cảnh quan: nước thải chưa qua xử lý đổ ra biển, suy giảm san hô tại Sơn Trà, tác động đến hệ sinh thái bán đảo, sạt lở bờ biển... Còn nhiều tài nguyên du lịch chưa được khai thác, HDDL phát triển nhỏ lẻ, tập trung các khu du lịch sinh thái ven suối, trên núi; các bến, cầu tàu chưa hoàn thiện để phục vụ du lịch.

Bên cạnh đó, chưa xác định được phần lõi phát triển và các nút điểm nhấn trong phân bố không gian. Khoanh vùng không gian quá rộng với nhiều tài nguyên (cả tự nhiên và văn hóa) dẫn đến khó xác định các định hướng ưu tiên đầu tư phát triển. Hiện trạng đầu tư vẫn còn nhiều tài nguyên du lịch chưa được đưa vào khai thác (khu vực Nam Ô), dự án khu du lịch Làng Vân vẫn chưa hoàn thành... Các cơ sở lưu trú du lịch chủ yếu dưới 3 sao, ảnh hưởng đến việc thu hút thị trường khách chi trả cao; thiếu những sản phẩm du lịch mang tính độc đáo, cao cấp, thiếu các hoạt động trải nghiệm, vui chơi giải trí đêm. Một số điểm du lịch tại khu vực này có hiện tượng bão hòa về lượng khách do chậm đổi mới hình ảnh, sản phẩm du lịch.

*Thứ hai, kết quả của việc cụ thể hóa các chủ trương, nghị quyết của thành ủy Đà Nẵng về phát triển du lịch đường thủy nội địa còn khiêm tốn*

Nhận thức rõ về lợi thế thiên nhiên ưu đãi, trầm tích văn hóa lịch sử, khoảng cách địa lý giữa các khu, điểm du lịch gần nhau là điều kiện tốt để phát triển du lịch đường thủy nội địa ở thành phố Đà Nẵng, nên thành ủy Đà Nẵng đã quan tâm chỉ đạo, lãnh đạo chính quyền thành phố Đà Nẵng phát huy vai trò của du lịch đường thủy nội địa trong thúc đẩy ngành du lịch của Đà Nẵng nói riêng, góp phần tăng trưởng kinh tế của thành phố nói chung. Tuy nhiên, mặc dù các chủ trương, cơ chế, chính sách của thành phố đã được ban hành khá đầy đủ và toàn diện nhưng công tác triển khai đạt được kết quả chưa tương xứng với kỳ vọng. Trong bối cảnh các sản phẩm du lịch của thành phố chưa có sự đột phá để vượt qua điểm bão hòa, du lịch đường thủy nội địa được coi là biện pháp căn cơ để thúc đẩy du lịch ở thành phố Đà Nẵng phát triển vào một giai đoạn mới.

Bên cạnh đó, để phát triển được du lịch đường thủy nội địa của thành phố Đà Nẵng đạt được kết quả tốt thì cần có sự phối hợp của các đơn vị của thành phố và các địa phương. Tuy nhiên, mặc dù lãnh đạo thành phố đã có quyết tâm và thể hiện bằng sự quyết liệt trong chỉ đạo, lãnh đạo, sự phối hợp giữa các đơn vị và địa phương trên địa bàn thành phố Đà Nẵng chưa đạt được sự hiệu quả như mong đợi. Mối quan hệ giữa chính quyền thành phố, doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ du lịch đường thủy nội địa, chính quyền địa phương và người tiêu dùng chưa được xử lý hiệu quả nên chủ trương, nghị quyết thì trúng và đúng vấn đề, khâu triển khai thực thi lại chưa dẫn đến kết quả như mong đợi.

*Thứ ba, công tác quy hoạch cơ sở lưu trú du lịch, các khu, điểm du lịch còn chưa thực sự hợp lý, chưa khai thác được toàn diện các tiềm năng*

Việc hình thành các khu vực, tuyến đường có mật độ lớn các CSLTDL, đặc biệt là ven biển đã gây ra những áp lực đến hạ tầng giao thông, hệ thống cấp điện, cấp nước, thoát

nước và xử lý rác thải... Tình trạng cung vượt cầu (về cơ sở lưu trú) và môi trường cạnh tranh không lành mạnh. Đà Nẵng vẫn ít có thương hiệu khách sạn – khu nghỉ dưỡng siêu sang để trở thành lợi thế thu hút khách chi trả cao. Vẫn còn tình trạng chất lượng dịch vụ du lịch chưa đồng đều giữa các khối khách sạn cùng hạng sao (từ 1 - 5 sao và tương đương) và các loại hình dịch vụ lưu trú du lịch khác như căn hộ, biệt thự du lịch, nhà nghỉ du lịch, homestay... Do ảnh hưởng của dịch bệnh COVID-19, nhiều CSLTDL đã đóng cửa, ngừng hoạt động, chưa có kế hoạch hoạt động trở lại.

Trong một số thời gian cao điểm về du lịch, một số ít điểm du lịch đã xuất hiện tình trạng quá tải khách (như Sunworld Bà Nà Hills), vấn đề vệ sinh môi trường đôi lúc chưa được đảm bảo kịp thời. Thiếu các nhà hàng phục vụ những thị trường khách đặc thù như khách Hồi giáo, nhà hàng ẩm thực cao cấp (fine dining)... Số lượng cơ sở kinh doanh dịch vụ ăn uống đăng ký và được công nhận đạt chuẩn phục vụ khách du lịch còn hạn chế. Các công ty cung ứng dịch vụ sự kiện tại Đà Nẵng không chỉ ít về số lượng mà quy mô còn nhỏ, chưa đáp ứng được các sự kiện quốc tế lớn, năng lực còn hạn chế so với các công ty sự kiện thành phố Hồ Chí Minh và Hà Nội.

*Thứ tư, hạ tầng giao thông phục vụ cho du lịch chưa được phát triển và sử dụng hiệu quả*

*Đối với hạ tầng bãi đỗ xe ở các khu vực mua sắm tập trung đông người, tại các khu vực quy hoạch trung tâm thương mại dịch vụ, tập trung đông người, còn thiếu bãi đỗ xe, dẫn đến tình trạng chiếm dụng một phần đường phục vụ cho mục đích phương tiện lưu thông sang mục đích đậu đỗ xe, gây ùn tắc/nguy cơ mất an toàn giao thông. Các giải pháp phân bố điểm đỗ đang chỉ mang tính chất tình thế, ứng phó với thực tế, trong khi quỹ đất đô thị luôn khan hiếm và yêu cầu mỹ quan ngày càng cao. Việc đầu tư xây dựng các công trình thương mại dịch vụ trước đây chưa quan tâm đến bố trí khu vực tiếp cận giao thông bên trong công trình cũng như bố trí diện tích đỗ xe chưa phù hợp với quy mô công trình, dẫn đến tình trạng ùn tắc, đỗ xe tràn lan dưới lòng đường để đón, trả khách gây ùn tắc giao thông, ảnh hưởng đến trật tự an toàn giao thông; thiếu các đường đi bộ, lối/hành qua đường dành cho người đi bộ.*

*Đối với hạ tầng đường hàng không, trong một số thời điểm, sân bay có dấu hiệu bị quá tải về sức phục vụ. Vị trí sân bay gặp hạn chế về mở rộng cơ sở hạ tầng và năng lực khai thác trong tương lai.*

*Đối với hạ tầng đường biển, Đà Nẵng vẫn chưa có cảng biển chuyên dụng cho du lịch. Khu vực bên trong các bến cảng chưa có đầy đủ cơ sở hạ tầng dịch vụ đảm bảo phục*

vụ khách đến; việc đón khách du lịch chung với vận tải hàng hóa tiềm ẩn nhiều nguy hiểm, tạo áp lực đến cơ sở hạ tầng.

*Đối với hạ tầng đường thủy nội địa*, cảng Sông Hàn hiện nay là cảng tạm, hạ tầng kỹ thuật, dịch vụ phục vụ khách chưa đáp ứng được các du thuyền quy mô lớn. Việc triển khai kêu gọi đầu tư nâng cấp Cảng còn chậm, kéo dài nhiều năm. Một số điểm đến trên tuyến thủy nội địa do liên quan đến vấn đề về đảm bảo an ninh quốc phòng, liên quan đến việc thống nhất hợp tác liên tỉnh nên chưa được quy hoạch, đầu tư/kêu gọi đầu tư phát triển.

*Đối với hạ tầng đường sắt*, với mạng lưới đường sắt đi sâu vào nội thị và cắt ngang qua các tuyến đường đô thị, thường xuyên gây ùn tắc giao thông và xảy ra tai nạn

*Đối với hệ thống hạ tầng viễn thông*, CNTT, hệ thống viễn thông liên lạc cần được rà soát bổ sung tại một số khu vực phát triển du lịch sinh thái xa trung tâm, như khu vực vùng núi thuộc huyện Hòa Vang, bán đảo Sơn Trà. Cần thiết đầu tư bổ sung nâng cấp hạ tầng viễn thông để đáp ứng xu hướng phát triển dịch vụ du lịch gắn với công nghệ 4.0.

*Đối với hệ thống điện, nước, thu gom và xử lý nước thải, chất thải*, một số khu vực định hướng phát triển du lịch của thành phố cũng cần bổ sung hạ tầng cung cấp điện như các điểm đến tham quan, ngắm cảnh (Đỉnh Bàn Cờ, Điểm Vọng Cảnh, Cây đa di sản...) tại khu vực bán đảo Sơn Trà (được định hướng phát triển du lịch sinh thái, nghỉ dưỡng cao cấp) và một số khu vực định hướng phát triển du lịch nghỉ dưỡng núi (Hòa Bắc, Hòa Ninh thuộc huyện Hòa Vang). Bên cạnh đó, giai đoạn dài hạn cần thay thế và hạ ngầm các tuyến đường dây trung, hạ thế thành cáp ngầm để đảm bảo mỹ quan đô thị.

Tại một số khu vực, thời điểm vẫn còn tình trạng thiếu nước, đặc biệt là khi nguồn nước thô tại khu vực Sông Cầu Đỏ bị nhiễm mặn vào mùa khô thì vấn đề thiếu nước sạch trở nên nghiêm trọng hơn. Đối với hệ thống cấp nước, mạng lưới đường ống chính là một tuyến, chỉ có 02 khu vực có 02 tuyến song song nhưng không có ống nổi; các khu vực khác hầu hết hệ thống đường ống chính không bao trùm hết tất cả các điểm dùng nước trong khu vực, chẳng hạn như khu vực bán đảo Sơn Trà (Đỉnh Bàn Cờ, Nhà Vọng cảnh, Cây đa di sản...), ảnh hưởng đến việc tổ chức các dịch vụ và đảm bảo vệ sinh môi trường.

Tình trạng xả thải gây ô nhiễm môi trường biển vẫn chưa được xử lý dứt điểm. Hệ thống thu gom và xử lý nước thải tại khu vực ven biển phía Đông vẫn chưa đáp ứng được tốc độ phát triển du lịch tính đến đầu năm 2022.

*Thứ năm, công tác QLNN đối với sự phát triển sản phẩm du lịch của Đà Nẵng chưa tương xứng với tiềm năng phát triển của ngành, còn thiếu vắng những sản phẩm đặc trưng*

Du lịch biển Đà Nẵng chưa có sự khác biệt nổi trội so với các địa phương khác trong vùng. Các hoạt động thể thao, giải trí biển chỉ mới thu hút được đối tượng khách phổ thông, chưa có phân khu riêng cho khách cao cấp; các loại hình thể thao, vui chơi giải trí còn ít đa dạng để đáp ứng nhu cầu của khách. Không gian phát triển các sản phẩm du lịch biển chủ yếu được đầu tư ở khu vực Sơn Trà, Ngũ Hành Sơn. Du lịch nghỉ dưỡng cao cấp chỉ mới phát triển ở khu vực biển (bờ Đông, phía Đông Bắc bán đảo Sơn Trà); khu vực núi phía Tây và phía Bắc thành phố (làng Vân) chưa được đầu tư tương ứng với tiềm năng. Chất lượng dịch vụ chưa đồng bộ giữa các khách sạn cùng hạng. Có rất ít thương hiệu khách sạn – khu nghỉ dưỡng siêu sang.

Thiếu các khu vui chơi giải trí quy mô, đẳng cấp quốc tế (kể cả tổ hợp giải trí ban đêm riêng biệt), chưa có các khu tổ hợp lớn về tài chính, thương mại, mua sắm miễn thuế, khu phi thuế quan, ít trung tâm sự kiện có sức chứa lớn để thu hút những sự kiện quy mô. Các sự kiện, lễ hội ít đổi mới, mở rộng về quy mô, ít sự kiện tạo thương hiệu, dấu ấn quốc tế để phát huy hết giá trị của “Điểm đến sự kiện – lễ hội”... Các sản phẩm lưu niệm đặc trưng của thành phố vẫn đang trong quá trình hoàn thiện và tiếp cận du khách. Các HDDL ban đêm của thành phố còn thiếu tính kết nối để tạo thành vòng trải nghiệm không ngừng của khách, các hoạt động còn bị phân tán ở nhiều khu vực và xen lẫn trong khu dân cư, chưa tổ chức được sự kiện/chương trình nghệ thuật mang thương hiệu quốc tế định kỳ để làm điểm nhấn về đêm.

Nguồn khách MICE đến Đà Nẵng chủ yếu vẫn từ thị trường nội địa, chiếm 80% và chủ yếu là khách tầm trung; tỉ trọng khách MICE quốc tế và cao cấp chưa cao. Chưa có trung tâm hội nghị mang tính biểu tượng cho thị trường MICE. Bên cạnh đó, công tác quản lý điểm đến thông minh chưa được thực hiện đồng bộ, toàn diện; phát triển các HDDL thông minh còn nhiều điểm chưa đáp ứng được yêu cầu thị hiếu của du khách.

Các sản phẩm dịch vụ du lịch sinh thái thông minh, cộng đồng, nông nghiệp và nông thôn còn đơn giản, ít tạo sức hút. Thiếu các mô hình sinh thái thông minh riêng biệt kết hợp với giá trị của tài nguyên nhân văn, các hoạt động thể thao mạo hiểm như leo núi (trekking), zipline..., các dịch vụ trải nghiệm... Các dự án du lịch tại khu vực bán đảo Sơn Trà kéo dài nhiều năm chưa triển khai đầu tư, đưa vào phục vụ khách do mang yếu tố an ninh quốc phòng và thành phố đang thực hiện kết luận số 269/KL-TTCP ngày 16/9/2019 của Thanh tra Chính phủ. Chưa có quy định, hướng dẫn cụ thể đối với một số loại hình du lịch mới như: khai thác đất nông nghiệp đất rừng gắn với du lịch để khai thác hiệu quả tối đa về du lịch cộng đồng, du lịch nông thôn; các loại hình thể thao mạo hiểm, loại hình khai

thác du lịch mới như SUP, dù lượn...

### 3.3.2.2. Nguyên nhân của hạn chế

Nguyên nhân của các hạn chế có nhiều, nhưng trong khuôn khổ đề tài luận án, NCS chỉ tập trung vào một số nguyên nhân chính. Theo đó, các nguyên nhân chính của hạn chế bao gồm:

*Thứ nhất, mặc dù cơ sở hạ tầng phục vụ du lịch phát triển khá nhanh nhưng chưa đáp ứng kịp thời được xu hướng phát triển mới của du lịch, đặc biệt đối với việc cung ứng dịch vụ du lịch thông minh, điểm đến thông minh hệ sinh thái du lịch thông minh*

Cơ sở hạ tầng phục vụ du lịch phát triển của thành phố Đà Nẵng mặc dù đã được quan tâm nhưng chưa đạt được như kỳ vọng. Cụ thể, việc đảm bảo cơ sở hạ tầng cho phát triển du lịch còn chưa được toàn diện khi các quy hoạch phát triển phân khu ven sông Hàn và bờ Đông, quy hoạch phân khu ven vịnh Đà Nẵng chưa được phê duyệt và triển khai trong thực tế. Việc các quy hoạch chưa được phê duyệt sẽ dẫn đến việc thiếu cơ sở pháp lý để lập hồ sơ xin chủ trương đầu tư cho nhiều dự án, đề án phát triển du lịch có liên quan. Nhiều điểm nhấn, điểm đến du lịch hứa hẹn mang lại nhiều giá trị cho khách du lịch chưa được tiến hành triển khai như điểm nhấn khu vực bãi cát tuyến biển Hoàng Sa – Võ Nguyên Giáp – Trường Sa, hay các tiện ích công cộng cho khu du lịch ven biển tuyến đường Nguyễn Tất Thành.

Bên cạnh đó, Đà Nẵng chưa có cảng biển chuyên dụng phục vụ cho du khách quốc tế và nội địa bằng đường biển. Đặc biệt, do vướng kết luận của Thanh tra Chính phủ về một số sai phạm của các dự án tại Sơn Trà nên thành phố chưa thể triển khai được các dự án du lịch đường thủy nội địa. Du lịch đường thủy nội địa của Đà Nẵng mãi không được chuyển mình đột phá suốt thời gian dài là do các sở ban ngành, chức năng liên quan chưa phát huy hết trách nhiệm phối hợp, tổ chức thực hiện nhiệm vụ còn hạn chế. Nhiều hạng mục, dự án ưu tiên đến năm 2022 đều chậm tiến độ; hệ thống điểm đến trên các tuyến du lịch đường thủy chưa quan tâm; các đề án chính sách đã được ban hành nhưng chưa triển khai rộng rãi; kêu gọi xã hội đầu tư nhưng chưa đúng mức... dẫn đến kết quả không như mong muốn.

Trong khi đó, nhiều tuyến đường đến các khu, điểm du lịch chưa được mở rộng tương xứng với tiềm năng và xu thế phát triển du lịch của thành phố Đà Nẵng. Tình trạng ùn tắc giao thông trong mùa cao điểm khách du lịch trong năm đã khiến cho nhiều du khách không muốn quay trở lại Đà Nẵng. Hạ tầng một số khu nhà tắm công cộng ven biển cũng đã xuống cấp và không phục vụ khách du lịch được tốt như trước đây. Do đó, việc du khách từ bỏ



một số điểm đến trong lịch trình du lịch của mình tại thành phố Đà Nẵng vì sự xuống cấp của cơ sở hạ tầng đã khiến cho lĩnh vực du lịch của thành phố mất đi một khoản thu lớn và công tác QLNN cũng vì thế trở nên khó khăn hơn. Sự khó khăn đó xuất phát từ việc tìm kiếm các khoản kinh phí để khôi phục lại nguyên trạng của cơ sở hạ tầng xuống cấp và thực hiện các chương trình quảng bá hình ảnh và điểm đến du lịch của thành phố Đà Nẵng.

Du lịch sinh thái thông minh là xu hướng phát triển mới của ngành du lịch thành phố Đà Nẵng, nhưng khung khổ pháp lý và cơ chế thúc đẩy cho sự phát triển của du lịch sinh thái thông minh hiện nay chưa được ban hành một cách đồng bộ và hệ thống. Bên cạnh đó, cơ sở hạ tầng cho du lịch sinh thái thông minh chưa được đầu tư phát triển đầy đủ. Khi số lượng khách du lịch gia tăng, với hiện trạng của cơ sở hạ tầng hiện nay, thì thành phố Đà Nẵng sẽ rơi vào tình trạng quá tải.

*Thứ hai, công tác quảng bá hình ảnh về các loại hình du lịch của thành phố Đà Nẵng chưa đáp ứng được toàn diện các yêu cầu trong bối cảnh mới của phát triển TPTM ở Đà Nẵng*

UBND thành phố Đà Nẵng và Sở Du lịch Đà Nẵng đã triển khai các kế hoạch về quảng bá hình ảnh du lịch, chương trình truyền thông lớn về các sự kiện, HDDL của thành phố Đà Nẵng trong những năm qua, đặc biệt sau dịch bệnh Covid-19, nhưng trước bối cảnh mới của phát triển TPTM ở Đà Nẵng, công tác quảng bá hình ảnh về các loại hình du lịch thông minh, điểm đến du lịch thông minh, du lịch sinh thái thông minh ở thành phố Đà Nẵng chưa tương xứng với tiềm năng. Nhiều loại hình HDDL mới của thành phố Đà Nẵng, đặc biệt sau dịch bệnh Covid-19, đã được quan tâm phát triển nhưng du khách chưa thay đổi được thị hiếu, cách thức tiếp cận dịch vụ, mua hàng. Bên cạnh đó, những HDDL mới được phát triển như du lịch Golf, du lịch MICE, du lịch Cưới và nhiều loại hình HDDL ban đêm, du lịch sinh thái thông minh mặc dù được du khách đánh giá cao nhưng cũng có nhiều du khách tiềm năng chưa biết đến các HDDL mới ở Đà Nẵng.

Tuy nhiên, các chiến lược quảng bá hình ảnh của lĩnh vực du lịch ở thành phố Đà Nẵng mới chỉ tập trung chuyên sâu vào lĩnh vực du lịch mà chưa tính toán đến tác động và liên kết với các lĩnh vực phát triển khác của thành phố. Xu thế phát triển TPTM ở Đà Nẵng chưa được lồng ghép vào chương trình quảng bá hình ảnh của lĩnh vực du lịch. Đặc biệt, trong Đề án định hướng phát triển du lịch thành phố Đà Nẵng đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2045, nhiều loại hình HDDL mới của thành phố Đà Nẵng trong xu thế phát triển TPTM chưa được cập nhật vào các hoạt động quảng bá hình ảnh, truyền thông, xúc tiến phát triển du lịch. Đồng thời, với sự phát triển của khoa học công nghệ và quá trình triển

khai Đề án xây dựng thành phố tại thành phố Đà Nẵng giai đoạn 2018 – 2025, định hướng đến năm 2030 tại Quyết định số 6439/QĐ-UBND ngày 29/12/2018, các hoạt động quảng bá hình ảnh của du lịch thành phố Đà Nẵng, phát triển các loại hình HDDL chưa được tích hợp với xu thế phát triển mới này của thành phố Đà Nẵng.

*Thứ ba, mối quan hệ giữa doanh nghiệp cung ứng dịch vụ du lịch với cơ quan QLNN đối với ngành du lịch ở thành phố Đà Nẵng chưa thực sự chặt chẽ và dựa trên nhu cầu của các bên*

Mối quan hệ gắn kết giữa doanh nghiệp cung ứng dịch vụ du lịch với cơ quan QLNN đối với ngành du lịch ở thành phố Đà Nẵng mặc dù nhận được sự quan tâm của lãnh đạo thành phố nhưng trong thực tế mối quan hệ này chưa thực sự bền chặt. Xác định việc hỗ trợ, đồng hành cùng doanh nghiệp cung ứng dịch vụ du lịch là nhiệm vụ, mục tiêu hàng đầu nhưng các cơ quan quản lý của thành phố Đà Nẵng chưa có sự thông hiểu toàn diện đối với những khó khăn mà doanh nghiệp đang gặp phải [48]. Việc hợp tác với các hãng hàng không chưa được thúc đẩy mạnh mẽ dựa trên nhu cầu của cả hai bên nên chưa đạt được những kết quả như kỳ vọng [37]. Cơ chế hợp tác, hỗ trợ của chính quyền thành phố với doanh nghiệp chưa được thiết lập một cách rõ ràng, tường minh.

Cơ quan QLNN đối với HDDL ở thành phố Đà Nẵng chưa thể hiện được vai trò dẫn dắt, trung tâm của mạng lưới kết nối giữa các doanh nghiệp cung ứng dịch vụ du lịch ở thành phố Đà Nẵng và với các địa bàn khác. Thay vào đó, vẫn còn tồn tại sự hoạt động khá biệt lập giữa cơ quan QLNN của thành phố Đà Nẵng với doanh nghiệp cung ứng dịch vụ du lịch. Mối quan hệ giữa doanh nghiệp cung ứng dịch vụ du lịch với các điểm, khu du lịch, với các đơn vị quản lý di tích lịch sử, văn hóa và xã hội trên địa bàn thành phố Đà Nẵng chưa tương xứng với tiềm năng. Sự gắn kết giữa các đơn vị lữ hành trong nước và quốc tế chưa được thực hiện chặt chẽ nên vẫn còn nhiều tình trạng khách du lịch quốc tế đến Đà Nẵng chưa được tiếp dẫn bài bản, chuyên nghiệp. Hơn nữa, cơ quan QLNN đối với HDDL dường như bị đứng ngoài cuộc của mối quan hệ hợp tác này.

*Thứ tư, năng lực quản lý hệ thống của cơ quan QLNN đối với lĩnh vực du lịch của thành phố Đà Nẵng chưa thực sự được nâng lên phù hợp với trạng thái phát triển của lĩnh vực du lịch của thành phố*

Cho đến nay, mặc dù đã được cải thiện khá nhiều nhưng các thủ tục hải quan tại sân bay vẫn chưa đáp ứng được nhu cầu của khách du lịch quốc tế; nhiều đoàn khách du lịch quốc tế vẫn phải chờ đợi lâu để hoàn thiện thủ tục. Bên cạnh đó, giá cả dịch vụ đối với du

khách quốc tế chưa được quản lý chặt chẽ nên vẫn còn tồn tại tình trạng giá xe taxi dịch vụ “trên trời”, khách du lịch quốc tế đến sân bay Đà Nẵng vẫn phải chứng kiến tình trạng giá cả dịch vụ theo kiểu “chặt, chém”. Hơn nữa, các du khách quốc tế cũng phản ánh về tình trạng xe dù lừa đón khách tại các nhà ga của sân bay Đà Nẵng chưa được giải quyết dứt điểm, thậm chí còn phổ biến hơn trước đây. Đã có nhiều khách hàng quốc tế phản ánh tình trạng này tới các cơ quan chức năng và dẫn đến những biện pháp mạnh mẽ của cơ quan quản lý trong khắc phục và loại bỏ tình trạng xe dù, xe đón lừa khách.

### Chương 4.

## QUAN ĐIỂM VÀ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN LÝ NHÀ NƯỚC ĐỐI VỚI HOẠT ĐỘNG DU LỊCH TRONG XU THẾ PHÁT TRIỂN THÀNH PHỐ THÔNG MINH Ở ĐÀ NẴNG

### 4.1. Phân tích SWOT của quản lý nhà nước đối với hoạt động du lịch trong xu thế phát triển thành phố thông minh ở thành phố Đà Nẵng

#### 4.1.1. So sánh tầm quan trọng giữa điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức

Trên cơ sở tham khảo ý kiến của các chuyên gia về mức độ ưu tiên trong đánh giá cặp theo Bảng 4.1 sau đây:

**Bảng 4.1. Đánh giá các tiêu chí theo cặp dựa vào mức độ ưu tiên**

Mức độ ưu tiên	Ưu tiên bằng nhau	Ưu tiên bằng nhau cho đến vừa phải	Ưu tiên vừa phải	Ưu tiên vừa phải cho đến hơi ưu tiên	Hơi ưu tiên hơn	Hơi ưu tiên hơn cho đến rất ưu tiên	Rất ưu tiên	Rất ưu tiên cho đến vô cùng ưu tiên	Vô cùng ưu tiên
Giá trị bằng số	1	2	3	4	5	6	7	8	9

*Nguồn: [103]*

Bảng 4.1 được xây dựng dựa trên việc xây dựng thang đo theo dạng Likert. Theo đó, người được hỏi tiến hành lựa chọn mức độ ưu tiên trong việc so sánh các cặp đôi giữa điểm mạnh, điểm yếu, thời cơ và thách thức. Trong nghiên cứu này, việc so sánh cặp đôi sẽ được thực hiện để đánh giá mức độ ưu tiên thực hiện các chiến lược QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở Đà Nẵng để nhằm thực hiện các thứ tự ưu tiên trong đề xuất giải pháp.

Chỉ số ngẫu nhiên RI được xác định theo Bảng 4.2 sau đây:

**Bảng 4.2. Chỉ số ngẫu nhiên ứng với số tiêu chí lựa chọn được xem xét**

N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
RI	0	0	0,58	0,90	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49	1,51	1,54	1,56	1,57	1,59

*Nguồn: [20, 166].*

Theo đó, so sánh giữa các điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức được xác định ở Bảng 4.3 sau đây:

**Bảng 4.3. So sánh các cặp nhóm tiêu chí**

	Điểm mạnh	Điểm yếu	Cơ hội	Thách thức	Tính toán ma trận so sánh cặp				Trọng số
<b>Điểm mạnh</b>	1,00	3,00	2,00	3,00	0,4615	0,4154	0,5404	0,3333	0,4377
<b>Điểm yếu</b>	0,33	1,00	0,45	1,00	0,1538	0,1385	0,1216	0,1111	0,1313
<b>Cơ hội</b>	0,50	2,22	1,00	4,00	0,2308	0,3077	0,2703	0,4444	0,3133
<b>Thách thức</b>	0,50	1,00	0,25	1,00	0,1385	0,1385	0,0676	0,1111	0,1177
<b>Tổng số</b>	2,33	7,22	3,70	9,00	RI=0,9	$\lambda$ - max=4, 1152	CI=0,0 384	CR=0, 043	<5%, đạt yêu cầu

*Nguồn: Tính toán của NCS dựa trên kết quả thảo luận nhóm chuyên gia*

Trong ma trận đánh giá yếu tố của điểm mạnh, thông qua ý kiến đánh giá của chuyên gia, các yếu tố được sắp xếp theo thứ tự ưu tiên như sau: (i) có chiến lược phát triển du lịch khá toàn diện, ngắn gọn, rõ ràng (S<sub>1</sub>); (ii) tích hợp lĩnh vực du lịch vào các chính sách phát triển trọng tâm và các chiến lược của thành phố Đà Nẵng (S<sub>3</sub>); (iii) kế hoạch phát triển các điểm du lịch mới và duy trì các điểm du lịch hiện có đa dạng, đúng phạm vi và có chất lượng (S<sub>5</sub>); (iv) mở rộng cơ sở hạ tầng phục vụ cho phát triển du lịch (S<sub>6</sub>); (v) thực hiện công tác quảng bá, khuyến khích du lịch nội địa và vận hành chương trình quảng bá điểm đến ra quốc tế (S<sub>7</sub>); (vi) tăng cường sự phối hợp, hợp tác với các tỉnh khác trong vùng để phát triển du lịch (S<sub>9</sub>); (vii) sử dụng CNTT trong lĩnh vực quản lý phát triển du lịch (S<sub>8</sub>); (viii) trách nhiệm của các bên có liên quan được xác định rõ ràng (S<sub>2</sub>); và (ix) cộng đồng dân cư ở thành phố tích cực tham gia quá trình quản lý (S<sub>4</sub>). Theo đó, so sánh giữa các yếu tố thuộc điểm mạnh được thể hiện ở Bảng 4.4 và Bảng 4.5.

**Bảng 4.4. Ma trận mức độ ưu tiên của các yếu tố của điểm mạnh**

	S <sub>1</sub>	S <sub>3</sub>	S <sub>5</sub>	S <sub>6</sub>	S <sub>7</sub>	S <sub>9</sub>	S <sub>8</sub>	S <sub>2</sub>	S <sub>4</sub>
<b>S<sub>1</sub></b>	1,00	2,00	2,00	3,00	3,50	4,00	4,50	7,00	8,00

	S <sub>1</sub>	S <sub>3</sub>	S <sub>5</sub>	S <sub>6</sub>	S <sub>7</sub>	S <sub>9</sub>	S <sub>8</sub>	S <sub>2</sub>	S <sub>4</sub>
S <sub>3</sub>	0,50	1,00	2,50	3,50	3,50	4,50	5,00	6,00	6,50
S <sub>5</sub>	0,50	0,40	1,00	2,50	4,00	4,50	5,50	6,50	7,00
S <sub>6</sub>	0,33	0,29	0,40	1,00	3,00	3,50	3,50	4,00	4,00
S <sub>7</sub>	0,33	0,29	0,25	0,33	1,00	2,00	3,00	3,00	3,50
S <sub>9</sub>	0,25	0,22	0,22	0,29	0,50	1,00	2,50	3,00	4,00
S <sub>8</sub>	0,22	0,20	0,18	0,29	0,33	0,40	1,00	2,00	3,00
S <sub>2</sub>	0,14	0,17	0,15	0,25	0,33	0,33	0,50	1,00	3,00
S <sub>4</sub>	0,13	0,15	0,14	0,25	0,29	0,25	0,33	0,33	1,00
Tổng số	3,36	4,72	6,84	11,41	16,45	20,48	25,83	32,83	40,0

*Nguồn: NCS tính toán dựa trên số liệu thu thập được*

**Bảng 4.5. Tính toán các điểm so sánh giữa các yếu tố của điểm mạnh**

	S <sub>1</sub>	S <sub>3</sub>	S <sub>5</sub>	S <sub>6</sub>	S <sub>7</sub>	S <sub>9</sub>	S <sub>8</sub>	S <sub>2</sub>	S <sub>4</sub>	Trọng số
S <sub>1</sub>	0,2977	0,4243	0,2919	0,2630	0,2127	0,1953	0,1742	0,2123	0,2000	0,2525
S <sub>3</sub>	0,1488	0,2121	0,3649	0,3069	0,2127	0,2197	0,1935	0,1827	0,1625	0,2227
S <sub>5</sub>	0,1488	0,0849	0,1460	0,2192	0,2431	0,2197	0,2129	0,1980	0,1750	0,1831
S <sub>6</sub>	0,0992	0,0606	0,0584	0,0877	0,1823	0,1709	0,1355	0,1218	0,1000	0,1129
S <sub>7</sub>	0,0851	0,0606	0,0365	0,0292	0,0608	0,0976	0,1161	0,0914	0,0875	0,0739
S <sub>9</sub>	0,0744	0,0471	0,0324	0,0251	0,0304	0,0488	0,0968	0,0914	0,1000	0,0607
S <sub>8</sub>	0,0662	0,0424	0,0265	0,0251	0,0203	0,0195	0,0387	0,0609	0,0750	0,0416
S <sub>2</sub>	0,0425	0,0354	0,0225	0,0219	0,0203	0,0163	0,0194	0,0305	0,0750	0,0315
S <sub>4</sub>	0,0372	0,0326	0,0209	0,0219	0,0174	0,0122	0,0129	0,0102	0,0250	0,0211
RI=1,45	$\lambda_{\max}=9,9111$		CI=0,1139		CR=0,0785		<8%, đạt yêu cầu			

*Nguồn: Ước lượng của NCS trên cơ sở dữ liệu thu thập*

Trong ma trận đánh giá các yếu tố của điểm yếu, thông qua ý kiến của các chuyên gia, các yếu tố được sắp xếp theo thứ tự: (i) cơ chế tài chính cho phát triển du lịch không được xác

định rõ ràng ( $W_3$ ); (ii) các kế hoạch, đề án, dự án phát triển du lịch không được triển khai với tốc độ như mong đợi ( $W_5$ ); (iii) các chính sách và quy định quản lý không được truyền tải tốt tới thông qua CNTT ( $W_4$ ); (iv) các bên liên quan không được thông báo thường xuyên về trách nhiệm trong các hướng dẫn thực hiện ( $W_1$ ); (v) các bên có liên quan không nắm rõ cơ sở đánh giá hiện trạng và chính sách phát triển du lịch dựa ( $W_6$ ); (vi) thông tin về phát triển du lịch sinh thái không có trong sách hướng dẫn du lịch của thành phố ( $W_2$ ).

Theo đó, so sánh giữa các yếu tố thuộc điểm yếu được trình bày ở Bảng 4.6 và Bảng 4.7.

**Bảng 4.6. Tính toán các điểm so sánh giữa các yếu tố của điểm yếu**

	$W_3$	$W_5$	$W_4$	$W_1$	$W_6$	$W_2$	Trọng số
$W_3$	0,4451	0,4706	0,5072	0,4138	0,3545	0,2692	0,4101
$W_5$	0,2225	0,2353	0,2536	0,2483	0,2182	0,2308	0,2348
$W_4$	0,1113	0,1176	0,1268	0,2069	0,1909	0,1923	0,1576
$W_1$	0,0890	0,0784	0,0507	0,0828	0,1636	0,1538	0,1031
$W_6$	0,0685	0,0588	0,0362	0,0276	0,0545	0,1154	0,0602
$W_2$	0,0636	0,0392	0,0254	0,0207	0,0182	0,0385	0,0342
RI=1,24	$\lambda_{\max}=6,6401$		CI=0,0803	CR=0,0647	<7%, đạt yêu cầu		

*Nguồn: Tính toán dựa trên dữ liệu thu thập được*

Trong ma trận các yếu tố của cơ hội, theo ý kiến của chuyên gia, các yếu tố của cơ hội được sắp xếp theo thứ tự ưu tiên sau: (i) sự nhất quán trong chính trị và cam kết mạnh mẽ của chính quyền thành phố trong phát triển du lịch ( $O_1$ ); (ii) có các thể chế chính thức và cấu trúc xã hội thúc đẩy phát triển du lịch ở những mức độ khác nhau, có vốn xã hội cao và tương tác xã hội giữa các cộng đồng dân cư địa phương ( $O_3$ ); (iii) có nhiều loại hình tổ chức khác nhau đang hoạt động đóng góp tích cực cho sự phát triển du lịch, có nhiều nhà tài trợ cho nghiên cứu và phát triển về du lịch và du lịch sinh thái ( $O_5$ ); (iv) có các tiến bộ kỹ thuật hiện đại như dịch vụ Internet và thông tin liên lạc ( $O_4$ ); (v) có điều kiện khí hậu và địa lý đa dạng ( $O_6$ ); (vi) có tài nguyên thiên nhiên phù hợp với phát triển du lịch một cách đa dạng ( $O_8$ ); (vii) có các giải pháp phát triển kinh tế xã hội khác nhau, các chiến lược tăng trưởng và chuyển đổi ( $O_2$ ); (viii) có nền tảng văn hóa phong phú ( $O_7$ ).

**Bảng 4.7. Ma trận mức độ ưu tiên của các yếu tố của điểm yếu**

	W <sub>3</sub>	W <sub>5</sub>	W <sub>4</sub>	W <sub>1</sub>	W <sub>6</sub>	W <sub>2</sub>
W <sub>3</sub>	1,00	2,00	4,00	5,00	6,50	7,00
W <sub>5</sub>	0,50	1,00	2,00	3,00	4,00	6,00
W <sub>4</sub>	0,25	0,50	1,00	2,50	3,50	5,00
W <sub>1</sub>	0,20	0,33	0,40	1,00	3,00	4,00
W <sub>6</sub>	0,15	0,25	0,29	0,33	1,00	3,00
W <sub>2</sub>	0,14	0,17	0,20	0,25	0,33	1,00
Tổng số	2,25	4,25	7,89	12,08	18,33	26,00

*Nguồn: NCS xây dựng dựa trên kết quả thảo luận nhóm chuyên gia*

Theo đó, ma trận so sánh giữa các yếu tố của cơ hội được trình bày trong Bảng 4.8 và Bảng 4.9 sau đây.

**Bảng 4.8. Ma trận mức độ ưu tiên của các yếu tố của cơ hội**

	O <sub>1</sub>	O <sub>3</sub>	O <sub>5</sub>	O <sub>4</sub>	O <sub>6</sub>	O <sub>8</sub>	O <sub>2</sub>	O <sub>7</sub>
O <sub>1</sub>	1,00	1,50	2,50	3,00	4,00	4,50	6,00	7,50
O <sub>3</sub>	0,67	1,00	2,00	2,50	3,00	3,50	5,00	5,50
O <sub>5</sub>	0,33	0,40	1,00	3,00	3,50	4,00	4,50	5,00
O <sub>4</sub>	0,33	0,40	0,33	1,00	2,50	3,00	3,50	4,00
O <sub>6</sub>	0,25	0,33	0,29	0,40	1,00	3,00	3,50	4,00
O <sub>8</sub>	0,22	0,29	0,25	0,33	0,33	1,00	2,00	3,50
O <sub>2</sub>	0,17	0,20	0,22	0,25	0,29	0,50	1,00	4,50
O <sub>7</sub>	0,13	0,18	0,20	0,22	0,25	0,29	0,22	1,00
Tổng số	3,17	4,40	6,79	10,71	14,87	19,79	26,22	35,50

*Nguồn: NCS tính toán từ ý kiến của chuyên gia*



**Bảng 4.9. Tính toán các điểm so sánh giữa các yếu tố của cơ hội**

	<b>O<sub>1</sub></b>	<b>O<sub>3</sub></b>	<b>O<sub>5</sub></b>	<b>O<sub>4</sub></b>	<b>O<sub>6</sub></b>	<b>O<sub>8</sub></b>	<b>O<sub>2</sub></b>	<b>O<sub>7</sub></b>	<b>Trọng số</b>
<b>O<sub>1</sub></b>	0,3152	0,3408	0,3681	0,2802	0,2690	0,2274	0,2288	0,2113	0,2801
<b>O<sub>3</sub></b>	0,2102	0,2272	0,2945	0,2335	0,2018	0,1769	0,1907	0,1549	0,2112
<b>O<sub>5</sub></b>	0,1261	0,1136	0,1472	0,2802	0,2354	0,2022	0,1716	0,1408	0,1771
<b>O<sub>4</sub></b>	0,1051	0,0909	0,0491	0,0934	0,1618	0,1516	0,1525	0,1268	0,1172
<b>O<sub>6</sub></b>	0,0788	0,0757	0,0421	0,0374	0,0673	0,1516	0,1335	0,1127	0,0874
<b>O<sub>8</sub></b>	0,0701	0,0649	0,0368	0,0311	0,0224	0,0505	0,0763	0,0986	0,0563
<b>O<sub>2</sub></b>	0,0525	0,0454	0,0327	0,0234	0,0192	0,0253	0,0381	0,1268	0,0454
<b>O<sub>7</sub></b>	0,0420	0,0413	0,0294	0,0208	0,0168	0,0144	0,0085	0,0282	0,0252
RI=1,41	$\lambda_{\max}=8,7750$		CI=0,1107			CR=0,0785		<8%, đạt yêu cầu	

*Nguồn: Tính toán dựa trên dữ liệu thu thập được*

Trong ma trận của các yếu tố của thách thức, dựa trên ý kiến của chuyên gia, thứ tự ưu tiên của các yếu tố được sắp xếp sau đây: (i) khó khăn trong đảm bảo nguồn vốn đầu tư phát triển du lịch (T<sub>6</sub>); (ii) phát triển du lịch bị phụ thuộc vào nguồn tài chính từ bên ngoài (T<sub>2</sub>); (iii) vấn đề quyền sở hữu, quyền sử dụng tài nguyên thiên nhiên (T<sub>1</sub>); (iv) sự thất bại của thị trường và suy giảm môi trường (T<sub>5</sub>); (v) thông tin trao đổi giữa các bên có liên quan chưa đầy đủ (T<sub>4</sub>); (vi) vẫn còn những vấn đề về hủ tục, thái độ phân biệt đối xử và luật hải quan (T<sub>3</sub>).

Theo đó, ma trận so sánh các yếu tố của thách thức được trình bày ở trong Bảng 4.10 và Bảng 4.11.

**Bảng 4.10. Ma trận mức độ ưu tiên của các yếu tố của thách thức**

	<b>T<sub>6</sub></b>	<b>T<sub>2</sub></b>	<b>T<sub>1</sub></b>	<b>T<sub>5</sub></b>	<b>T<sub>4</sub></b>	<b>T<sub>3</sub></b>
<b>T<sub>6</sub></b>	1,00	2,00	3,00	3,50	5,50	7,00
<b>T<sub>2</sub></b>	0,50	1,00	2,50	4,00	5,00	6,00
<b>T<sub>1</sub></b>	0,33	0,40	1,00	2,00	2,50	3,00
<b>T<sub>5</sub></b>	0,29	0,25	0,50	1,00	3,00	3,50

	<b>T<sub>6</sub></b>	<b>T<sub>2</sub></b>	<b>T<sub>1</sub></b>	<b>T<sub>5</sub></b>	<b>T<sub>4</sub></b>	<b>T<sub>3</sub></b>
<b>T<sub>4</sub></b>	0,18	0,20	0,40	0,33	1,00	3,00
<b>T<sub>3</sub></b>	0,14	0,17	0,33	0,29	0,33	1,00
<b>Tổng số</b>	2,44	4,02	7,73	11,12	17,33	23,50

*Nguồn: NCS tính toán dựa trên các ý kiến của chuyên gia*

**Bảng 4.11. Tính toán các điểm so sánh giữa các yếu tố của thách thức**

	<b>T<sub>6</sub></b>	<b>T<sub>2</sub></b>	<b>T<sub>1</sub></b>	<b>T<sub>5</sub></b>	<b>T<sub>4</sub></b>	<b>T<sub>3</sub></b>	<b>Trọng số</b>
<b>T<sub>6</sub></b>	0,4092	0,4979	0,3879	0,3148	0,3173	0,2979	0,3708
<b>T<sub>2</sub></b>	0,2046	0,2490	0,3233	0,3579	0,2885	0,2553	0,2801
<b>T<sub>1</sub></b>	0,1364	0,0996	0,1293	0,1799	0,1442	0,1277	0,1362
<b>T<sub>5</sub></b>	0,1169	0,0622	0,0647	0,0899	0,1731	0,1489	0,1093
<b>T<sub>4</sub></b>	0,0744	0,0498	0,0517	0,0300	0,0577	0,1277	0,0652
<b>T<sub>3</sub></b>	0,0585	0,0415	0,0431	0,0257	0,0192	0,0426	0,0384
RI=1,24	$\lambda_{\max}=6,3327$		CI=0,0665	CR=0,0537	<6%, đạt yêu cầu		

*Nguồn: Tính toán dựa trên dữ liệu thu thập được*

Sau khi đã có các thông tin về trọng số của các yếu tố và các nhân tố điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, thách thức, về tỷ lệ nhất quán, ta có được bảng so sánh cặp của các nhân tố SWOT sau đây:

**Bảng 4.12. Kết quả so sánh cặp của các yếu tố của SWOT**

<b>SWOT</b>	<b>Trọng số của SWOT</b>	<b>Các yếu tố của SWOT</b>	<b>Tỷ số nhất quán (CR)</b>	<b>Trọng số của yếu tố</b>	<b>Trọng số cuối cùng</b>
<b>ĐIỂM MẠNH</b>	0,4377	S <sub>1</sub> : Có chiến lược phát triển du lịch khá toàn diện, ngắn gọn, rõ ràng	0,0785	0,2525	0,1105
		S <sub>3</sub> : Tích hợp lĩnh vực du lịch vào các chính sách phát triển trọng tâm và các chiến lược của thành phố Đà Nẵng		0,2227	0,0975

SWOT	Trọng số của SWOT	Các yếu tố của SWOT	Tỷ số nhất quán (CR)	Trọng số của yếu tố	Trọng số cuối cùng
		S5: Kế hoạch phát triển các điểm du lịch mới và duy trì các điểm du lịch hiện có đa dạng, đúng phạm vi và có chất lượng		0,1831	0,0801
		S6: Mở rộng cơ sở hạ tầng phục vụ cho phát triển du lịch		0,1129	0,0494
		S7: Thực hiện công tác quảng bá, khuyến khích du lịch nội địa và vận hành chương trình quảng bá điểm đến ra quốc tế		0,0739	0,0323
		S9: Tăng cường sự phối hợp, hợp tác với các tỉnh khác trong vùng để phát triển du lịch		0,0607	0,0266
		S8: Sử dụng CNTT trong lĩnh vực quản lý phát triển du lịch		0,0416	0,0182
		S2: Trách nhiệm của các bên có liên quan được xác định rõ ràng		0,0315	0,0138
		S4: Cộng đồng dân cư ở thành phố tích cực tham gia quá trình quản lý		0,0211	0,0093
ĐIỂM YẾU	0,1313	W3: Cơ chế tài chính cho phát triển du lịch không được xác định rõ ràng	0,0647	0,4101	0,0538
		W5: Các kế hoạch, đề án, dự án phát triển du lịch không được triển khai với tốc độ như mong đợi		0,2348	0,0308
		W4: Các chính sách và quy định quản lý không được truyền tải tốt tới các bên có liên quan thông qua CNTT		0,1576	0,0207
		W1: Các bên có liên quan không được thông báo thường xuyên về trách nhiệm của họ trong các hướng dẫn		0,1031	0,0135

SWOT	Trọng số của SWOT	Các yếu tố của SWOT	Tỷ số nhất quán (CR)	Trọng số của yếu tố	Trọng số cuối cùng
		thực hiện			
		W <sub>6</sub> : Các bên có liên quan không nắm rõ việc đánh giá hiện trạng và chính sách phát triển du lịch dựa trên cơ sở nào		0,0602	0,0079
		W <sub>2</sub> : Thông tin về phát triển du lịch sinh thái không có trong sách hướng dẫn du lịch của thành phố		0,0342	0,0045
CƠ HỘI	0,3133	O <sub>1</sub> : Sự nhất quán trong chính trị và cam kết mạnh mẽ của chính quyền thành phố trong phát triển du lịch	0,0785	0,2801	0,0878
		O <sub>3</sub> : Có các thể chế chính thức và cấu trúc xã hội thúc đẩy phát triển du lịch ở những mức độ khác nhau, có vốn xã hội cao và tương tác xã hội giữa các cộng đồng dân cư địa phương		0,2112	0,0662
		O <sub>5</sub> : Có nhiều loại hình tổ chức khác nhau đang hoạt động đóng góp tích cực cho sự phát triển du lịch, có nhiều nhà tài trợ cho nghiên cứu và phát triển về du lịch và du lịch sinh thái		0,1771	0,0555
		O <sub>4</sub> : Có các tiến bộ kỹ thuật hiện đại như dịch vụ Internet và thông tin liên lạc		0,1172	0,0367
		O <sub>6</sub> : Có điều kiện khí hậu và địa lý đa dạng		0,0874	0,0274
		O <sub>8</sub> : Có tài nguyên thiên nhiên phù hợp với phát triển du lịch một cách đa dạng		0,0563	0,0177

SWOT	Trọng số của SWOT	Các yếu tố của SWOT	Tỷ số nhất quán (CR)	Trọng số của yếu tố	Trọng số cuối cùng
		O <sub>2</sub> : Có các giải pháp phát triển kinh tế xã hội khác nhau, các chiến lược tăng trưởng và chuyển đổi		0,0454	0,0142
		O <sub>7</sub> : Có nền tảng văn hóa đa dạng và phong phú		0,0252	0,0079
THÁCH THỨC	0,1177	T <sub>6</sub> : Khó khăn trong đảm bảo nguồn vốn đầu tư phát triển du lịch	0,0537	0,3708	0,0436
		T <sub>2</sub> : Phát triển du lịch bị phụ thuộc vào nguồn tài chính từ bên ngoài		0,2801	0,0030
		T <sub>1</sub> : Vấn đề về quyền sở hữu, quyền sử dụng tài nguyên thiên nhiên		0,1362	0,0160
		T <sub>5</sub> : Sự thất bại của thị trường và suy giảm môi trường		0,1093	0,0129
		T <sub>4</sub> : Thông tin trao đổi giữa các bên có liên quan chưa đầy đủ		0,0652	0,0077
		T <sub>3</sub> : Vẫn còn những vấn đề về hủ tục, thái độ phân biệt đối xử và luật hải quan		0,0384	0,0045

*Nguồn: NCS tính toán dựa trên số liệu thu thập được*

Từ Bảng 4.12, các tiêu chí của từng nhân tố điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức được sắp xếp theo thứ tự ưu tiên dựa trên trọng số của từng tiêu chí được tính toán. Trong đó có hai cột là *trọng số của yếu tố* và *trọng số cuối cùng*. Cột *trọng số của yếu tố* là trọng số của các yếu tố trong nội bộ nhân tố, do đó tổng trọng số của các yếu tố là 1 (tổng của tất cả các trọng số là 4). Cột *trọng số cuối cùng* là trọng số của các yếu tố trong tổng thể 4 nhân tố điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức; do đó, tổng trọng số của các yếu tố là 1.

Việc xác định các trọng số của từng yếu tố góp phần cung cấp thông tin cho người hoạch định chính sách được thứ tự ưu tiên và mức độ quan trọng của từng yếu tố khi người

hoạch định chính sách sử dụng các yếu tố vào quá trình ra quyết định. Tỷ số nhất quán (CR) được sử dụng để đánh giá tính nhất quán của các ước lượng trong ma trận tính toán các yếu tố của nhân tố điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức. Theo đề xuất của Saaty (1980), đối với các ma trận cỡ 3x3 thì CR cần phải nhỏ hơn 0,05, với ma trận 4x4 thì CR nên nhỏ hơn 0,09 và với các ma trận cỡ lớn hơn thì CR nên nhỏ hơn 0,1.

Với trọng số của điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức lần lượt là 0,4377, 0,1313, 0,3133, và 0,1177, chiến lược QLNN đối với HDDL ở thành phố Đà Nẵng trong xu hướng xây dựng TPTM cần thực hiện với phương châm sau đây: *phát huy điểm mạnh, tận dụng cơ hội, khắc phục điểm yếu và vượt qua thách thức.*

#### **4.1.2. Hoạch định các giải pháp có tính chiến lược của quản lý nhà nước đối với hoạt động du lịch trong xu thế phát triển thành phố thông minh ở thành phố Đà Nẵng**

Trước khi tiến hành phân tích hoạch định chiến lược bằng QSPM, ma trận nhân tố bên trong và bên ngoài được xây dựng với những thông tin chính: (i) các yếu tố của điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức; (ii) trọng số của các yếu tố; (iii) xếp hạng các yếu tố của điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức; (iv) tính toán điểm trọng số. Trọng số của các yếu tố của điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức được đo từ 0 (không quan trọng) đến 1 (rất quan trọng). Tiếp theo, các yếu tố được xếp hạng từ 1 đến 4, trong đó các yếu tố của điểm mạnh phải xếp hạng 3 (điểm mạnh phụ) và 4 (điểm mạnh chính) và các yếu tố của điểm yếu phải xếp hạng 1 (điểm yếu chính) và 2 (điểm yếu phụ). Sau đó, tích số giữa hạng và trọng số của các yếu tố thuộc điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức sẽ hình thành nên điểm trọng số. Ma trận đo lường nhân tố bên trong được trình bày ở Bảng 4.13 như sau:

**Bảng 4.13. Ma trận đo lường nhân tố bên trong của công tác quản lý đối với du lịch ở thành phố Đà Nẵng trong xu thế phát triển thành phố thông minh**

Các nhân tố chính bên trong	Trọng số	Xếp hạng	Điểm trọng số
<b>ĐIỂM MẠNH</b>			
Có chiến lược phát triển du lịch khá toàn diện, ngắn gọn, rõ ràng	0,09	4	0,36
Trách nhiệm của các bên có liên quan được xác định rõ ràng	0,05	3	0,15

<b>Các nhân tố chính bên trong</b>	<b>Trọng số</b>	<b>Xếp hạng</b>	<b>Điểm trọng số</b>
Tích hợp lĩnh vực du lịch vào các chính sách phát triển trọng tâm và các chiến lược của thành phố Đà Nẵng	0,09	4	0,36
Cộng đồng dân cư ở thành phố tích cực tham gia quá trình quản lý	0,05	3	0,15
Kế hoạch phát triển các điểm du lịch mới và duy trì các điểm du lịch hiện có đa dạng, đúng phạm vi và có chất lượng	0,09	4	0,36
Mở rộng cơ sở hạ tầng phục vụ cho phát triển du lịch	0,06	3	0,18
Thực hiện công tác quảng bá, khuyến khích du lịch nội địa và vận hành chương trình quảng bá điểm đến ra quốc tế	0,06	3	0,18
Sử dụng CNTT trong lĩnh vực quản lý phát triển du lịch	0,06	3	0,18
Tăng cường sự phối hợp, hợp tác với các tỉnh khác trong vùng để phát triển du lịch	0,05	3	0,15
<b>ĐIỂM YẾU</b>			
Các bên có liên quan không được thông báo thường xuyên về trách nhiệm của họ trong các hướng dẫn thực hiện	0,06	2	0,12
Thông tin về phát triển du lịch sinh thái không có trong sách hướng dẫn du lịch của thành phố	0,09	1	0,09
Cơ chế tài chính cho phát triển du lịch không được xác định rõ ràng	0,08	1	0,08
Các chính sách và quy định quản lý không được truyền tải tốt tới các bên có liên quan thông qua CNTT	0,05	2	0,10
Các kế hoạch, đề án, dự án phát triển du lịch không được triển khai với tốc độ như mong đợi	0,07	1	0,07
Các bên có liên quan không nắm rõ việc đánh giá hiện trạng và chính sách phát triển du lịch dựa trên cơ sở nào	0,05	2	0,10
<b>Tổng số</b>	<b>1,00</b>		<b>2,63</b>

*Nguồn: Từ kết quả phỏng vấn chuyên sâu và trao đổi, thảo luận với các chuyên gia*

Ma trận các yếu tố bên chính bên ngoài là ma trận kết hợp giữa các cơ hội và thách

thức. Cũng giống như ma trận các yếu tố bên trong, NCS xác định các trọng số của các yếu tố thuộc cơ hội và thách thức, trọng số nằm trong khoảng (0,1); trong khi đó các yếu tố thuộc cơ hội và thách thức được đính kèm theo là trọng số từ 1 đến 4. Khác với ma trận các yếu tố bên trong, đối với ma trận các yếu tố bên ngoài thì việc xếp hạng không có sự phân chia rạch ròi như đối với ma trận các yếu tố chính bên trong. Thông tin về ma trận trọng số bên trong như sau:

**Bảng 4.14. Ma trận đo lường nhân tố bên ngoài của công tác quản lý đối với du lịch ở thành phố Đà Nẵng trong xu thế phát triển thành phố thông minh**

Các nhân tố chính bên trong	Trọng số	Xếp hạng	Điểm trọng số
<b>CƠ HỘI</b>			
Sự nhất quán trong chính trị và cam kết mạnh mẽ của chính quyền thành phố trong phát triển du lịch	0,1	4	0,4
Có các giải pháp phát triển kinh tế xã hội khác nhau, các chiến lược tăng trưởng và chuyển đổi	0,1	4	0,4
Có các thể chế chính thức và cấu trúc xã hội thúc đẩy phát triển du lịch ở những mức độ khác nhau, có vốn xã hội cao và tương tác xã hội giữa các cộng đồng dân cư địa phương	0,08	3	0,24
Có các tiến bộ kỹ thuật hiện đại như dịch vụ Internet và thông tin liên lạc;	0,08	3	0,24
Có nhiều loại hình tổ chức khác nhau đang hoạt động đóng góp tích cực cho sự phát triển du lịch, có nhiều nhà tài trợ cho nghiên cứu và phát triển về du lịch và du lịch sinh thái	0,08	3	0,24
Có điều kiện khí hậu và địa lý đa dạng	0,06	2	0,12
Có nền tảng văn hóa đa dạng và phong phú	0,05	2	0,1
Có tài nguyên thiên nhiên phù hợp với phát triển du lịch một cách đa dạng	0,05	2	0,1
<b>THÁCH THỨC</b>			
Vấn đề về quyền sở hữu, quyền sử dụng tài nguyên thiên nhiên	0,07	3	0,21
Phát triển du lịch bị phụ thuộc vào nguồn tài chính từ bên ngoài	0,07	3	0,21



Các nhân tố chính bên trong	Trọng số	Xếp hạng	Điểm trọng số
Vẫn còn những vấn đề về hủ tục, thái độ phân biệt đối xử và luật hải quan	0,06	3	0,18
Thông tin trao đổi giữa các bên có liên quan chưa đầy đủ	0,07	4	0,28
Sự thất bại của thị trường và suy giảm môi trường	0,08	4	0,32
Khó khăn trong đảm bảo nguồn vốn đầu tư phát triển du lịch	0,05	2	0,1
Tổng số	1,00		3,14

*Nguồn: Tính toán của NCS từ các cuộc trao đổi chuyên sâu với các chuyên gia*

Tiếp theo, trên cơ sở kết quả tính toán tại Bảng 4.1 và Bảng 4.2, NCS tính toán ma trận nhân tố trong và ngoài. Ma trận nhân tố trong và ngoài bao gồm hai chiều: (i) chiều dọc là tổng điểm trọng số của nhân tố bên ngoài; và (ii) chiều ngang là tổng điểm trọng số của nhân tố bên trong Bảng 4.14.

Bảng 4.15 được nhóm thành 3 vùng như sau:

- **Vùng 1 (I, II hoặc IV):** được mô tả là *tăng trưởng và xây dựng*. Các chiến lược tập trung vào việc mở rộng lĩnh vực quản lý, hỗ trợ thị trường phát triển và hỗ trợ doanh nghiệp phát triển sản phẩm được coi là phù hợp khi điểm số của ma trận nhân tố trong, ngoài rơi vào vùng nào. Trên cơ sở kết quả của ma trận nhân tố trong và ngoài của nghiên cứu, kết hợp các nhân tố trong và ngoài của ma trận thì chiến lược sẽ rơi vào ô II thuộc vùng 1, do đó chiến lược của thành phố sẽ tập trung thực hiện là *tăng trưởng và xây dựng*.

- **Vùng 2 (III, V hoặc VII):** được mô tả là *duy trì và ổn định*. Đối với chiến lược này thì nên tập trung vào hai định hướng chính là mở rộng lĩnh vực quản lý và hỗ trợ doanh nghiệp phát triển sản phẩm.

- **Vùng 3 (VI, VIII hoặc IX):** được mô tả là *kết thúc và giảm thiểu*. Theo đó, lựa chọn tốt nhất của cơ quan QLNN cần phải kết thúc các công việc đang thực hiện để giảm thiểu thiệt hại và chuyển sang thực hiện chiến lược khác để có thể vượt qua được thách thức.

**Bảng 4.15. Ma trận nhân tố trong và ngoài (IE Matrix)**

	Mạnh 3,0 đến 4,0	Trung bình 2,0 đến 2,99	Yếu 1,0 đến 1,99
Cao	I	II	III

	<i>Mạnh</i> 3,0 đến 4,0	<i>Trung bình</i> 2,0 đến 2,99	<i>Yếu</i> 1,0 đến 1,99
3,0 đến 4,0		(3,14 và 2,63)	
<i>Trung bình</i> 2,0 đến 2,99	IV	V	VI
<i>Thấp</i> 1,0 đến 1,99	VII	VIII	IX

*Nguồn: [103]*

Trong bước tiếp theo, các chiến lược được xếp hạng theo kết quả tính toán tổng điểm hấp dẫn (Total Attractiveness Score: *TAS*) trên cơ sở xếp hạng các nhân tố trong và ngoài từ 1 (không hấp dẫn) đến 4 (hấp dẫn cao), các điểm số thể hiện điểm hấp dẫn của các chiến lược (Attractiveness Scores: *AS*). Sự hấp dẫn của chiến lược ở đây được hiểu là một chiến lược sẽ giúp cho cơ quan QLNN phát huy được điểm mạnh, cải thiện được điểm yếu, tận dụng cơ hội và tránh được thách thức. NCS thực hiện việc xếp hạng theo từng dòng đối với các yếu tố của các điểm mạnh, điểm yếu, thời cơ, thách thức để xếp hạng. Nếu các chuyên gia không trả lời hoặc không lựa chọn thì sẽ không có điểm hấp dẫn; và khi đó trong bảng sẽ ghi 0 hoặc – để thể hiện không có giá trị. *Chú ý:* khi cho điểm một yếu tố trong chiến lược này thì sẽ phải cho điểm của yếu tố đó trong chiến lược khác; và khi đã không cho điểm một yếu tố trong chiến lược này thì các chiến lược còn lại sẽ không cho điểm. Tổng điểm hấp dẫn sẽ được tính toán dựa trên tích số của trọng số và điểm hấp dẫn của yếu tố thuộc điểm mạnh, điểm yếu, thời cơ và thách thức.

Kết quả của việc lựa chọn chiến lược của cơ quan QLNN của thành phố Đà Nẵng đối với du lịch trong xu hướng xây dựng TPTM được thể hiện ở trong Bảng 1-6. Chính quyền thành phố Đà Nẵng sẽ lựa chọn thực hiện 1 trong ba chiến lược sau đây:

- (i) Chiến lược quản lý do nhà nước dẫn dắt;
- (ii) Chiến lược quản lý do doanh nghiệp dẫn dắt;
- (iii) Chiến lược quản lý do người tiêu dùng dẫn dắt.

Mỗi chiến lược đều có những ưu điểm, nhược điểm khác nhau nhưng đều được xây dựng và triển khai dựa trên các yếu tố của điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức. Với những thông tin đã thu thập được, chúng ta có thể biết được chính quyền thành phố Đà Nẵng nên lựa chọn chiến lược nào; hơn nữa, có thể cụ thể hóa mối quan hệ nhà nước – doanh nghiệp – người dân thành chiến lược và hoạt động thực hiện kèm theo.

**Bảng 4.16. Ma trận định lượng kế hoạch chiến lược (QSPM)**

Các chiến lược		(i)		(ii)		(iii)	
Yếu tố chính	Trọng số	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
<b>ĐIỂM MẠNH</b>							
Có chiến lược phát triển du lịch khá toàn diện, ngắn gọn, rõ ràng	0,09	4	0,36	3	0,27	2	0,14
Trách nhiệm của các bên có liên quan được xác định rõ ràng	0,05	3	0,15	2	0,10	3	0,15
Tích hợp lĩnh vực du lịch vào các chính sách phát triển trọng tâm và các chiến lược của thành phố Đà Nẵng	0,09	3	0,27	3	0,27	2	0,18
Cộng đồng dân cư ở thành phố tích cực tham gia quá trình quản lý	0,05	3	0,15	4	0,20	4	0,20
Kế hoạch phát triển các điểm du lịch mới và duy trì các điểm du lịch hiện có đa dạng, đúng phạm vi và có chất lượng	0,09	4	0,36	4	0,36	2	0,18
Mở rộng cơ sở hạ tầng phục vụ cho phát triển du lịch	0,06	3	0,18	4	0,24	3	0,18
Thực hiện công tác quảng bá, khuyến khích du lịch nội địa và vận hành chương trình quảng bá điểm đến ra quốc tế	0,06	-		-		-	
Sử dụng CNTT trong lĩnh vực quản lý phát triển du lịch	0,06	3	0,18	2	0,12	2	0,12
Tăng cường sự phối hợp, hợp tác với các tỉnh khác trong vùng để phát triển du lịch	0,05	2	0,10	3	0,15	2	0,10
<b>ĐIỂM YẾU</b>							
Các bên có liên quan không được thông báo thường xuyên về trách nhiệm của họ trong các hướng dẫn thực hiện	0,06	-		-		-	
Thông tin về phát triển du lịch sinh thái không có trong sách hướng dẫn du lịch của thành phố	0,09	-		-		-	

Các chiến lược	Trọng số	(i)		(ii)		(iii)	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Cơ chế tài chính cho phát triển du lịch không được xác định rõ ràng	0,08	3	0,24	2	0,16	2	0,16
Các chính sách và quy định quản lý không được truyền tải tốt tới các bên có liên quan thông qua CNTT	0,05	2	0,10	1	0,05	1	0,05
Các kế hoạch, đề án, dự án phát triển du lịch không được triển khai với tốc độ như mong đợi	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07
Các bên có liên quan không nắm rõ việc đánh giá hiện trạng và chính sách phát triển du lịch dựa trên cơ sở nào	0,05	2	0,10	1	0,05	4	0,20
<b>TỔNG CỘNG</b>	<b>1,00</b>						
<b>CƠ HỘI</b>							
Sự nhất quán trong chính trị và cam kết mạnh mẽ của chính quyền thành phố trong phát triển du lịch	0,1	3	0,3	3	0,3	4	0,4
Có các giải pháp phát triển kinh tế xã hội khác nhau, các chiến lược tăng trưởng và chuyển đổi	0,1	3	0,3	4	0,4	3	0,3
Có các thể chế chính thức và cấu trúc xã hội thúc đẩy phát triển du lịch ở những mức độ khác nhau, có vốn xã hội cao và tương tác xã hội giữa các cộng đồng dân cư địa phương	0,08	4	0,32	2	0,16	4	0,32
Có các tiến bộ kỹ thuật hiện đại như dịch vụ Internet và thông tin liên lạc;	0,08	3	0,24	3	0,24	3	0,24
Có nhiều loại hình tổ chức khác nhau đang hoạt động đóng góp tích cực cho sự phát triển du lịch, có nhiều nhà tài trợ cho nghiên cứu và phát triển về du lịch và du lịch sinh thái	0,08	2	0,16	3	0,24	4	0,32

Các chiến lược	Trọng số	(i)		(ii)		(iii)	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Có điều kiện khí hậu và địa lý đa dạng	0,06	2	0,12	3	0,18	3	0,18
Có nền tảng văn hóa đa dạng và phong phú	0,05	1	0,05	2	0,10	3	0,15
Có tài nguyên thiên nhiên phù hợp với phát triển du lịch một cách đa dạng	0,05	1	0,05	2	0,10	3	0,15
<b>THÁCH THỨC</b>							
Vấn đề về quyền sở hữu, quyền sử dụng tài nguyên thiên nhiên	0,07	2	0,14	3	0,21	3	0,21
Phát triển du lịch bị phụ thuộc vào nguồn tài chính từ bên ngoài	0,07	2	0,14	4	0,28	2	0,14
Vẫn còn những vấn đề về hủ tục, thái độ phân biệt đối xử và luật hải quan	0,06	-	-	-	-	-	-
Thông tin trao đổi giữa các bên có liên quan chưa đầy đủ	0,07	-	-	-	-	-	-
Sự thất bại của thị trường và suy giảm môi trường	0,08	4	0,32	2	0,16	2	0,16
Khó khăn trong đảm bảo nguồn vốn đầu tư phát triển du lịch	0,05	2	0,10	1	0,05	2	0,10
<b>TỔNG CỘNG</b>	1,00		<b>4,5</b>		<b>4,46</b>		<b>4,4</b>

*Nguồn: Tính toán của NCS dựa trên kết quả phỏng vấn chuyên sâu và trao đổi, thảo luận với các chuyên gia*

Từ Bảng 4.16, kết quả xác định thứ tự ưu tiên và lựa chọn chiến lược giữa ba phương án cho thấy sự gần sát nhau của các phương án. Theo đó, phương án chiến lược do chính quyền dẫn dắt đạt 4,5 tổng điểm hấp dẫn, phương án chiến lược do doanh nghiệp dẫn dắt đạt 4,46 tổng điểm hấp dẫn, và phương án chiến lược do người tiêu dùng dẫn dắt đạt 4,4 tổng điểm hấp dẫn. Với kết quả đó, phương án chiến lược quản lý do chính quyền dẫn dắt sẽ được đề xuất để chính quyền thành phố Đà Nẵng thực hiện trong thực hiện công tác QLNN đối với HDDL trong xu hướng xây dựng thành phố Đà Nẵng thông minh. Tuy nhiên, do tổng điểm hấp dẫn của các phương án chiến lược còn lại khá gần với phương án chiến lược lựa chọn nên giữa ba phương án chiến lược này sẽ cần cân nhắc sự kết hợp cho

hài hòa.

#### **4.1.3. Sắp xếp các lựa chọn các giải pháp có tính chiến lược của quản lý nhà nước đối với hoạt động du lịch trong xu thế phát triển thành phố thông minh ở Đà Nẵng**

Trên cơ sở các dữ liệu đã tính toán và thu thập được, NCS thực hiện so sánh từng cặp phương án kết hợp giữa điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức theo từng yếu tố. Việc xác định các thông số cặp so sánh được xác lập dựa trên các cơ sở sau: (i) mức độ ưu tiên giữa phương án này với phương án khác; (ii) kết quả thảo luận với các chuyên gia; và (iii) kinh nghiệm của các nhà quản lý đối với du lịch ở thành phố Đà Nẵng. Việc xác định thứ tự ưu tiên được thực hiện dựa trên Bảng 4.17 ở trong nghiên cứu này. Kết quả phân tích như sau:

**Bảng 4.17. Tính toán, so sánh thứ tự ưu tiên giữa các chiến lược**

Nhóm tiêu chí	Tiêu chí	Trọng số	SO	ST	WO	WT
<b>Điểm mạnh</b>	<b>Trọng số S</b>	<b>0,4377</b>				
	Tiêu chí S <sub>1</sub>	0,2525	0,3352	0,4514	0,1489	0,0645
	Tiêu chí S <sub>3</sub>	0,2227	0,4696	0,3021	0,1517	0,0766
	Tiêu chí S <sub>5</sub>	0,1831	0,4288	0,3497	0,1530	0,0684
	Tiêu chí S <sub>6</sub>	0,1129	0,4306	0,3210	0,1689	0,0795
	Tiêu chí S <sub>7</sub>	0,0739	0,4427	0,3283	0,1604	0,0687
	Tiêu chí S <sub>9</sub>	0,0607	0,4925	0,3031	0,1473	0,0571
	Tiêu chí S <sub>8</sub>	0,0416	0,4634	0,2864	0,1733	0,0769
	Tiêu chí S <sub>2</sub>	0,0315	0,4760	0,3010	0,1398	0,0832
	Tiêu chí S <sub>4</sub>	0,0211	0,4550	0,3002	0,1757	0,0691
<b>Trọng số theo nhân tố</b>			<b>0,4228</b>	<b>0,3519</b>	<b>0,1546</b>	<b>0,0707</b>
<b>Điểm yếu</b>	<b>Trọng số W</b>	<b>0,1313</b>				
	Tiêu chí W <sub>3</sub>	0,4101	0,2906	0,1076	0,5007	0,1011
	Tiêu chí W <sub>5</sub>	0,2348	0,5485	0,1434	0,2134	0,0947
	Tiêu chí W <sub>4</sub>	0,1576	0,1251	0,2815	0,1242	0,4692
	Tiêu chí W <sub>1</sub>	0,1031	0,1360	0,4715	0,2237	0,1687

Nhóm tiêu chí	Tiêu chí	Trọng số	SO	ST	WO	WT
	Tiêu chí W <sub>6</sub>	0,0602	0,1895	0,3727	0,2408	0,1970
	Tiêu chí W <sub>2</sub>	0,0342	0,1554	0,3222	0,3151	0,2074
<b>Trọng số theo nhân tố</b>			<b>0,2984</b>	<b>0,2042</b>	<b>0,3234</b>	<b>0,1740</b>
<b>Cơ hội</b>	<b>Trọng số O</b>	<b>0,3133</b>				
	Tiêu chí O <sub>1</sub>	0,2801	0,2982	0,0746	0,3935	0,2337
	Tiêu chí O <sub>3</sub>	0,2112	0,2723	0,0876	0,4598	0,1803
	Tiêu chí O <sub>5</sub>	0,1771	0,4938	0,2703	0,1750	0,0609
	Tiêu chí O <sub>4</sub>	0,1772	0,2247	0,3604	0,2958	0,1191
	Tiêu chí O <sub>6</sub>	0,0874	0,5679	0,2244	0,1339	0,0738
	Tiêu chí O <sub>8</sub>	0,0563	0,4827	0,2717	0,1600	0,0856
	Tiêu chí O <sub>2</sub>	0,0454	0,4256	0,2879	0,1877	0,0988
	Tiêu chí O <sub>7</sub>	0,0252	0,4744	0,2691	0,1704	0,0861
<b>Trọng số theo nhân tố</b>			<b>0,3764</b>	<b>0,2059</b>	<b>0,3243</b>	<b>0,1145</b>
<b>Thách thức</b>	<b>Trọng số T</b>	<b>0,1177</b>				
	Tiêu chí T <sub>6</sub>	0,3708	0,1037	0,4533	0,1195	0,3235
	Tiêu chí T <sub>2</sub>	0,2801	0,1360	0,4715	0,2237	0,1687
	Tiêu chí T <sub>1</sub>	0,1362	0,1360	0,4715	0,2237	0,1687
	Tiêu chí T <sub>5</sub>	0,1093	0,3537	0,3240	0,1590	0,1634
	Tiêu chí T <sub>4</sub>	0,0652	0,4737	0,3225	0,1343	0,0695
	Tiêu chí T <sub>3</sub>	0,0384	0,3427	0,4323	0,1321	0,0928
<b>Trọng số theo nhân tố</b>			<b>0,1778</b>	<b>0,4374</b>	<b>0,1686</b>	<b>0,2161</b>
<b>Kết quả tính toán cuối cùng</b>			<b>0,3631</b>	<b>0,2968</b>	<b>0,2316</b>	<b>0,1151</b>

*Nguồn: Tính toán của NCS trên cơ sở dữ liệu thu thập*

Từ Bảng 4.17, có thể thấy, trọng số của chiến lược SO cao nhất, nên chiến lược QLNN ưu tiên của thành phố Đà Nẵng sẽ tập trung vào sử dụng các điểm mạnh để hiện thực hóa các cơ hội. Kết hợp với vùng lựa chọn chiến lược đã đề cập đến trong Chương 3 thì Đà Nẵng đã được mô tả là *tăng trưởng và xây dựng*. Theo đó, trọng tâm chiến lược quản lý

đối với du lịch ở thành phố Đà Nẵng trong xu thế phát triển TPTM sẽ là *tập trung vào thúc đẩy các điểm mạnh hiện có để gia tăng tốc độ tăng trưởng của ngành, kết hợp với việc xây dựng các điểm, khu du lịch trên cơ sở các điểm mạnh để hiện thực hóa các cơ hội* của thành phố Đà Nẵng trong giai đoạn phát triển sắp tới của lĩnh vực du lịch.

Chiến lược quản lý ưu tiên thứ hai đối với thành phố Đà Nẵng là chiến lược ST, theo đó cần phải sử dụng các điểm mạnh để vượt qua thách thức. Kết hợp với vùng chiến lược của Đà Nẵng thì chiến lược quản lý tối ưu của Đà Nẵng sẽ sử dụng chiến lược quản lý theo SO làm nền tảng để tập trung thực hiện. Trong quá trình đó sẽ kết hợp với các biện pháp để vượt qua thách thức. Do giá trị trọng số của chiến lược quản lý SO và ST khá gần nhau nên việc kết hợp các chiến lược này sẽ không dẫn đến những xung đột ở mức độ yếu tố thành phần mà có thể dẫn đến sự triệt tiêu hiệu quả của các giải pháp thực hiện.

Chiến lược quản lý ưu tiên thứ ba đối với thành phố Đà Nẵng trong nghiên cứu này là chiến lược WO, *vượt qua điểm yếu bằng việc tận dụng các cơ hội*. Kết hợp với vùng chiến lược đối với Đà Nẵng là *tăng trưởng và xây dựng*, đề xuất từ nghiên cứu này trên cơ sở phân tích các yếu tố của điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức là thành phố Đà Nẵng cần phải tích cực các cơ hội đến từ quá trình tăng trưởng và xây dựng trong lĩnh vực du lịch để có thể tận dụng tối đa các cơ hội và vượt thành công các điểm yếu. Muốn vậy, hệ thống các biện pháp cần được triển khai khá đồng bộ trên cơ sở sử dụng các yếu tố của điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức để làm điểm tựa phát triển.

Các chiến lược QLNN đối với HDDL ở thành phố Đà Nẵng trong xu thế phát triển TPTM cần được thực hiện dưới lựa chọn hướng tiếp cận là *chiến lược quản lý do nhà nước dẫn dắt* đã đề cập ở trong Chương 3. Điều đó hàm ý rõ ràng là cơ quan quản lý trong hệ thống chính quyền của thành phố Đà Nẵng sẽ có vai trò chủ đạo, dẫn dắt các bên có liên quan khác trong quá trình thực hiện các chiến lược quản lý thuộc vùng chiến lược *tăng trưởng và xây dựng*.

## **4.2. Quan điểm hoàn thiện và một số giải pháp có tính chiến lược của quản lý nhà nước đối với hoạt động du lịch trong xu thế phát triển thành phố thông minh ở Đà Nẵng**

### **4.2.1. Quan điểm hoàn thiện quản lý nhà nước đối với hoạt động du lịch trong xu thế phát triển thành phố thông minh ở Đà Nẵng**

(1) **Quan điểm hệ thống, gắn kết:** QLNN đối với HDDL là một phần của hệ thống QLNN ở thành phố Đà Nẵng, do đó việc hoàn thiện QLNN đối với HDDL phải được thực hiện hài hòa với hệ thống QLNN hiện có ở địa phương. Hơn nữa, trong bối cảnh thực hiện



các Nghị quyết về liên kết vùng và Nghị quyết của Bộ Chính trị về thành phố Đà Nẵng, việc thúc đẩy sự gắn kết, phối hợp giữa các cơ quan QLNN ở thành phố Đà Nẵng và giữa Đà Nẵng với các địa phương trong vùng để tạo dựng mối liên kết ngành, vùng và liên mùa trong khai thác, quản lý không gian, khai thác sản phẩm, để tạo ra chuỗi sản phẩm du lịch mới đặc sắc và hiệu quả.

**(2) Quan điểm bền vững:** hoàn thiện công tác QLNN đối với HDDL ở thành phố Đà Nẵng phải đảm bảo phát triển bền vững không chỉ lĩnh vực du lịch và các lĩnh vực liên quan mà còn phát triển bền vững cơ quan QLNN, tránh việc xáo trộn quá nhiều. Hơn nữa, hoàn thiện công tác QLNN đối với HDDL phải đảm bảo sự hài hoà lợi ích của cộng đồng, lan tỏa thúc đẩy phát triển các ngành, các tổ chức, các doanh nghiệp và người dân cùng tham gia vào chuỗi giá trị du lịch; hài hoà giữa lợi ích trước mắt và lợi ích lâu dài.

**(3) Quan điểm sáng tạo:** hoàn thiện công tác QLNN đối với HDDL ở thành phố phải đảm bảo sự thay đổi tư duy, nhận thức và cách thức trong khai thác tài nguyên, đánh giá giá trị tài nguyên dưới góc nhìn đa chiều và toàn diện để hình thành công trình/sản phẩm/dịch vụ đa dạng và độc đáo khác biệt, đặc sắc, tiết kiệm tài nguyên, thân thiện môi trường của cơ quan QLNN.

**(4) Quan điểm thích ứng, linh hoạt:** hoàn thiện công tác QLNN đối với HDDL ở thành phố phải đảm bảo sự thích ứng với những biến động của thị trường và xã hội; đảm bảo nguyên tắc tuân thủ chủ trương, chính sách chung nhưng không cứng nhắc để tham mưu cơ quan quản lý cấp trên về những bất cập trong triển khai thực hiện để tháo gỡ kịp thời. Liên tục cập nhật những thông tin quản lý mới, diễn biến mới có tác động, ảnh hưởng tới công tác QLNN như sự thay đổi của đội ngũ doanh nghiệp, cơ sở lưu trú, thay đổi của bối cảnh kinh tế xã hội trong nước và khu vực, tác động của biến đổi khí hậu, của dịch bệnh, của chính trị, an ninh, quốc phòng để có giải pháp quản lý, khai thác, phát triển du lịch kịp thời, thích ứng linh hoạt trong từng giai đoạn.

#### **4.2.2. Một số giải pháp có tính chiến lược của quản lý nhà nước đối với hoạt động du lịch trong xu thế phát triển thành phố thông minh ở Đà Nẵng**

##### **4.2.2.1. Nhóm giải pháp có tính chiến lược nhằm gia tăng năng lực quản lý hệ thống của các cơ quan quản lý nhà nước**

*Thứ nhất, tiếp tục nhất quán trong định hướng phát triển và tích hợp phát triển du lịch trong các kế hoạch phát triển ngành kinh tế khác*

Thành phố Đà Nẵng có nhiều lợi thế hơn các tỉnh khác trong Vùng khi có được Nghị

quyết riêng của Bộ Chính trị về phát triển kinh tế - xã hội của thành phố; đây có thể được coi là cơ chế đặc thù cho thành phố. Bên cạnh đó, thành phố Đà Nẵng cũng được Trung ương tạo điều kiện thuận lợi trong triển khai nhiều giải pháp đổi mới về chính quyền điện tử, chuyển đổi số, phân cấp quản lý, thí điểm mô hình chính quyền đô thị. Hệ thống các văn bản chỉ đạo đó đã định hướng nhất quán và hệ thống về xu hướng phát triển toàn diện thành phố Đà Nẵng trên các mặt, lĩnh vực khác nhau, bao gồm cả lĩnh vực du lịch. Tuy nhiên, trong điều kiện hiện nay, việc thực hiện đồng bộ và tích hợp các nội dung phát triển du lịch trong quá trình phát triển các ngành, lĩnh vực kinh tế khác cần phải chú trọng đến những điểm sau:

*Một là*, tiếp tục nâng cao nhận thức, đổi mới tư duy về QLNN đối với HDDL ở thành phố Đà Nẵng của đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý có liên quan đến lĩnh vực du lịch.

*Hai là*, liên tục nâng cao vai trò, trách nhiệm của lãnh đạo chính quyền địa phương các cấp về định hướng, dẫn dắt du lịch phát triển trong xu thế xây dựng TPTM ở thành phố Đà Nẵng.

*Ba là*, đổi mới phương thức xây dựng và triển khai kế hoạch phát triển kinh tế ngành và kinh tế - xã hội của thành phố theo cách tiếp cận hệ thống. Điều đó có nghĩa là việc QLNN đối với một ngành, lĩnh vực cụ thể phải được đặt trong tổng thể phát triển chung của các ngành, lĩnh vực ở thành phố Đà Nẵng.

*Bốn là*, thực hiện việc xây dựng quy hoạch tích hợp và tính tương thích giữa quy hoạch ngành cụ thể với quy hoạch tổng thể của thành phố và quy hoạch của toàn vùng Bắc Trung bộ và Duyên hải Trung bộ.

*Năm là*, tập trung nguồn lực phát triển kinh tế - xã hội, hỗ trợ cho các chương trình, đề án phát triển du lịch theo hướng đồng bộ, hệ thống và nhất quán với chủ trương của Đảng và chính sách, pháp luật của Nhà nước, cũng như phù hợp với khả năng thực hiện của thành phố.

*Thứ hai, thúc đẩy quá trình hoàn thiện thể chế để người dân thực sự tham gia vào phát triển du lịch và hưởng lợi từ du lịch*

Phát triển du lịch ở thành phố Đà Nẵng phụ thuộc vào sự biến động của nguồn khách du lịch trong nước và quốc tế, với cơ cấu nguồn khách du lịch hiện nay ở thành phố thì sự biến động của khách du lịch nội địa sẽ tác động mạnh tới sự phát triển du lịch; trong khi nếu xét theo góc độ doanh thu từ khách du lịch thì du khách quốc tế đem lại nhiều doanh thu cho thành phố hơn là du khách nội địa. Tác động của dịch bệnh Covid-19 đã giúp cho Đà Nẵng nhìn nhận, đánh giá thực chất sự phát triển của du lịch ở thành phố trong thời

gian qua. Chất lượng thể chế và việc tạo điều kiện cho người dân tham gia vào quá trình phát triển du lịch và thực sự nhận được lợi ích từ du lịch sẽ đảm bảo không chỉ cho sự phục hồi của ngành trong điều kiện hiện nay mà còn đảm bảo cho việc biến những tiềm năng to lớn của tỉnh thành hiện thực, tiếp tục khẳng định thương hiệu du lịch của thành phố Đà Nẵng. Để làm được, thành phố Đà Nẵng cần thực hiện đồng bộ các biện pháp sau:

*Một là*, nâng cao nhận thức của người dân, tư duy phát triển du lịch của cán bộ lãnh đạo, QLNN của thành phố trên phương châm *tất cả lợi ích vì người dân, người dân là chủ thể của sự phát triển du lịch*. Muốn vậy, cần phải đẩy mạnh công tác tuyên truyền, tạo sự đồng thuận giữa người dân và cán bộ lãnh đạo, QLNN của thành phố về phát triển du lịch. Không ngừng tạo nền tảng phát triển ý thức của người dân, doanh nghiệp, cán bộ lãnh đạo, quản lý và cộng đồng trong ứng xử văn minh, thân thiện với du khách trong nước và quốc tế. Tiến đến việc mỗi một người dân thực sự là một hướng dẫn viên du lịch, đóng góp tích cực vào việc nâng cao vị thế, uy tín thương hiệu của ngành du lịch ở thành phố Đà Nẵng.

*Hai là*, thực hiện các biện pháp đặc thù để đảm bảo nâng cao tính cộng đồng trong HDDL, khai thác và bảo vệ nguồn tài nguyên du lịch ở thành phố Đà Nẵng. Trong đó, chú trọng đến việc đơn giản hóa thủ tục hành chính, áp dụng những biện pháp tăng cường sự tham gia của người dân vào công tác định hướng, QLNN đối với HDDL thông qua các tổ chức chính trị - xã hội đại diện cho người dân. Bên cạnh đó, chính quyền thành phố Đà Nẵng cũng cần tiếp tục triển khai những cơ chế khuyến khích sự tham gia của người dân trong thành phố vào quá trình quản lý, giám sát hiện có; và nghiên cứu, đề xuất những biện pháp mới, cách tiếp cận mới đối với sự tham gia của người dân như đổi mới cách thức giám sát, phản biện xã hội của Mặt trận Tổ quốc thành phố Đà Nẵng. Hơn nữa, thành phố Đà Nẵng cần thực hiện tổng kết việc thí điểm mô hình tổ chức chính quyền đô thị Nghị quyết số 119 của Quốc hội để có đề xuất lan rộng cho việc thúc đẩy sự tham gia của người dân.

*Ba là*, tiếp tục thúc đẩy việc ứng dụng các ứng dụng trên thiết bị điện tử di động để tăng cường sự tương tác giữa người dân với cơ quan QLNN đối với HDDL của thành phố Đà Nẵng. Khuyến khích, động viên người dân phản ánh ý kiến, quan sát và trải nghiệm của bản thân về các mặt của du lịch của thành phố, bao gồm: (i) những điển hình, điểm tốt cần phát huy; (ii) những vấn đề cần tháo gỡ; và (iii) định hướng ưu tiên phát triển, hoàn thiện công tác QLNN đối với HDDL của thành phố. Việc phản ánh của người dân, ngoài ra, bao gồm cả việc tố giác những sai phạm, bất cập do cán bộ quản lý, những thiếu sót của bên cung cấp dịch vụ du lịch đối với khách du lịch để làm trong sạch môi trường hoạt động của lĩnh vực du lịch của thành phố Đà Nẵng.

*Bốn là*, tăng cường công tác thông tin, tuyên truyền qua các phương tiện thông tin đại chúng về các cơ chế, kênh tham gia của người dân vào quá trình QLNN, giám sát, phản biện xã hội đối với công tác QLNN và hoạt động của các cơ sở kinh doanh dịch vụ du lịch ở thành phố Đà Nẵng. Kiên quyết, kiên trì việc thực hiện *dân kiểm tra, dân bảo vệ chính quyền* bằng những hình thức phản ánh đa dạng thông tin tới các cơ quan truyền thông, quản lý truyền thông của chính quyền thành phố nhằm không chỉ lan tỏa hình ảnh một Đà Nẵng trong sạch, vững mạnh về phát triển du lịch mà còn góp phần đóng góp cho hình tượng một thành phố Đà Nẵng đáng sống, đáng đến để tham quan du lịch. Bên cạnh đó, không ngừng quảng bá hình ảnh an toàn, thân thiện, thanh bình, lãng mạn của thành phố bằng những đoạn video clip về việc người dân tham gia vào phát triển du lịch ở thành phố Đà Nẵng.

*Thứ ba, tăng cường ứng dụng CNTT để mở rộng và sử dụng hiệu quả cơ sở hạ tầng của ngành du lịch*

Việc ứng dụng CNTT trong lĩnh vực du lịch là xu thế tất yếu hiện nay không chỉ đối với Đà Nẵng mà còn của nhiều địa phương khác trong khu vực và trên toàn quốc. Do đó, tiếp tục tăng cường ứng dụng CNTT là biện pháp hiệu quả để duy trì sự phát triển của du lịch ở thành phố Đà Nẵng. Để thực hiện được giải pháp này, cần thực hiện đồng bộ các biện pháp sau đây:

*Một là*, hoàn thiện cơ sở dữ liệu du lịch làm nền tảng để thúc đẩy, phát triển hệ sinh thái các ứng dụng cũng như các nội dung liên quan đến ứng dụng CNTT trong ngành du lịch phù hợp với các lĩnh vực khác của thành phố. Đồng thời, đưa ra các báo cáo thống kê của lĩnh vực du lịch để phục vụ công tác quản lý ngành cũng như điều hành của lãnh đạo thành phố Đà Nẵng.

*Hai là*, tổ chức các diễn đàn trên không gian mạng để thu thập ý kiến người dân và các bên có liên quan đối với lĩnh vực du lịch của thành phố Đà Nẵng. Coi đây là kênh tiếp nhận thông tin quan trọng của công tác QLNN đối với HDDL ở Đà Nẵng. Tăng cường việc phản ánh của người dân, doanh nghiệp và khách du lịch thông qua không gian mạng về những bất cập tại các điểm, khu du lịch như tình trạng nâng giá dịch vụ bất hợp lý, lừa đảo du khách, hàng rong đeo bám, ăn xin và các hướng dẫn viên du lịch chưa được cấp phép hoạt động của thành phố.

*Ba là*, duy trì tính hiệu quả của việc chuyển đổi số trong các hoạt động xúc tiến, quảng bá, hỗ trợ du khách. Xây dựng hệ thống thuyết minh audio tự động trên cơ sở nền tảng thông tin đã được thu thập và tập hợp thống nhất của thành phố tại một số điểm, khu du lịch do chính quyền thành phố quản lý. Mở rộng diện ứng dụng hệ thống QR code trong

việc thông tin, giới thiệu các điểm, khu du lịch của thành phố. Xây dựng và quản lý các trang thông tin trên mạng xã hội phù hợp với mục tiêu sử dụng của du khách, đồng thời coi đây là những kênh thông tin để tiếp nhận các ý kiến, nhu cầu cần hỗ trợ của du khách.

*Thứ tư, gia tăng sự đa dạng loại hình tổ chức cung cấp dịch vụ du lịch, kết hợp với thúc đẩy quảng bá sản phẩm du lịch của tỉnh để thu hút thêm khách du lịch ở trong và ngoài nước*

*Một là*, đối với những lĩnh vực du lịch đang là thế mạnh của thành phố Đà Nẵng như du khách MICE, thương mại, khách quốc tế để gia tăng thời gian lưu trú của du khách tại thành phố Đà Nẵng.

*Hai là*, đồng bộ hóa các yếu tố tác động tới sự phát triển của du lịch ở thành phố Đà Nẵng như: xây dựng các điểm đến đặc biệt, độc đáo riêng có của thành phố Đà Nẵng so với các địa phương khác. Thực hiện nhất quán các chính sách trong quảng bá, tiếp thị sản phẩm du lịch của thành phố theo hướng đa dạng hóa, thúc đẩy mở rộng thị trường, truyền bá những giá trị cốt lõi của Đà Nẵng bằng nhiều kênh khác nhau để tạo lực tổng hợp phát triển du lịch.

*Ba là*, thành phố Đà Nẵng tiếp tục triển khai thực hiện các chương trình quảng bá sản phẩm du lịch đa dạng, phong phú tới những thị trường quốc tế truyền thống như Hàn Quốc, Úc, NewZealand,...và không ngừng mở rộng tới các thị trường mới bằng các hoạt động thiết thực. Trong đó, cần tập trung phát triển các chương trình hỗ trợ khách du lịch quốc tế trong khu vực và trên thế giới đối với loại hình du lịch MICE và tiến tới khẳng định thương hiệu điểm đến Golf trên bản đồ du lịch Golf trong khu vực và trên thế giới. Duy trì và phát huy vai trò của các Chương trình đã và đang thực hiện tại Đà Nẵng như giải Golf Asian Development Tour trong 3 năm từ 2022 đến 2024; hay giải đấu BRG Open Golf Championship Da Nang được tổ chức thành công trong năm 2022 và 2023. Những thành công từ các chương trình đó là nền tảng để Đà Nẵng tiếp tục thu hút khách du lịch từ các quốc gia trong khu vực và trên thế giới.

*Bốn là*, đối với thị trường khách du lịch ở trong nước thì Đà Nẵng cần phải tiếp tục thực hiện đồng thời các nhiệm vụ: (i) duy trì hình ảnh điểm đến du lịch thân thiện, hiệu quả đối với khách du lịch trong nước thông qua việc quản lý chất lượng và giá cả dịch vụ của các điểm đến hiện có; (ii) phát triển các điểm đến du lịch mới để thu hút khách du lịch nội địa lưu trú dài ngày hơn, cũng như khuyến khích du khách trong nước quay trở lại Đà Nẵng; và (iii) phối hợp với các địa phương khác trong Vùng để hình thành chuỗi địa điểm

du lịch và chương trình du lịch liên tỉnh.

#### *4.2.2.2. Nhóm giải pháp có tính chiến lược nhằm củng cố và phát triển mối quan hệ giữa doanh nghiệp với cơ quan quản lý nhà nước*

*Thứ nhất, tăng cường thông tin về những cam kết cho các bên có liên quan và thông tin thường xuyên về các thế mạnh của thành phố trong phát triển du lịch*

Thành ủy và UBND Đà Nẵng đã ban hành nhiều chủ trương, kế hoạch để thu hút khách du lịch trong và ngoài nước. Đây cũng là các văn bản định hướng công tác QLNN đối với HDDL của thành phố. Để có thể thực hiện thành công giải pháp này, cần thực hiện đồng bộ các biện pháp sau:

*Một là*, các cơ quan quản lý có liên quan tới du lịch như Sở Du lịch, Sở Giao thông, Sở Thông tin và Truyền thông cần phối hợp để xây dựng và tổ chức thực hiện nhất quán các chương trình, kế hoạch phát triển du lịch trong xu thế phát triển TPTM ở Đà Nẵng. Trong đó, các kế hoạch thực tế cần nhất quán với những chủ trương đã được ban hành từ trước. Hơn nữa, cần phải thống nhất và nhất quán giữa các đơn vị của tỉnh để tránh hiện tượng trùng lặp, giao thoa hoặc không rõ ràng về trách nhiệm, thẩm quyền quản lý trong phát triển du lịch ở thành phố.

*Hai là*, các đơn vị truyền thông của thành phố Đà Nẵng cần liên tục thực hiện công tác truyền thông về những cam kết chính trị của các cơ quan lãnh đạo thành phố tới các bên có liên quan để họ yên tâm trong thực hiện các hoạt động đầu tư và phát triển dịch vụ du lịch đáp ứng yêu cầu của du khách. Trong đó, các đơn vị quản lý cấp dưới cần tham mưu tư vấn chính sách và giải pháp cho lãnh đạo thành phố trong phát triển du lịch gắn với những chủ trương, ưu tiên chính sách đã được ban hành trong các văn bản lãnh đạo, định hướng của Thành ủy, UBND thành phố Đà Nẵng. Các đơn vị cấp huyện, xã cũng cần có những kế hoạch để thực hiện có hiệu quả chủ trương chung của thành phố.

*Ba là*, chuẩn bị tài liệu phục vụ cho du khách về những thế mạnh, tiềm năng của thành phố trong phát triển du lịch để không chỉ cung cấp thông tin mà còn khuyến khích những du khách có tiềm lực tài chính thực hiện đầu tư phát triển du lịch ở thành phố Đà Nẵng. Hơn nữa, cần có biện pháp để cung cấp nguồn thông tin tới những du khách có tiềm năng chi tiêu cao khi đi du lịch ở thành phố để thúc đẩy kinh tế du lịch tiếp tục phát triển hơn nữa.

*Thứ hai, tập trung hoàn thiện thể chế thúc đẩy các HDDL phát triển trong xu hướng xây dựng TPTM ở Đà Nẵng*

Để tiếp tục phát triển du lịch ở thành phố Đà Nẵng hơn nữa thì sẽ cần một nguồn tài

chính dồi dào. Muốn vậy, ngoài việc thành công thu hút các nguồn vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài và hỗ trợ phát triển chính thức, Đà Nẵng cũng cần thúc đẩy việc đa dạng hóa hơn nữa các nguồn lực tài chính cho phát triển du lịch. Cần thực hiện đồng bộ các biện pháp sau:

*Một là*, các cơ chế tài chính mới, nhất là quan hệ đối tác công tư đối với các chương trình, dự án đầu tư phát triển cơ sở hạ tầng vật chất và kỹ thuật số trong lĩnh vực du lịch cần phải được quan tâm, chú trọng nhiều hơn trong thời gian tới đây. Các cơ sở hạ tầng cho phát triển các dịch vụ du lịch y tế, du lịch kết hợp với giáo dục cũng cần được khai thác nguồn tài chính hỗ trợ từ các tổ chức tín dụng quốc tế và trong nước bằng những hình thức mới, sáng tạo trên cơ sở dẫn dắt của cơ quan QLNN của thành phố Đà Nẵng.

*Hai là*, thành phố Đà Nẵng cần xem xét thực hiện việc phân tích xếp hạng tín dụng để tạo dựng và gia tăng niềm tin của nhà đầu tư đối với môi trường kinh doanh của thành phố. Hơn nữa, việc xếp hạng tín dụng cũng giúp cho các tổ chức tín dụng có thêm thông tin để thiết lập giá cả cạnh tranh của các công cụ nợ. Kỷ luật và hiệu quả của tài chính thông qua việc xếp hạng tín dụng các đơn vị kinh doanh trên địa bàn thành phố còn đóng góp rất lớn cho việc xếp hạng tín nhiệm tốt của cả thành phố. Với kết quả xếp hạng tín nhiệm tốt thì các tổ chức tài chính quốc tế có thể sẽ triển khai đầu tư, mở chi nhánh nhiều hơn tại thành phố. Đây là những thể chế tài chính sẽ đem lại nhiều nguồn lợi tài chính cho hoạt động đầu tư mở rộng sự phát triển của lĩnh vực du lịch ở Đà Nẵng.

*Ba là*, thiết lập cơ chế tài chính phù hợp với thẩm quyền của chính quyền thành phố đối với các dự án đầu tư có lồng ghép mục tiêu giảm thiểu các-bon và đóng góp cho sự phát triển du lịch vào thành phố. Theo đó, đầu tư phát triển du lịch cũng đồng hành và gắn kết với mục tiêu phát triển mạnh mẽ, cải thiện môi trường đầu tư và kinh doanh theo hướng phát triển TPTM, đô thị sinh thái, thành phố đáng sống và cũng là bằng chứng cho việc áp dụng các thông lệ tốt ở trên thế giới và các quốc gia trong khu vực. Hơn nữa, việc thiết lập cơ chế tài chính này cũng là một trong những đóng góp cho sự phát triển bền vững của lĩnh vực du lịch nói riêng và phát triển kinh tế - xã hội của thành phố Đà Nẵng nói chung.

*Thứ ba, tăng cường sử dụng các ứng dụng trên thiết bị thông minh trong việc truyền tải các chủ trương, chính sách về phát triển du lịch tới các bên có liên quan*

Việc truyền tải các chủ trương, chính sách phát triển du lịch tới các bên có liên quan có ý nghĩa quan trọng đối với phát triển du lịch ở thành phố Đà Nẵng. Các bên có liên quan không nắm được các chủ trương, chính sách này thì sẽ khiến cho việc cụ thể hóa các chủ trương vào cuộc sống không được thông suốt, chính sách trở nên không thân thiện với các bên có liên quan; thậm chí, còn có thể dẫn tới việc phát triển du lịch trở nên không theo

định hướng của các cơ quan lãnh đạo thành phố. Để thực hiện tốt giải pháp này, cần tập trung thực hiện đồng bộ các biện pháp sau đây:

*Một là*, các cơ quan QLNN cần tăng cường hơn nữa việc ứng dụng CNTT vào quá trình truyền tải các chủ trương, chính sách về phát triển du lịch tới các bên có liên quan. Xây dựng và triển khai nhiều ứng dụng khác nhau phù hợp với các thiết bị di động để có thể truyền tải trực tiếp tới các bên có liên quan về những chủ trương, chính sách mới nhất của thành phố. Việc xây dựng và triển khai các ứng dụng này cũng cần chú trọng đến tính tương thích và đồng bộ giữa các cơ quan quản lý khác nhau để tránh hiện tượng có quá nhiều ứng dụng và các bên có liên quan sẽ không biết phải sử dụng ứng dụng nào. Cụ thể, lãnh đạo thành phố giao cho Sở Du lịch Đà Nẵng làm cơ quan chủ trì, phối hợp với Sở Thông tin và Truyền thông để xây dựng và triển khai các ứng dụng thực hiện nhiệm vụ này tới các bên có liên quan. Đồng thời, yêu cầu các bên có liên quan thường xuyên theo dõi, cập nhật thông tin trên ứng dụng để nắm bắt các chủ trương, chính sách mới nhất của thành phố.

*Hai là*, đa dạng hóa các kênh truyền tải các chủ trương, chính sách về phát triển du lịch tới các bên có liên quan. Cụ thể, thường xuyên cập nhật hệ thống cơ sở dữ liệu dùng chung có phân chia thông tin giữa các lĩnh vực khác nhau để tránh việc các bên có liên quan trong lĩnh vực du lịch nhận quá nhiều thông tin không có liên quan. Các đơn vị quản lý có thể xây dựng các forum, các hội nhóm tiêu dùng trên nền tảng các mạng xã hội để khai thác những ưu điểm, lợi thế của các nền tảng sẵn có nhằm thực hiện có hiệu quả việc truyền tải các chủ trương, chính sách về phát triển du lịch tới từng bên có liên quan.

*Ba là*, xuất bản thêm phiên bản điện tử của các cuốn sách hướng dẫn, cẩm nang tập hợp các chủ trương, chính sách về phát triển du lịch của thành phố và gửi tới các bên có liên quan để kịp thời nắm bắt có tính hệ thống xuyên suốt của các chủ trương, chính sách này. Với những phiên bản điện tử của các tài liệu thì các bên có liên quan không phải lưu trữ tài liệu theo phong cách truyền thống và hoàn toàn có thể tra cứu ở bất cứ không gian, thời gian nào mà không phải mang theo người.

*Thứ tư, sử dụng các mạng lưới xã hội để thúc đẩy/gia tăng việc trao đổi thông tin liên quan đến du lịch*

Theo Quy hoạch thành phố Đà Nẵng thời kỳ 2021 – 2030, tầm nhìn đến năm 2050 vừa mới được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt tại Quyết định số 1287/QĐ-TTg ngày 02/11/2023, một trong các lĩnh vực trọng tâm là du lịch. Theo đó, Đà Nẵng phát triển du lịch được kỳ vọng dựa trên tư duy đột phá, kết hợp với ứng dụng CNTT và gắn với thiên nhiên, văn hóa lịch sử truyền thống. Hơn nữa, còn yêu cầu chất lượng các dịch vụ đạt chuẩn



“chất lượng cao”. Do đó, việc sử dụng các mạng lưới xã hội ở thành phố Đà Nẵng trong trao đổi thông tin liên quan đến du lịch sẽ là một trong những giải pháp có tính đột phá. Mạng lưới xã hội trước đây có thể được hiểu là nơi người dân thể hiện ý kiến cá nhân, làm những việc theo nhu cầu, sở thích của bản thân; nhưng nay có thể hoàn toàn trở thành nền tảng cho việc trao đổi thông tin đến du lịch, đến phát triển du lịch ở thành phố Đà Nẵng. Muốn vậy, cần thực hiện đồng bộ, có tính hệ thống các biện pháp sau:

*Một là*, tiếp tục tăng cường công tác quảng bá du lịch qua mạng xã hội, khuyến khích từng tài khoản cá nhân của người dân Đà Nẵng trở thành một kênh truyền tải về du lịch của thành phố Đà Nẵng. Đối với những nhóm hiện có trên các mạng xã hội như Facebook, Instagram, chính quyền thành phố cần có cơ chế hỗ trợ để phát huy những ưu điểm hiện có của các nhóm này trên mạng xã hội. Tiếp tục đồng hành với các nhóm để có thể phát huy hơn nữa các lợi thế, ưu điểm do các mạng lưới xã hội mang lại phù hợp với mục tiêu, yêu cầu phát triển du lịch của thành phố.

*Hai là*, tăng cường tỷ lệ tương tác giữa các thành viên trên mạng lưới xã hội với cơ quan quản lý chính quyền, doanh nghiệp và du khách để các thông tin liên quan đến du lịch được truyền tải nhanh chóng, kịp thời tới các bên có liên quan. Các thông tin chia sẻ trên mạng lưới xã hội sẽ mang lại nhiều trải nghiệm thực tế theo không gian thực của không chỉ các thành viên mà còn đối với các cơ quan quản lý và du khách. Theo đó, du khách đến thăm quan và làm việc tại thành phố Đà Nẵng có thêm kênh thông tin đáng tin cậy cho việc xác định kế hoạch của bản thân và hơn nữa làm gia tăng tiện ích cho du khách.

*Ba là*, chính quyền thành phố cần có cơ chế thuận lợi để các tài khoản có sức thu hút trên mạng xã hội tham gia vào quá trình lan tỏa thông tin, thông điệp, sự kiện du lịch của thành phố Đà Nẵng tới đông đảo du khách và người dân. Sự kết nối và tận dụng tầm ảnh hưởng của các tài khoản này cần có cơ chế thực hiện được phê chuẩn bởi lãnh đạo thành phố nhằm tạo nên tính chính danh và sự xác thực của thông tin mà các tài khoản này đăng tải trên trang mạng xã hội của mình.

*Thứ năm, củng cố nền tảng văn hóa, tăng cường sự tham gia của các bên có liên quan và tiếp tục hoàn thiện thể chế giám sát cộng đồng để thực hiện các đề án, dự án phát triển du lịch tốt hơn*

Trong thực hiện thí điểm mô hình chính quyền đô thị ở thành phố Đà Nẵng đã phát huy được tính chủ động, trách nhiệm, sáng tạo trong phục vụ người dân của chính quyền thành phố. Đồng thời, cũng cho thấy sự phát huy dân chủ, vai trò giám sát của người dân thông qua cộng đồng khu dân cư đảm bảo có hiệu quả. Đối với phát triển du lịch, sự giám

sát của cộng đồng sẽ không chỉ gia tăng sự hiệu quả của công tác giám sát mà còn đảm bảo sự tham gia trực tiếp của người dân vào quá trình QLNN đối với HDDL ở thành phố. Cơ chế thực hiện giám sát cộng đồng thông qua cơ quan đại diện là Mặt trận Tổ quốc và các tổ chức chính trị - xã hội trên địa bàn thành phố đã cho thấy sự cần thiết của việc thực hiện này. Trong thời gian tới đây, để có thể hoàn thiện cơ chế giám sát cộng đồng kết hợp với củng cố nền tảng văn hóa, tăng cường sự tham gia của các bên có liên quan, Đà Nẵng cần thực hiện một số biện pháp sau:

*Một là*, thành phố Đà Nẵng tiếp tục thực hiện hiệu quả Nghị quyết số 119/NQ/2020/QH14 về thí điểm thực hiện mô hình chính quyền đô thị và một số cơ chế, chính sách đặc thù phát triển thành phố Đà Nẵng một cách đa dạng, phong phú để thu hút sự tham gia của đông đảo tầng lớp nhân dân, khuyến khích sự tham gia của cộng đồng trong thực hiện vai trò giám sát, phản biện xã hội khi thiếu vắng hội đồng nhân dân ở cấp quận, phường. Tăng cường công tác tuyên truyền để thống nhất nhận thức của các cơ quan trong hệ thống chính trị đối với việc gia tăng thực hiện giám sát cộng đồng ở thành phố Đà Nẵng.

*Hai là*, tiếp tục rà soát, xem xét sửa đổi, bổ sung các nghị quyết, quy định về cơ chế giám sát cộng đồng đối với các đề án, dự án phát triển du lịch nhằm tăng cường sự tham gia của người dân vào quá trình QLNN. Triển khai có hiệu quả cơ chế giám sát cộng đồng để cụ thể hóa phương châm xây dựng chính sách phát triển du lịch lấy người dân làm trung tâm; coi người dân vừa là động lực, vừa là mục tiêu hướng đến của hệ thống chính sách phát triển du lịch.

*Ba là*, thành phố Đà Nẵng cần quyết liệt triển khai đồng bộ, có trọng tâm, trọng điểm các nhiệm vụ quan trọng liên quan đến phát triển văn hóa như: (i) Kết luận tại Hội nghị văn hóa toàn quốc năm 2021 của Tổng bí thư; (ii) kế hoạch thực hiện Nghị quyết 43 của Bộ Chính trị về Đà Nẵng; (iii) Nghị quyết 33-NQ/TW về xây dựng và phát triển văn hóa, con người Việt Nam đáp ứng yêu cầu phát triển bền vững đất nước; (iv) Chỉ thị số 23 năm 2022 của Thành ủy Đà Nẵng về tăng cường sự lãnh đạo của Đảng đối với công tác xây dựng và phát triển văn hóa trên địa bàn thành phố; (v) Đề án phát triển đồng bộ giữa kinh tế với văn hóa - xã hội, trong đó đặt trọng tâm vào xây dựng con người Đà Nẵng với những chuẩn mực văn hóa, đạo đức hiện đại, phù hợp với thuần phong mỹ tục của địa phương, làm nền tảng để xây dựng thành phố Đà Nẵng trở thành một địa phương đáng sống, có bản sắc văn hóa riêng, có bản sắc của miền Trung và Tây Nguyên, tầm nhìn đến 2030; và (vi) lồng ghép thực hiện phong trào “Toàn dân đoàn kết xây dựng đời sống văn hóa” với

Chương trình thành phố “5 không”, “3 có”, “4 an”.

*4.2.2.3. Nhóm giải pháp có tính chiến lược của quản lý nhà nước đối với hoạt động du lịch trong xu thế phát triển thành phố thông minh ở Đà Nẵng nhằm*

*Thứ nhất, tăng cường trách nhiệm của các bên có liên quan, đặc biệt đối với chính quyền thành phố, trong việc giải quyết những vấn đề nóng liên quan đến đưa tài nguyên thiên nhiên vào quá trình kinh doanh các dịch vụ du lịch*

Tài nguyên thiên nhiên là một nguồn lực phát triển quan trọng không chỉ đối với quốc gia mà còn đối với sự phát triển kinh tế - xã hội của thành phố Đà Nẵng. QLNN đối với tài nguyên thiên nhiên có liên quan đến nhiều đơn vị khác nhau và chịu sự quy định bởi nhiều luật khác nhau như Luật Đất đai, Luật Tài nguyên, môi trường biển và hải đảo, Luật tài nguyên nước, và nhiều văn bản quy phạm pháp luật khác. Việc sử dụng tài nguyên thiên nhiên vào trong phát triển kinh tế - xã hội, đặc biệt là lĩnh vực du lịch có liên quan đến nhiều bên khác nhau như: (i) chính quyền địa phương; (ii) doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ du lịch; (iii) các đơn vị lữ hành; (iv) người dân trong vùng; và (v) du khách. Việc sử dụng và bảo vệ tài nguyên thiên nhiên không phải là trách nhiệm của chính quyền mà còn là trách nhiệm của các bên có liên quan. Để tăng cường trách nhiệm của các bên có liên quan trong sử dụng tài nguyên thiên nhiên, đặc biệt những vấn đề nóng, thành phố Đà Nẵng cần thực hiện đồng bộ các biện pháp sau đây:

*Một là*, các cơ quan quản lý cần nhận diện rõ vấn đề nóng về sở hữu, sử dụng tài nguyên thiên nhiên là như thế nào. Nguyên nhân và loại hình biểu hiện của những vụ việc nào đang thu hút sự quan tâm của toàn xã hội cần phải được tìm hiểu và đưa ra các biện pháp xử lý kịp thời nhằm tránh được sự bùng phát hoặc âm ỉ trong một thời gian dài. Những điều đó sẽ khiến cho người dân suy giảm niềm tin vào sự hiệu quả, hiệu lực của chính quyền thành phố. Trong ngành du lịch, việc sử dụng tài nguyên thiên nhiên nhiều hơn so với các lĩnh vực khác trong ngành dịch vụ. Chính vì vậy, các cơ quan quản lý cần phối hợp với các bên có liên quan trong xử lý triệt để những xung đột có nguy cơ bùng phát trên diện rộng hoặc có ảnh hưởng đến chất lượng công tác QLNN. Các bên có liên quan tham gia xử lý phải đảm bảo tránh việc xác định và thực hiện các biện pháp mang tính chủ quan, không phù hợp do xuất phát từ góc tiếp cận của cơ quan thực hiện.

*Hai là*, trong xử lý các vấn đề nóng trong sở hữu, sử dụng tài nguyên thiên nhiên để phát triển du lịch thì ưu tiên giải quyết ngay từ khi mới manh nha xuất hiện. Do đó cần phải nâng cao hiệu quả của công tác đánh giá tác động môi trường của việc sử dụng tài nguyên

thiên nhiên trong phát triển du lịch. Xây dựng các biện pháp phòng ngừa rủi ro xảy ra trong sở hữu, sử dụng tài nguyên thiên nhiên trong quá trình xây dựng và triển khai các quy hoạch, chiến lược, chương trình của thành phố về lĩnh vực du lịch đối với từng điểm, khu du lịch tại thành thị và khu vực nông thôn. Du lịch là lĩnh vực đặc biệt khi đây là hình thức xuất khẩu tại chỗ và sử dụng nhiều tài nguyên thiên nhiên, cũng như các di sản thiên nhiên vào quá trình sản xuất – kinh doanh. Các hướng dẫn viên du lịch cũng cần có nhận thức đầy đủ và toàn diện về xử lý mối quan hệ giữa sở hữu và sử dụng tài nguyên thiên nhiên. Ví dụ, khu vực di sản thiên nhiên thuộc quyền sở hữu của toàn dân, do nhà nước là cơ quan đại diện, nhưng khi đưa vào kinh doanh du lịch thì quyền sử dụng sẽ trở thành cá nhân hóa; do đó, hướng dẫn viên du lịch cần hướng dẫn du khách ứng xử phù hợp đối với di sản thiên nhiên.

*Ba là*, hoàn thiện về thể chế quản lý việc sử dụng tài nguyên thiên nhiên trong lĩnh vực du lịch. Thực hiện phân cấp, phân quyền quản lý cụ thể, rõ ràng giữa các cơ quan quản lý cấp tỉnh, cấp huyện và xã. Phân định rõ trách nhiệm của các bên có liên quan trong quá trình sử dụng tài nguyên thiên nhiên trong phát triển du lịch ở thành phố Đà Nẵng. Đặc biệt, trong xu hướng xây dựng TPTM ở thành phố Đà Nẵng thì việc ứng dụng CNTT có giúp cho việc sử dụng tài nguyên thiên nhiên trong du lịch ở Đà Nẵng trở nên tốt hơn như thế nào. Các cơ quan QLNN đối với HĐDL ở thành phố Đà Nẵng cần đóng vai trò dẫn dắt thị trường trong việc sử dụng nguồn lực tài nguyên thiên nhiên trong lĩnh vực du lịch phù hợp với định hướng chiến lược của các cơ quan lãnh đạo thành phố.

*Thứ hai, tập trung thực hiện chiến lược, kế hoạch phát triển du lịch bằng ưu tiên nguồn lực nội sinh của thành phố Đà Nẵng*

Để phát triển toàn diện kinh tế - xã hội của thành phố Đà Nẵng nói chung, phát triển du lịch nói riêng thì nguồn lực nội sinh đóng vai trò quyết định. Dưới ảnh hưởng của dịch bệnh Covid-19, thành phố nhận thức rõ ràng hơn về vai trò của nguồn lực nội sinh của thành phố Đà Nẵng đối với phát triển du lịch của địa phương. Hơn nữa, thành phố Đà Nẵng cũng cần nhận thức rõ ràng hơn về việc huy động nguồn lực tại chỗ và từ các địa phương trong Vùng sẽ đóng vai trò có tính quyết định; do nguồn lực nước ngoài sẽ rút đi khi có khủng hoảng xảy ra, và chỉ có nguồn lực nội sinh của thành phố sẽ ở lại để đóng góp cho sự phát triển du lịch của thành phố. Để thực hiện giải pháp này, Đà Nẵng cần thực hiện đồng bộ các biện pháp sau:

*Một là*, phát triển lực lượng các hướng dẫn viên du lịch chuyên nghiệp, có kỹ năng phù hợp với ngành du lịch của thành phố theo hướng đạt chuẩn tương đương với các khu du lịch nổi tiếng của khu vực. Bên cạnh đó, nâng cao nhận thức của đội ngũ hướng dẫn

viên du lịch theo hướng kết hợp kỹ năng nghề và quản lý để đảm bảo hài hòa giữa phát triển lĩnh vực du lịch và đóng góp cho công tác QLNN đối với HDDL của thành phố Đà Nẵng. Ngoài ra, cần đánh giá nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng kỹ năng của đội ngũ hướng dẫn viên du lịch nhằm đáp ứng thêm được yêu cầu ngày càng cao hơn của công việc, du khách trong nước và quốc tế.

*Hai là*, tăng cường sự ứng dụng công nghệ được phát triển tại chỗ từ các cơ sở nghiên cứu của thành phố Đà Nẵng vào công tác QLNN đối với HDDL. Theo đó, thúc đẩy sự liên kết, phối hợp giữa các cơ quan QLNN của thành phố Đà Nẵng với các cơ sở nghiên cứu công lập, tư nhân đặt tại Đà Nẵng và các địa phương khác. Thực hiện tập huấn, bồi dưỡng hàng năm đối với đội ngũ cán bộ công chức, viên chức đang làm việc trong các cơ quan chính quyền thành phố có liên quan đến lĩnh vực du lịch để nâng cao năng lực quản lý, phối hợp, giám sát và khả năng dự báo, dự đoán tình hình mới. Bên cạnh đó, cần phải thường xuyên bồi dưỡng, cập nhật kiến thức về ứng dụng CNTT trong công tác QLNN đối với lĩnh vực du lịch.

*Ba là*, phát huy vai trò của các giá trị lịch sử - văn hóa của thành phố Đà Nẵng trong phát triển du lịch của thành phố. Đồng thời, không ngừng bồi đắp các giá trị hiện có và tạo ra những giá trị lịch sử - văn hóa mới cho các thế hệ mai sau.

*Bốn là*, tận dụng nguồn lực tài chính từ ngân sách nhà nước đối với lĩnh vực du lịch của thành phố Đà Nẵng. Ưu tiên sử dụng nguồn lực tài chính từ ngân sách nhà nước đối với các dự án, chương trình có ảnh hưởng lớn đối với phát triển du lịch và có tính cấp bách cao. Đối với các dự án chưa có trong quy hoạch hoặc kế hoạch của thành phố thì khuyến khích thu hút các nguồn vốn đầu tư ngoài ngân sách nhà nước để tăng thêm không gian phát triển cho lĩnh vực du lịch và các doanh nghiệp tư nhân trong và ngoài thành phố Đà Nẵng.

*Năm là*, thực hiện công tác xã hội hóa đối với các dự án đầu tư trong lĩnh vực du lịch có ảnh hưởng, tác động lớn tới đời sống của người dân trong khu vực đầu tư để gia tăng sự tham gia và thụ hưởng của người dân. Công tác xã hội hóa phải được thực hiện dựa trên phương châm Nhà nước và nhân dân cùng làm, với trọng tâm là sự thụ hưởng của người dân. Cơ quan QLNN cần có kế hoạch, biện pháp khuyến khích sự ủng hộ của các tổ chức kinh tế, tổ chức xã hội, các doanh nghiệp, các cá nhân trong đầu tư phát triển lĩnh vực du lịch của thành phố hơn nữa trong thời gian tới đây.

*Thứ ba, mở rộng phạm vi tham gia QLNN đối với cộng đồng dân cư, kết hợp với việc đặt sự phát triển du lịch của thành phố trong tổng thể vùng*

Mở rộng phạm vi tham gia QLNN đối với cộng đồng dân cư là một trong những

nhiệm vụ trọng tâm mà chính quyền thành phố Đà Nẵng đang tích cực triển khai. Đối với lĩnh vực du lịch, sự tham gia của cộng đồng dân cư vào công tác QLNN trở nên cấp thiết do đây là một nội dung thiết thực để nâng cao quyền công dân và góp phần đảm bảo lợi ích của người dân. Hơn nữa, đây cũng là cách làm để thực hiện mục tiêu lấy người dân làm trung tâm của công tác QLNN ở thành phố Đà Nẵng. Điều này đặc biệt quan trọng khi đặt sự phát triển của du lịch ở thành phố Đà Nẵng trong tổng thể phát triển vùng. Để có thể thực hiện được tốt giải pháp này, cần tiến hành đồng bộ các biện pháp sau:

*Một là*, nâng cao trách nhiệm giải trình của chính quyền thành phố Đà Nẵng. Chính quyền thành phố Đà Nẵng cần được vận hành theo cách thức đảm bảo sự cân bằng của mối quan hệ ba cực là **chính quyền thành phố - thị trường du lịch – người dân**. Theo đó, cần khuyến khích nhiều hình thức cộng đồng dân cư tham gia vào quá trình hoạch định chính sách của cơ quan QLNN về du lịch của thành phố, giám sát trách nhiệm giải trình của các cơ quan này trong việc tổ chức thực hiện. Thành phố Đà Nẵng đang trong quá trình triển khai thí điểm mô hình chính quyền đô thị, nên đây là một khung khổ quản lý có thể thúc đẩy quyền công dân, quyền tham gia vào quá trình QLNN đối với lĩnh vực du lịch ở thành phố.

*Hai là*, nâng cao khả năng truy cứu trách nhiệm giải trình của cơ quan QLNN đối với HDDL từ phía người dân của thành phố Đà Nẵng. Thông qua việc truy cứu trách nhiệm của người dân, cơ quan QLNN đối với HDDL ở thành phố Đà Nẵng góp phần tạo môi trường minh bạch, trong sạch của cơ quan QLNN. Chính quyền thành phố Đà Nẵng cần cải thiện khuôn khổ hoạt động để tăng cường sự tương tác của người dân trong việc nêu lên những mối quan tâm, quan ngại của họ về sự phát triển của du lịch trong xu thế phát triển TPTM. Về lâu dài, khi TPTM được xây dựng hoàn thiện ở Đà Nẵng thì cơ chế tham vấn người dân của chính quyền thành phố sẽ còn được thực hiện thường xuyên hơn, bao gồm cả việc người dân được tham dự các phiên họp công khai của cơ quan QLNN về du lịch. Do đó, ngay từ bây giờ việc nâng cao khả năng truy cứu trách nhiệm giải trình của cơ quan QLNN ở thành phố từ phía người dân sẽ đảm bảo cho sự tham gia của người dân trong tương lai được hiệu quả hơn.

*Ba là*, nâng cao khả năng tiếp cận thông tin chính xác và kịp thời của người dân thành phố Đà Nẵng. Khi người dân được tiếp cận thông tin kịp thời thì cơ quan QLNN sẽ phải chuẩn bị các phương án để trả lời cho các chất vấn của người dân. Nâng cao sự minh bạch của công tác QLNN đối với HDDL bằng việc thông tin chính xác và kịp thời cho người dân sẽ không chỉ nâng cao khả năng tiếp cận thông tin của người dân mà còn tạo điều kiện để các tổ chức xã hội của người dân lớn mạnh hơn trước.

*Thứ tư, đẩy mạnh việc thu hút đầu tư vào lĩnh vực du lịch thông qua các chương trình quảng bá hình ảnh, tiềm năng phát triển của du lịch ở thành phố Đà Nẵng*

Để có thể thu hút được nguồn vốn đầu tư vào lĩnh vực du lịch ở thành phố Đà Nẵng, một trong những giải pháp căn cơ là thực hiện tốt các chương trình quảng bá hình ảnh, tiềm năng phát triển của du lịch ở thành phố Đà Nẵng. Các nhà đầu tư sẽ tiến hành đầu tư vào thành phố khi và chỉ khi họ nhìn thấy được khả năng thu được lợi ích nhiều hơn so với nguồn vốn bỏ ra. Để có thể thực hiện được giải pháp này, cần thực hiện các biện pháp sau đây:

*Một là*, nâng cao chất lượng quảng bá điểm đến của thành phố Đà Nẵng. Tổ chức thực hiện những hội chợ du lịch trực tuyến để có thể thông tin tới nhiều địa phương khác nhau trên thế giới trong cùng một thời điểm. Các hoạt động như gặp gỡ giữa người mua và người bán trực tuyến, triển lãm hàng du lịch ảo, trải nghiệm thực tế ảo tăng cường thông qua nền tảng trực tuyến là những biện pháp có thể thực hiện đồng thời. Tăng cường truyền bá hình ảnh của các điểm đến du lịch của thành phố Đà Nẵng trên các nền tảng xã hội sẽ tiếp cận được nhiều thị trường quốc tế. Mời những người nổi tiếng trong và ngoài nước tham gia các hoạt động trải nghiệm là một biện pháp thiết thực và hiệu quả trong quảng bá hình ảnh điểm đến của Đà Nẵng.

*Hai là*, thay đổi cách tiếp cận nhà đầu tư tiềm năng của các cơ quan QLNN. Tư duy thu hút đầu tư truyền thống là tiến hành các hoạt động tiếp cận nhà đầu tư với mục tiêu giới thiệu cho họ những lợi thế, tiềm năng thu lợi nếu họ đầu tư vào thành phố Đà Nẵng. Tuy nhiên, hiện nay Đà Nẵng nên chuyển hướng sang tiếp cận nhà đầu tư tiềm năng bằng việc khiến các nhà đầu tư thấy được rằng họ sẽ mất cơ hội làm giàu nếu không thực hiện đầu tư vào thành phố. Sự đa dạng các loại hình, sản phẩm du lịch, những nguồn tài nguyên thiên nhiên và con người của thành phố Đà Nẵng là những điều mà nhiều nhà đầu tư mong muốn thực hiện các hoạt động đầu tư vào lĩnh vực du lịch của thành phố.

*Ba là*, xây dựng và triển khai các cơ chế cộng sinh giữa nhà đầu tư tiềm năng và thị trường du lịch của thành phố Đà Nẵng. Chính quyền thành phố cần khuyến khích các nhà đầu tư đến thăm và làm việc tại Đà Nẵng bằng việc tổ chức các hội nghị xúc tiến đầu tư thiết thực. Muốn vậy, cần phải tiếp cận những nhà đầu tư có mong muốn đầu tư vào thành phố Đà Nẵng. Bên cạnh đó, chính quyền thành phố Đà Nẵng cũng cần phối hợp với các địa phương khác trong Vùng để hình thành nên những sản phẩm du lịch độc đáo, những cơ hội đầu tư vào lĩnh vực du lịch mà các nhà đầu tư khó có thể tìm thấy ở những địa phương khác. Không những vậy, mở rộng khả năng kết nối giữa thành phố Đà Nẵng với các thành

phố khác trong khu vực và trên thế giới có vị trí địa lý phù hợp để xây dựng và triển khai **vòng cung du lịch** hoặc **hành lang du lịch** theo chủ đề văn hóa hoặc lịch sử.

4.2.2.4. *Nhóm giải pháp có tính chiến lược nhằm thực hiện công tác tuyên truyền, quảng bá hình ảnh các hoạt động du lịch tốt hơn, hiệu quả hơn*

*Thứ nhất, tuyên truyền sâu, rộng về chủ trương, chính sách của Đảng, Nhà nước về việc sử dụng tài nguyên thiên nhiên trong các HDDL tới các bên có liên quan*

Tài nguyên thiên nhiên có ý nghĩa quan trọng đối với phát triển du lịch. Nhận thức rõ ràng điều này, Đảng, Nhà nước ta đã có nhiều chủ trương, chính sách liên quan đến việc sử dụng nguồn tài nguyên thiên nhiên vào phát triển du lịch. Bên cạnh đó, việc sử dụng nguồn tài nguyên thiên nhiên nếu không được thực hiện hợp lý sẽ để lại những tác hại lâu dài đối với địa phương. Do đó, cần phải tuyên truyền thường xuyên, liên tục các chủ trương, chính sách của Đảng và Nhà nước về việc sử dụng tài nguyên thiên nhiên tới các bên có liên quan. Để có thể thực hiện được giải pháp này, cần thực hiện các biện pháp sau:

*Một là*, sử dụng đa dạng các loại hình tuyên truyền các chủ trương, chính sách của Đảng và Nhà nước về quyền sở hữu và quyền sử dụng tài nguyên thiên nhiên tới các bên có liên quan trong lĩnh vực du lịch. Nhiều cá nhân, đơn vị kinh doanh chưa thực sự hiểu rõ về mối quan hệ giữa **sở hữu toàn dân** và **người đại diện sở hữu toàn dân** nên còn ngần ngại trong thực hiện phát triển kinh doanh trong lĩnh vực du lịch. Tâm lý lo ngại khi không được sở hữu tài nguyên thiên nhiên sẽ là một lực cản để các nhà đầu tư mở rộng hoạt động kinh doanh du lịch ở thành phố. Chính vì vậy, thành phố Đà Nẵng cần tăng cường sự tuyên truyền, phổ biến về những chủ trương, chính sách của Đảng và Nhà nước ta về quyền sở hữu và quyền sử dụng để các nhà đầu tư và doanh nghiệp kinh doanh du lịch hiểu được quyền lợi và nghĩa vụ của họ trong việc sử dụng tài nguyên thiên nhiên vào lĩnh vực du lịch.

*Hai là*, các cơ quan tuyên truyền của thành phố Đà Nẵng cần đổi mới phương thức tuyên truyền phổ biến. Việc tuyên truyền, phổ biến không chỉ là những bài phát thanh, phóng sự truyền hình, tài liệu sách ảnh, sách báo, tạp chí mà còn những hoạt động thiết thực khuyến khích sự tham gia của người dân và doanh nghiệp như việc tổ chức những ngày hội, ngày lễ tuyên truyền về những điển hình trong sử dụng tài nguyên thiên nhiên của thành phố vào lĩnh vực du lịch. Ứng dụng CNTT vào việc xây dựng các ứng dụng trên thiết bị di động, bao gồm cả những trò chơi để thu hút được đông đảo sự quan tâm của nhiều tầng lớp người dân và doanh nghiệp.

*Ba là*, tổ chức các cuộc thi tìm hiểu về những chủ trương, chính sách của Đảng và



Nhà nước về quyền sở hữu và quyền sử dụng tài nguyên thiên nhiên cho đông đảo các tầng lớp cư dân khác nhau đang sinh sống và làm việc ở thành phố. Tổ chức thực hiện các game show trên sóng truyền hình và truyền thanh của thành phố Đà Nẵng để nâng cao sự quan tâm của người dân, doanh nghiệp và các bên có liên quan về các chủ trương, chính sách của Đảng và Nhà nước về quyền sở hữu và quyền sử dụng tài nguyên thiên nhiên trong lĩnh vực du lịch.

*Thứ hai, đổi mới cơ chế tài chính để thúc đẩy đầu tư nội bộ của thành phố Đà Nẵng và thu hút đầu tư từ các doanh nghiệp bên ngoài vào phát triển các HDDL*

Để thực hiện giải pháp này, thành phố Đà Nẵng cần thực hiện đồng bộ các biện pháp sau:

*Một là, tập trung triển khai thực hiện Nghị quyết số 82-NQ/HĐND ngày 17/12/2021 của HĐND thành phố về thực hiện thí điểm khai thác dịch vụ du lịch kết hợp phát triển nông nghiệp, lâm nghiệp, nuôi trồng thủy sản trên địa bàn huyện Hòa Vang một cách hiệu quả để nghiên cứu triển khai trên diện rộng tại các địa phương khác như Hòa Quý, Hòa Xuân...*

*Hai là, đối với việc phát triển sản phẩm lưu niệm đặc trưng của thành phố: Tiếp tục triển khai hiệu quả chính sách khuyến công và phát triển sản xuất sản phẩm lưu niệm phục vụ du lịch; thực hiện Chương trình OCOP (mỗi xã một sản phẩm) và lựa chọn, hỗ trợ phát triển thành các sản phẩm lưu niệm đặc trưng phục vụ du lịch. Xây dựng các cuộc thi thiết kế/sản xuất sản phẩm lưu niệm đặc trưng phục vụ du lịch để khuyến khích các doanh nghiệp đầu tư, sáng tạo sản phẩm từ những di sản văn hóa tiêu biểu hay những câu chuyện dân gian của thành phố.*

*Ba là, nghiên cứu đề xuất cơ chế chính sách xã hội hóa tổ chức lễ hội, sự kiện phục vụ khách du lịch và ngân sách thành phố hỗ trợ một phần kinh phí cùng nguồn huy động xã hội hóa để tổ chức định kỳ các sự kiện, lễ hội văn hóa, du lịch đặc sắc để thu hút khách đến Đà Nẵng; xã hội hóa đầu tư khai thác các di sản văn hóa, di tích lịch sử phục vụ du lịch gắn với bảo tồn. Đề xuất hình thành Quỹ tổ chức lễ hội, sự kiện từ huy động đóng góp tự nguyện của các tổ chức, cá nhân để có nguồn lực đăng cai tổ chức các sự kiện lễ hội đặc sắc hàng năm.*

*Bốn là, nghiên cứu đề xuất các nhóm cơ chế chính sách phát triển sản phẩm du lịch ban đêm; sản phẩm du lịch cộng đồng, cơ chế phát triển du lịch đường thủy và cơ chế phát triển du lịch nông nghiệp, nông thôn; cơ chế khuyến khích phát triển loại hình tàu thủy lưu trú du lịch phù hợp với định hướng.*

*Năm là, mạnh dạn đề xuất cơ chế chính sách thí điểm thu hút đầu tư các dự án trọng điểm/động lực về du lịch, tạo các sản phẩm du lịch mới: nghiên cứu thí điểm kêu gọi doanh*

nghiệp thực hiện đầu tư cơ sở hạ tầng, tiện ích, điện chiếu sáng, điện trang trí và tổ chức các hoạt động vui chơi, giải trí... phục vụ cộng đồng tại một số khu vực đất công cộng, đất bãi bồi ven sông, ven biển theo phê duyệt của thành phố (thí điểm xã hội hóa đầu tư khai thác dịch vụ phục vụ du lịch theo quy hoạch tại khu vực 2 bờ sông Hàn, tuyến ven biển Nguyễn Tất Thành, tuyến Hoàng Sa - Trường Sa- Võ Nguyên Giáp; khu vực bãi bồi dọc sông Cẩm Lệ...)

*Thứ ba, cải thiện quản lý tiến độ thực hiện của các đề án, dự án trong lĩnh vực du lịch, đặc biệt chú trọng đến sự cân bằng giữa phát triển du lịch và môi trường*

Để thực hiện được giải pháp này, thành phố Đà Nẵng cần thực hiện đồng bộ các biện pháp sau:

*Một là*, rà soát, đánh giá công tác phối hợp trong QLNN về du lịch: phân công Sở Du lịch chủ trì tham mưu và rà soát tổ chức thực hiện các đề án, chương trình, kế hoạch phát triển du lịch của thành phố.

*Hai là*, rà soát, điều chỉnh, bổ sung xây dựng quy chế phối hợp giữa Sở Du lịch với các sở, ngành liên quan trong công tác QLNN về du lịch trên địa bàn thành phố.

*Ba là*, các Sở chuyên ngành, UBND các quận, huyện theo chức năng, thẩm quyền, địa bàn quản lý, chủ động triển khai các nhiệm vụ được giao trong công tác QLNN về du lịch.

*Bốn là*, nghiên cứu thành lập Hội đồng tư vấn phát triển du lịch thành phố gồm các chuyên gia, doanh nghiệp du lịch uy tín của Đà Nẵng, Việt Nam. Tổ chức định kỳ hội nghị, hội thảo phát triển du lịch nhằm thu hút được nhiều ý kiến từ các nhà quản lý, các chuyên gia, các nhà nghiên cứu và các doanh nghiệp, là cơ sở tham khảo quan trọng để hoạch định chiến lược, giải pháp phát triển du lịch phù hợp và hiệu quả.

*Năm là*, tập trung triển khai kế hoạch chuyển đổi số trong QLNN và tổ chức HDDL; đẩy mạnh thực hiện dịch vụ công trực tuyến mức độ 4; ứng dụng dữ liệu số để phục vụ công tác quản lý, giám sát, kiểm tra doanh nghiệp du lịch; xây dựng hệ thống giám sát du lịch thông minh, triển khai mạng lưới camera giám sát tại các điểm du lịch trên địa bàn thành phố; ứng dụng công nghệ thông minh quản lý khách tại bán đảo Sơn Trà, các bãi biển...

*Thứ tư, tăng cường chia sẻ thông tin về các báo cáo đánh giá thực trạng và chính sách phát triển lĩnh vực du lịch tới các bên có liên quan*

*Một là*, phát huy năng lực hoạt động của Hiệp hội Du lịch, các Hội thành viên, các Câu lạc bộ để kết nối các chuỗi dịch vụ hình thành các sản phẩm chung, xây dựng các chương trình tour du lịch kết nối Đà Nẵng với các địa phương trong nước.

*Hai là*, liên kết các địa phương, thành phần kinh tế (trong nước và quốc tế), trong đó

tập trung triển khai các chương trình hợp tác du lịch của nhóm liên kết 04 địa phương (Quảng Bình – Thừa Thiên Huế - Đà Nẵng – Quảng Nam), trong đó lấy Chương trình du lịch “Con đường di sản miền Trung” là trọng tâm tại các hoạt động xúc tiến, quảng bá của nhóm liên kết, nhóm liên kết 7 địa phương (Hà Nội - thành phố Hồ Chí Minh - Vùng Kinh tế trọng điểm miền Trung) hàng năm.

*Ba là*, thiết lập liên kết với các cơ quan đại diện ngoại giao tại nước ngoài. Tổ chức ký kết hợp tác với các tổ chức xã hội nghề nghiệp du lịch, đơn vị trong nước và quốc tế để phát triển du lịch thành phố.

*Bốn là*, khuyến khích đầu tư các lĩnh vực, ngành cung cấp các dịch vụ hỗ trợ trong chuỗi cung ứng dịch vụ phục vụ cho du lịch.

#### *4.2.2.5. Một số giải pháp quản lý nhà nước đối với sự phát triển các hoạt động du lịch thông minh, điểm đến thông minh và hệ sinh thái thông minh*

Nhóm giải pháp QLNN đối với sự phát triển các HDDL thông minh, điểm đến thông minh và hệ sinh thái thông minh trong xu thế phát triển TPTM ở Đà Nẵng bao gồm:

##### ***Thứ nhất, nhóm giải pháp QLNN đối với sự phát triển các HDDL thông minh***

*Một là, phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao cho các HDDL thông minh*

Sự khác biệt cơ bản giữa nguồn nhân lực du lịch thông thường và nguồn nhân lực du lịch thông minh là khả năng ứng dụng CNTT vào công việc. Do đó, để phát triển nguồn nhân lực du lịch thông minh chất lượng cao trong bối cảnh cuộc cách mạng công nghiệp 4.0, bên cạnh việc mở rộng quy mô và chất lượng đào tạo du lịch, các cơ sở đào tạo cần chú trọng nâng cao nhận thức về công nghệ và khả năng ứng dụng CNTT cho người học trong quá trình đào tạo. Điều này sẽ góp phần nâng cao tính sẵn sàng của cơ sở hạ tầng con người trong phát triển du lịch thông minh.

*Hai là, tiếp tục phát triển và thúc đẩy sử dụng điện toán đám mây*

Công nghệ điện toán đám mây là nền tảng để lưu trữ hệ thống dữ liệu dùng chung phục vụ phát triển du lịch thông minh. Do đó, phát triển công nghệ điện toán đám mây là nhiệm vụ ưu tiên hàng đầu hiện nay để đồng bộ hệ thống thông tin dữ liệu của tất cả các bên liên quan trong HDDL thông minh. Chỉ khi thành phố Đà Nẵng có hệ thống điện toán đám mây do các trung tâm dữ liệu có máy chủ đặt tại Việt Nam cung cấp thì việc lưu trữ, đồng bộ hệ thống dữ liệu du lịch mới có thể thực hiện chủ động và an toàn.

*Ba là, tạo lập môi trường thuận lợi cho sự chuyển đổi số của các doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ du lịch thông minh*

Phần lớn các doanh nghiệp du lịch hiện nay tại thành phố Đà Nẵng đều có quy mô vừa và nhỏ. Do đó, chi phí cho chuyển đổi số và ứng dụng thành tựu CNTT và truyền thông để phát triển sản phẩm, dịch vụ du lịch là một thách thức lớn. Tuy nhiên, điều này có thể giải quyết được nếu chi phí ứng dụng công nghệ nằm trong khả năng chi trả của các doanh nghiệp du lịch. Và chi phí cho các ứng dụng này sẽ có xu hướng giảm khi có cơ chế khuyến khích, đầu tư phát triển các ứng dụng khoa học công nghệ trong lĩnh vực du lịch. Ngoài ra, để mở rộng quy mô doanh nghiệp kinh doanh du lịch, cần có cơ chế, chính sách khuyến khích, tạo điều kiện, tạo môi trường thuận lợi cho hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp du lịch nói chung phát triển.

***Thứ hai, nhóm giải pháp QLNN đối với sự phát triển của điểm đến thông minh***

*Một là, phát triển các nền tảng cho điểm đến thông minh*

Công cụ này sẽ tạo ra một hệ sinh thái số tại các điểm đến giúp tối ưu hóa chi phí cho các dịch vụ kỹ thuật số công nghệ và thời gian triển khai, cho phép sử dụng số liệu, kết nối và đáp ứng nhu cầu mới của tất cả các bên liên quan của các HDDL. Trong khi đó, du khách có thể tương tác kỹ thuật số với điểm đến và các công ty địa phương, đồng thời duy trì lòng trung thành với những gì điểm đến cung cấp trước, trong và sau chuyến đi thông qua nhiều kênh khác nhau, bao gồm mạng xã hội, trang web và ứng dụng.

Dưới góc độ của QLNN, các nền tảng này hỗ trợ cơ quan QLNN vượt qua thách thức chính mà cơ quan QLNN đang phải đối mặt trong quá trình chuyển đổi liên tục của công tác quản lý. Từ việc quảng bá thị trường, thông tin du lịch (các điểm tham quan văn hóa và những việc cần làm), tương tác với khách du lịch trong thời gian lưu trú, tác động của các dịch vụ công cộng (di chuyển, chất thải, an toàn, loại dịch vụ được cung cấp và lịch trình, thông tin sức khỏe, v.v.), cho đến phân tích hành vi vật lý và kỹ thuật số của khách du lịch theo mùa du lịch, theo phân khúc thị trường hoặc bằng cách áp dụng trí thông minh dự đoán.

*Hai là, phát triển mạng lưới điểm đến du lịch thông minh*

Mạng lưới điểm đến du lịch thông minh là một công cụ để triển khai mô hình Điểm đến Du lịch Thông minh và là giải pháp QLNN của chính quyền địa phương ở nhiều nơi trên thế giới nhằm thúc đẩy trao đổi kinh nghiệm và kiến thức, qua đó đóng góp vào sự

phát triển thông minh của các điểm đến du lịch.

Mạng lưới điểm đến du lịch thông minh là điểm giao giữa các bên có liên quan và công cụ hỗ trợ cho các điểm đến trong quá trình chuyển đổi hướng tới mô hình quản lý kỹ thuật số thông minh và phát triển các HDDL thông minh. Đây là hành động quan trọng trong việc tạo ra giá trị gia tăng cho các điểm đến và giám sát các dự án sau khi đã triển khai thực hiện trong thực tế, thúc đẩy sự gắn kết, trao đổi các thông lệ tốt và mở khóa sự hợp tác giữa các điểm đến.

Tuy nhiên, các cơ quan QLNN ở Đà Nẵng cần chú ý việc xây dựng mạng lưới điểm đến du lịch thông minh không tự động mang lại sự khác biệt của điểm đến du lịch thông minh. Thay vào đó, đó là cam kết của từng điểm đến trong mạng lưới phải là điểm bắt đầu của quá trình thực hiện lịch trình du lịch của du khách.

*Ba là, điểm đến du lịch thông minh phải bao hàm các thông tin về văn hóa, tập tục và các hoạt động du khách có thể tham gia, hoặc tránh để nhằm bảo tồn các giá trị văn hóa của người bản địa và địa phương*

Ở mỗi một điểm đến thông minh, du khách phải được cung cấp đầy đủ các thông tin cần thiết về điểm đến và các hoạt động được chấp nhận cũng như không được chấp nhận. Việc công khai, minh bạch thông tin liên quan đến điểm đến sau chỉ một nhấn chuột sẽ trở nên thân thiện với du khách. Hơn nữa, cũng tạo điều kiện để cơ quan QLNN ở thành phố Đà Nẵng thực hiện có hiệu lực và hiệu quả hơn các hoạt động của mình.

***Thứ ba, nhóm giải pháp QLNN đối với sự phát triển hệ sinh thái du lịch thông minh***

*Một là*, về phát triển hệ thống dữ liệu số du lịch, cần xây dựng và mở rộng cơ sở dữ liệu của ngành du lịch bảo đảm đồng bộ, kết nối, liên thông từ giữa các điểm du lịch, khu du lịch của thành phố Đà Nẵng; chuẩn hóa dữ liệu, hệ thống nhận dạng gắn với đối tượng quản lý. Phát triển dữ liệu số cho HDDL trên cơ sở dữ liệu lớn phục vụ QLNN đối với HDDL ở thành phố và du khách; nâng cao khả năng liên thông trong môi trường số giữa các cơ quan QLNN đối với HDDL ở thành phố Đà Nẵng; giữa cơ quan QLNN về du lịch với doanh nghiệp du lịch, khách du lịch và người dân.

*Hai là*, về phát triển hạ tầng CNTT, cần phát triển hạ tầng công nghệ an toàn, kết nối internet tốc độ cao ở thành phố Đà Nẵng. Đầu tư, xây dựng hệ thống hạ tầng thông tin đồng

bộ, hiện đại; xây dựng, nâng cấp hạ tầng CNTT bảo đảm triển khai phát triển du lịch thông minh; xây dựng nền tảng tích hợp, chia sẻ dữ liệu, đảm bảo kết nối, chia sẻ dữ liệu số của ngành du lịch giữa các cơ quan QLNN ở thành phố Đà Nẵng, xây dựng hệ thống đảm bảo an toàn, an ninh về thông tin của du khách.

*Ba là*, về nâng cao nhận thức của người dân, cộng đồng dân cư của thành phố Đà Nẵng về các thành tố của hệ sinh thái du lịch thông minh. Đồng thời, nâng cao nhận thức của các bên liên quan trong HDDL về việc tích cực tham gia phát triển hệ sinh thái du lịch thông minh ở thành phố Đà Nẵng. Đa dạng hóa các hình thức truyền thông trên các nền tảng công nghệ số: công thông tin điện tử, mạng xã hội, bản tin, chuyên đề, tài liệu về phát triển du lịch thông minh. Tuyên truyền thu hút, khuyến khích sự tham gia tích cực của toàn ngành du lịch vào phát triển du lịch thông minh.

## KẾT LUẬN

HDDL ở thành phố Đà Nẵng trong những năm qua đã phát triển khá nhanh và đa dạng về loại hình. Lãnh đạo thành phố Đà Nẵng đã quan tâm, chú trọng đến việc phát triển các HDDL, coi du lịch là ngành kinh tế mũi nhọn trong phát triển kinh tế - xã hội của thành phố. Sự quan tâm, chú trọng của lãnh đạo thành phố thể hiện bằng những Nghị quyết chuyên đề, chương trình hành động, các đề án phát triển du lịch ở thành phố Đà Nẵng một cách thiết thực và hiệu quả. Tuy nhiên, dưới tác động của dịch bệnh Covid-19, lĩnh vực du lịch ở thành phố Đà Nẵng đã bộc lộ nhiều điểm yếu, các tiềm năng phát triển du lịch chưa được khai thác và phát triển có hiệu quả như kỳ vọng của lãnh đạo thành phố. Đứng trước yêu cầu cấp thiết của việc khôi phục và đưa HDDL của thành phố trở lại phát triển ổn định như trước khi dịch bệnh Covid-19 xảy ra, lãnh đạo thành phố đã và đang quyết liệt chỉ đạo, điều hành bằng các chủ trương, chính sách phù hợp với bối cảnh mới của thành phố. Bên cạnh đó, gần đây, Bộ Chính trị đã ban hành nhiều Nghị quyết có liên quan hoặc có ảnh hưởng tới sự phát triển của HDDL thành phố như Nghị quyết số 26-NQ/TW ngày 03/11/2022 của Bộ Chính trị về “Phát triển kinh tế - xã hội và bảo đảm quốc phòng, an ninh vùng Bắc Trung bộ và duyên hải Trung bộ đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2045”, Nghị quyết số 29-NQ/TW ngày 17/11/2022 của Bộ Chính trị về “Tiếp tục đẩy mạnh công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2045”, và đặc biệt là Nghị quyết số 43-NQ/TW ngày 24/01/2019 của Bộ Chính trị về xây dựng và phát triển thành phố Đà Nẵng đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2045, đã tạo nên khung khổ chính trị để thành phố Đà Nẵng tiếp tục phát huy tiềm năng, thế mạnh của mình trong phát triển du lịch.

Đồng thời, Quốc hội ban hành Nghị quyết số 119/2020/QH14 ngày 19/6/2020 về thí điểm mô hình chính quyền đô thị và một số cơ chế, chính sách đặc thù phát triển thành phố Đà Nẵng, Thủ tướng Chính phủ đã ban hành Quyết định số 1287/QĐ-TTg ngày 02/11/2023 phê duyệt quy hoạch thành phố Đà Nẵng thời kỳ 2021 – 2030, tầm nhìn đến năm 2050 đã tạo nên khung khổ chiến lược cho sự đổi mới công tác QLNN nói chung và trong lĩnh vực du lịch nói riêng của thành phố Đà Nẵng. Dưới định hướng của nhiều chủ trương, chính sách lớn của Đảng và Nhà nước cho thành phố Đà Nẵng, việc cụ thể hóa bằng những Kế hoạch hành động, Đề án hay Nghị quyết chuyên đề của hệ thống chính trị thành phố Đà Nẵng thể hiện quyết tâm cao độ của thành phố trong phát triển toàn diện các mặt kinh tế - xã hội của địa phương. Chính vì vậy, khi lựa chọn nghiên cứu trong lĩnh vực du lịch, NCS

đã sử dụng những khung khổ chính trị, pháp lý trên để làm cơ sở cho việc trả lời câu hỏi nghiên cứu đã đề cập ở trong Chương 3 của Luận án.

Để có thể trả lời phần nào câu hỏi nghiên cứu, Luận án đã thực hiện những công việc sau đây:

*Thứ nhất*, sử dụng kết hợp lý thuyết về các bên có liên quan và lý thuyết về QLNN làm nền tảng cho việc xác định các nội dung nghiên cứu cũng như nội dung của phỏng vấn chuyên sâu các chuyên gia đã và đang công tác trong các cơ quan QLNN của chính quyền thành phố Đà Nẵng, các doanh nghiệp trong lĩnh vực du lịch. Đồng thời, sử dụng phương pháp nghiên cứu phân tích ma trận chiến lược, NCS đã thực hiện nhiều vòng phỏng vấn khác nhau với các chuyên gia trên để xác định được những điểm mạnh, điểm yếu, thời cơ và thách thức; cũng như các chiến lược quản lý được xác lập từ việc kết hợp các yếu tố của điểm mạnh, điểm yếu, thời cơ và thách thức. Sử dụng khung lý thuyết và phương pháp nghiên cứu này chưa được nhiều nhà nghiên cứu trong và ngoài nước thực hiện đối với lĩnh vực du lịch; thay vào đó các nghiên cứu mới chỉ sử dụng đơn thuần lý thuyết hoặc phương pháp nghiên cứu đối với lĩnh vực du lịch ở Đà Nẵng. Việc kết hợp đó đã không chỉ lý giải được phần nào câu hỏi nghiên cứu của luận án về mặt lý thuyết mà còn tạo dựng cơ sở lý thuyết vững chắc cho việc phân tích thực trạng QLNN đối với HDDL ở thành phố Đà Nẵng trong xu thế phát triển TPTM.

*Thứ hai*, trong phân tích thực trạng QLNN đối với HDDL ở thành phố Đà Nẵng, việc sử dụng phương pháp nghiên cứu phân tích ma trận chiến lược đã cho thấy được những chiến lược quản lý tiềm năng của thành phố Đà Nẵng đối với HDDL. Việc đề xuất 17 giải pháp có tính chiến lược của QLNN đối với HDDL ở thành phố Đà Nẵng trong xu thế phát triển TPTM khác nhau được thiết lập dựa trên kết hợp các yếu tố của điểm mạnh, điểm yếu, thời cơ và thách thức, NCS đã khá thành công trong việc phân tích việc phát huy các điểm mạnh, khắc phục các điểm yếu, tận dụng các thời cơ và vượt qua các thách thức trong đổi mới QLNN đối với HDDL ở thành phố Đà Nẵng trong xu thế phát triển TPTM. Trên cơ sở phân tích lợi thế về tài nguyên thiên nhiên, cũng như về con người và xã hội của thành phố Đà Nẵng, các chuyên gia đã cùng với NCS sắp xếp, lựa chọn danh sách các chiến lược quản lý phù hợp với tình hình thực tế của địa phương. Do đó, các chiến lược QLNN đối với HDDL của thành phố Đà Nẵng trong xu thế phát triển TPTM đã không chỉ có cơ sở về mặt lý thuyết mà còn có cơ sở về mặt thực tiễn. Hơn nữa, kết hợp với các cơ sở về mặt chính trị và chính sách, các chiến lược QLNN trả lời được câu hỏi nghiên cứu thứ nhất ở trong Chương 3. Không những vậy, NCS cũng phân tích để xác định xem việc



thực hiện các chiến lược quản lý đó sẽ do chính quyền thành phố, thị trường du lịch hay người tiêu dùng dịch vụ du lịch dẫn dắt. Theo kết quả nghiên cứu, các chiến lược quản lý đối với HDDL ở thành phố Đà Nẵng nên tiến hành theo phương hướng chính quyền thành phố dẫn dắt. Các chiến lược quản lý đã được phân tích và lượng hóa thành số để có thể dễ dàng lựa chọn thứ tự ưu tiên và tránh được những thiên kiến của các chuyên gia và bản thân NCS.

*Thứ ba*, với những chiến lược đã được lựa chọn ở trong phần phân tích thực trạng QLNN đối với HDDL ở thành phố Đà Nẵng trong xu thế phát triển TPTM, NCS đã đề xuất một hệ thống các giải pháp và biện pháp. Trong đó, mỗi chiến lược quản lý được lựa chọn như là những giải pháp lớn và để thực hiện được thì cần tiến hành đồng thời hoặc đồng bộ các biện pháp. Với gần 60 các biện pháp thực hiện khác nhau, NCS đã trả lời được phần nào câu hỏi nghiên cứu thứ hai đề ra ở trong phần mở đầu. Đồng thời, đối với các giả thuyết về việc xác định các giải pháp chiến lược của cơ quan QLNN đối với HDDL trong xu thế phát triển TPTM ở Đà Nẵng, NCS đã chỉ ra là mặc dù kết quả phân tích cho thấy giả thuyết về nhà nước dẫn dắt được lựa chọn, nhưng các nhà quản lý nên cân nhắc việc kết hợp hài hòa các nhóm giải pháp chiến lược của QLNN theo cả ba giả thuyết dẫn dắt tùy theo từng bối cảnh hoặc đối tượng quản lý. Các giải pháp và biện pháp thực hiện được xác định dựa trên những phân tích chuẩn tắc và định tính do NCS tự tiến hành dựa trên cơ sở lý thuyết, phân tích thực trạng và kinh nghiệm quản lý của bản thân.

*Thứ tư*, mặc dù có nhiều cố gắng, nỗ lực trong thực hiện nghiên cứu với nhận thức rõ ràng về khả năng lồng ghép những suy nghĩ, nhận định chủ quan của cá nhân và các chuyên gia, kết quả nghiên cứu của luận án không thể loại trừ được hết các thiên kiến của những người tham gia phỏng vấn sâu. Do đó, khi các nhà hoạch định chiến lược, chính sách sử dụng kết quả nghiên cứu của luận án cần phải cân nhắc kỹ lưỡng trước khi tiến hành. Bên cạnh đó, kết quả nghiên cứu của luận án có thể đúng với tình hình thực tế của Đà Nẵng mà chưa phù hợp với các địa phương khác; nên khả năng khái quát hóa từ nghiên cứu của luận án chưa thể thực hiện được ở trong nghiên cứu này. Mặt khác, các chiến lược quản lý được xây dựng dựa trên các kết hợp điểm mạnh, điểm yếu, thời cơ và thách thức từ phân tích thực trạng QLNN đối với HDDL ở thành phố Đà Nẵng trong xu thế phát triển TPTM chưa thể bao quát được hết tất cả các chiến lược hoặc tình huống cụ thể.

Mặc dù còn có nhiều thiếu sót, hạn chế, nhưng luận án đã có những đóng góp mới sau đây:

*Một là*, về mặt lý thuyết, NCS đã chứng minh được việc sử dụng lý thuyết các bên có liên quan làm nền tảng cho phân tích lý thuyết trong QLNN đối với HDDL ở cấp tỉnh là phù hợp. Điều đó góp phần cho các nghiên cứu tới đây trong quá trình lựa chọn cơ sở lý thuyết.

*Hai là*, về mặt phương pháp nghiên cứu, NCS đã chứng minh được việc sử dụng phương pháp nghiên cứu phân tích ma trận chiến lược là phù hợp với QLNN đối với HDDL ở cấp tỉnh. Điều đó góp phần cho các nghiên cứu sau đây trong quá trình lựa chọn phương pháp nghiên cứu.

*Ba là*, các chiến lược quản lý do NCS đề xuất trong nghiên cứu này được xác định dựa trên phân tích thực trạng QLNN đối với HDDL ở thành phố Đà Nẵng trong xu thế phát triển TPTM trên cơ sở vận dụng lý thuyết các bên có liên quan là đáng tin cậy (thể hiện bằng số liệu đã phân tích ở trong Chương 4). Đây là một đóng góp khá quan trọng từ kết quả nghiên cứu của luận án.

*Bốn là*, hệ thống các giải pháp, biện pháp hoàn thiện QLNN đối với HDDL ở thành phố Đà Nẵng trong xu thế phát triển TPTM được đúc rút dựa trên kết quả phân tích đáng tin cậy sẽ giúp cho các nhà quản lý ở thành phố Đà Nẵng thêm niềm tin trong ứng dụng vào thực tế.

Những thiếu sót của luận án bắt nguồn từ năng lực, trình độ và khả năng trình bày của NCS rất mong các nhà khoa học lượng thứ cho vì NCS chỉ là một người mới bước những bước chân đầu tiên trên con đường nghiên cứu khoa học.

## CÁC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU CỦA NCS CÓ LIÊN QUAN ĐẾN LUẬN ÁN

1. Cao Đình Hải (9/2018), *Phát triển dịch vụ du lịch thành phố Đà Nẵng trong hội nhập quốc tế*, Tạp chí Kinh tế và Quản lý, số 27 (09-2018), trang 79-80
2. Cao Đình Hải (4/2024), *Thực trạng phát triển ngành dịch vụ du lịch ở thành phố Đà Nẵng năm 2023 và một số giải pháp trọng tâm trong năm 2024*, Tạp chí Kinh tế và Dự báo, ISSN 1459-4972, trang 214-217.
3. Cao Đình Hải (5/2024), *Đầu tư phát triển dịch vụ du lịch ở thành phố Đà Nẵng giai đoạn 2011 – 2023 Một số vấn đề đặt ra và giải pháp khắc phục*”, Tạp chí Tài chính, Số 824, trang 208-211.
4. Cao Đình Hải – Đỗ Tất Cường (2024), *Phát triển du lịch trở thành ngành kinh tế mũi nhọn ở thành phố Đà Nẵng theo tinh thần Nghị quyết số 08-NQ/TW của Bộ Chính trị*, Tạp chí Lý luận Chính trị - Học viện Chính trị quốc gia Hồ Chí Minh, bản điện tử, tháng 05/2024, <http://lyluanchinhtri.vn/>
5. Cao Đình Hải – Đỗ Tất Cường (03/2024), *Kinh nghiệm quản lý nhà nước đối với phát triển du lịch thông minh của thế giới và bài học cho tỉnh Điện Biên*, trong Kỷ yếu Hội thảo khoa học cấp quốc gia đồng chủ trì của Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch, UBND tỉnh Điện Biên, Nhà xuất bản Chính trị quốc gia Sự thật, Nxb Chính trị quốc gia Sự thật, Hà Nội, trang 419 – 452.
6. Cao Đình Hải (7/2022), *Tourism development Policy in the trend of development of Danang City*, in the Proceedings the fifth international conference on sustainable economic development and business management in the context of globalisation (SEDBM-5), Financial Publishing House, Hanoi, 894 – 902.
7. Cao Đình Hải – Đỗ Tất Cường (04/2024) *Da Nang: developing tourism into a key economic sector*, Political Theory Online Journal, Political Theory Online Journal, Học viện chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh, Số 554 (4-2024), Political Theory Online Journal, Học viện chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh, Số 554 (4-2024), <http://lyluanchinhtri.vn/>

## DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

### I. Tài liệu tham khảo bằng tiếng Việt

1. Bộ Văn hóa Thể thao và Du lịch (2022), Quyết định số 3570/QĐ-BVHTTDL ngày 21 tháng 12 năm 2022 phê duyệt Đề án "Ứng dụng công nghệ của công nghiệp 4.0 để phát triển du lịch thông minh, thúc đẩy du lịch trở thành ngành kinh tế mũi nhọn", Tổng cục Du lịch, chủ biên, Hà Nội.
2. Nguyễn Mạnh Cường (2015), *Vai trò của chính quyền địa phương cấp tỉnh trong phát triển du lịch bền vững của tỉnh Ninh Bình*, Luận án Tiến sĩ, Trường Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
3. Đỗ Hoàng Toàn và Mai Văn Bru (2005), *Giáo Trình Quản Lý Nhà Nước Về Kinh Tế*, Lao động-Xã hội, Hà Nội.
4. Trần Minh Đức (2023), "Mô hình thành phố thông minh của Eindhoven-Hà Lan và một số gợi mở cho tỉnh Bình Dương-Việt Nam", *Quản lý nhà nước*(324), tr. 123-126.
5. Nguyễn Đoàn Hạnh Dung và Trương Thị Thu Hà (2019), "Sự tham gia của cộng đồng địa phương trong phát triển du lịch tại làng Thanh Thủy Chánh, Huế", *Hue University Journal of Science: Social Sciences and Humanities*. 128(6D), tr. 101-119.
6. Hoang Dung Ha và các cộng sự. (2023), "Hoạt động du lịch dựa vào cộng đồng tại xã Quảng Lợi, tỉnh Thừa Thiên Huế", *Hue University Journal of Science: Agriculture and Rural Development*. 132(3B), tr. 157–177-157–177.
7. Nguyễn Thị Hồng, Nguyễn Kim Hồng và Trương Phước Minh (2022), "Sự hài lòng của khách du lịch với hoạt động du lịch đường sông ở tuyến Sông Hàn, Thành phố Đà Nẵng", *Tạp chí Khoa học*. 19(1), tr. 159.
8. Vũ Văn Hùng (2019), "Nghiên cứu khám phá các nhân tố tác động đến hiệu quả quản lý nhà nước về kinh tế ở Việt Nam trong bối cảnh hội nhập quốc tế", *Tạp chí Khoa học Thương mại*. 129, tr. 21-31.
9. Vũ Lan Hương (2022), *Quản lý Nhà nước đối với phát triển du lịch của tỉnh Hòa Bình*, Luận án Tiến sĩ, Trường Đại học Thương mại, Hà Nội.
10. IT MobiFone (2022), Phân biệt loại hình du lịch thông minh và du lịch truyền thống, chủ biên.
11. Mai Thi Kieu Lan, Hoang Trong Hung và Ho Thi Thuy Nga (2023), "Trách nhiệm xã hội điểm đến du lịch: Tổng quan nghiên cứu và các đề xuất", *Hue University Journal of Science: Economics and Development*. 132(5C), tr. 39–63.
12. Trần Thị Xuân Mai (2019), *Quản lý nhà nước về du lịch tại Đồng bằng sông Cửu Long*, Luận án Tiến sĩ, Học viện Hành chính quốc gia, Hà Nội.
13. Đảng Cộng sản Việt Nam (2021), *Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XIII*, Nhà xuất bản Chính trị quốc gia Sự thật, Hà Nội.
14. Lê Kinh Nam (2017), Một số giải pháp cho du lịch Vũng Tàu trước cách mạng công nghiệp 4.0, *Phát triển du lịch trong cách mạng công nghiệp 4.0*, Trường Đại

- học Bà Rịa - Vũng Tàu, chủ biên, Nhà xuất bản Đại học quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh, Bà Rịa - Vũng Tàu.
15. Nguyễn Hoài Nam và các cộng sự. (2023), "Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến quản lý của chính quyền tỉnh Thanh Hóa đối với du lịch biển", *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*(310), tr. 54-63.
  16. Ngô Thị Phương Lan, Nguyễn Thị Vân Hạnh và Trần Tuyên (2022), "Sự hài lòng của du khách đối với hoạt động du lịch nông nghiệp tại đồng bằng sông Cửu Long", *VNU Journal of Social Sciences and Humanities*. 8(3), tr. 322-335.
  17. Ngọc Mai (2023), 03 xu hướng nổi bật trong xây dựng thành phố thông minh tại Việt Nam, *An toàn thông tin*, 16/8/2024.
  18. Võ Thị Thu Ngọc (2017), "Quản lý nhà nước về du lịch trên địa bàn Thừa Thiên Huế", *Hue University Journal of Science: Economics and Development*. 126(5C), tr. 5–20.
  19. Nguyễn Hải Anh và Lại Sơn Tùng (2022), "Kinh nghiệm quản lý thành phố thông minh ở một số quốc gia và giá trị tham khảo cho thủ đô Hà Nội", *Tạp chí Giáo dục lý luận*. 335+336, tr. 100 - 104.
  20. Nguyễn Hồng Trường (2020), "Áp dụng phương pháp phân tích thứ bậc (AHP) trong lựa chọn phương án thiết kế các dự án thủy lợi", *Tạp chí khoa học và công nghệ thủy lợi*. 61, tr. 57-65.
  21. Nguyễn Ngọc Hiếu và Đào Thị Bích Vân (2016), "Thành phố thông minh và vấn đề quản trị đô thị", *Tạp chí Kiến trúc Việt Nam*.
  22. Nguyễn Thị Bích Thủy (2017), "Hợp tác giữa các bên liên quan trong mạng lưới du lịch để phát triển bền vững tại điểm đến Đà Nẵng", *Hue University Journal of Science: Economics and Development*. 126(5C), tr. 45–59-45–59.
  23. Nguyễn Thị Bích Thủy và Nguyễn Thị Thanh Ngân (2024), "Sử dụng công nghệ du lịch thông minh và sự tác động đến ý định hành vi của du khách: nghiên cứu tại điểm đến Đà Nẵng", *Tạp chí Khoa học và Công nghệ-Đại học Đà Nẵng*. 22(4), tr. 46-53.
  24. Nguyễn Thị Hồng Cẩm (2022), "Ứng dụng CNTT trong phát triển du lịch thông minh ở tỉnh Khánh Hòa", *Công Thương*. 17.
  25. Nguyễn Thị Thanh Huyền (2017), Ứng dụng công nghệ để phát triển Đà Nẵng thành điểm đến du lịch thông minh, *CNTT và ứng dụng trong các lĩnh vực*, CITA, Đại học Đà Nẵng.
  26. Phạm Thanh Long (2021), Các thành phố thông minh ở Việt Nam: Một hành trình bắt đầu và con đường phía trước, *Báo cáo quốc gia Việt Nam: Việt Nam - Một xã hội số*, Phạm Quang Minh, Detlef Briesen và Nguyễn Thị Thùy Trang, chủ biên, Nhà xuất bản Thanh niên, Hà Nội, tr. 74.
  27. Phạm Văn Chiến (2021), "Chính sách phát triển du lịch thông minh ở thành phố Đà Nẵng: Thực trạng và giải pháp", *Tạp chí Công Thương*. 19.
  28. Ngô Nguyễn Hiệp Phước (2018), *Quản lý nhà nước về du lịch trên địa bàn thành phố Cần Thơ trong hội nhập quốc tế*, Luận án Tiến sĩ, Học viện Chính trị quốc

gia Hồ Chí Minh, Hà Nội.

29. Quốc hội (2017), Luật Du lịch, *09/2017/QH14*, Quốc hội Khóa XIV, chủ biên, Hà Nội.
30. Sở Du lịch thành phố Đà Nẵng (2016), *Báo cáo kết quả hoạt động du lịch thành phố Đà Nẵng năm 2016 và một số phương hướng nhiệm vụ 2017*, Sở Du lịch, Thành phố Đà Nẵng.
31. Sở Du lịch thành phố Đà Nẵng (2017), *Báo cáo kết quả hoạt động du lịch thành phố Đà Nẵng năm 2017 và một số phương hướng nhiệm vụ 2018*, Sở Du lịch, Thành phố Đà Nẵng.
32. Sở Du lịch thành phố Đà Nẵng (2018), *Báo cáo kết quả hoạt động du lịch thành phố Đà Nẵng năm 2018 và một số phương hướng nhiệm vụ 2019*, Sở Du lịch, Thành phố Đà Nẵng.
33. Sở Du lịch thành phố Đà Nẵng (2019), *Báo cáo kết quả hoạt động du lịch thành phố Đà Nẵng năm 2019 và một số phương hướng nhiệm vụ 2020*, Sở Du lịch, Thành phố Đà Nẵng.
34. Sở Du lịch thành phố Đà Nẵng (2020), *Báo cáo kết quả hoạt động du lịch thành phố Đà Nẵng năm 2020 và một số phương hướng nhiệm vụ 2021*, Sở Du lịch, Thành phố Đà Nẵng.
35. Sở Du lịch thành phố Đà Nẵng (2021), *Báo cáo kết quả hoạt động du lịch thành phố Đà Nẵng năm 2021 và một số phương hướng nhiệm vụ 2022*, Sở Du lịch, Thành phố Đà Nẵng.
36. Sở Du lịch thành phố Đà Nẵng (2022), *Báo cáo kết quả hoạt động du lịch thành phố Đà Nẵng năm 2022 và một số phương hướng nhiệm vụ 2023*, Sở Du lịch, Thành phố Đà Nẵng.
37. Sở Du lịch thành phố Đà Nẵng (2023), *Báo cáo kết quả hoạt động du lịch thành phố Đà Nẵng năm 2023 và một số phương hướng nhiệm vụ 2024*, Sở Du lịch, Thành phố Đà Nẵng.
38. Sở Văn hóa Thể thao và Du lịch thành phố Đà Nẵng (2011), *Báo cáo kết quả hoạt động du lịch thành phố Đà Nẵng năm 2011 và một số phương hướng nhiệm vụ 2012*, Sở Văn hóa, Thể thao và Du lịch, Thành phố Đà Nẵng.
39. Sở Văn hóa Thể thao và Du lịch thành phố Đà Nẵng (2012), *Báo cáo kết quả hoạt động du lịch thành phố Đà Nẵng năm 2012 và một số phương hướng nhiệm vụ 2013*, Sở Văn hóa, Thể thao và Du lịch, Thành phố Đà Nẵng.
40. Sở Văn hóa Thể thao và Du lịch thành phố Đà Nẵng (2013), *Báo cáo kết quả hoạt động du lịch thành phố Đà Nẵng năm 2013 và một số phương hướng nhiệm vụ 2014*, Sở Văn hóa, Thể thao và Du lịch, Thành phố Đà Nẵng.
41. Sở Văn hóa Thể thao và Du lịch thành phố Đà Nẵng (2014), *Báo cáo kết quả hoạt động du lịch thành phố Đà Nẵng năm 2014 và một số phương hướng nhiệm vụ 2015*, Sở Văn hóa, Thể thao và Du lịch, Thành phố Đà Nẵng.
42. Sở Văn hóa Thể thao và Du lịch thành phố Đà Nẵng (2015), *Báo cáo kết quả hoạt động du lịch thành phố Đà Nẵng năm 2015 và một số phương hướng nhiệm vụ*

2016, Sở Văn hóa, Thể thao và Du lịch, Thành phố Đà Nẵng.

43. Nguyễn Phương Thảo và Nguyễn Hải Hoàn (2019), "Những yếu tố ảnh hưởng đến công tác quản lý nhà nước về du lịch tại địa phương", *Scientific Journal of Tan Trao University*. 5(13), tr. 65-69.
44. Phan Thị Phương Thảo (2023), "Phát triển du lịch tỉnh Thừa Thiên Huế: Thực trạng và giải pháp", *Journal of Scientific research and Development*. 2(4), tr. 84-92.
45. Trịnh Xuân Trường và Mai Anh Vũ (2021), "Quản lý nhà nước đối với hoạt động du lịch tại thành phố Sầm Sơn, tỉnh Thanh Hóa", *Tạp chí Công thương*. 19, tr. 232-238.
46. Trần Hữu Tuấn và các cộng sự. (2019), "Phát triển du lịch giáo dục ở Thừa Thiên Huế", *Hue University Journal of Science: Social Sciences and Humanities*. 128(6D), tr. 5-16.
47. Nguyễn Thị Ánh Tuyết (2019), *Vai trò của Nhà nước đối với phát triển du lịch Việt Nam sau khi hình thành Cộng đồng Kinh tế ASEAN (AEC)*, Luận án tiến sỹ, Trường Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
48. UBND thành phố Đà Nẵng (2022), Đề án định hướng phát triển du lịch thành phố Đà Nẵng đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2045, Sở Du lịch thành phố Đà Nẵng, chủ biên, Đà Nẵng.
49. Vũ Văn Đông (2016), "Nghiên cứu sự hài lòng của khách du lịch đối với hoạt động du lịch sinh thái ở suối nước nóng Bình Châu Bà Rịa-Vũng Tàu", *Kinh tế & Phát triển*. 228(II), tr. 84-87.

## II. Tài liệu tham khảo bằng tiếng Anh

50. Daron Acemoglu và Thierry Verdier (2000), "The choice between market failures and corruption", *American economic review*. 91(1), tr. 194-211.
51. Slavica Andjelic và Biljana S Ilic (2022), "Management in Tourism and Integration of the Tourism Demand Segment", *Journal of Economic and Social Development*. 9(2), tr. 21-31.
52. Konstantinos Andriotis, Dimitrios Styliadis và Adi Weidenfeld (2019), *Tourism policy and planning implementation: Issues and challenges*, Routledge, London.
53. Margarita Angelidou (2015), "Smart cities: A conjuncture of four forces", *Cities*. 47, tr. 95-106.
54. Sherry R Arnstein (1969), "A ladder of citizen participation", *Journal of the American Institute of planners*. 35(4), tr. 216-224.
55. Aseye Afi Atsakpo và các cộng sự. (2024), "Stakeholder collaboration in tourism governance in Ghana", *African Journal of Hospitality and Tourism Management*. 4(1), tr. 26-44.
56. Margherita Azzari và các cộng sự. (2018), Smart city governance strategies to better move towards a smart urbanism, *Computational Science and Its Applications–ICCSA 2018: 18th International Conference, Melbourne, VIC, Australia, July 2–5, 2018, Proceedings, Part III 18*, Springer, tr. 639-653.

57. Tuba Bakici, Esteve Almirall và Jonathan Wareham (2013), "The role of public open innovation intermediaries in local government and the public sector", *Technology Analysis & Strategic Management*. 25(3), tr. 311-327.
58. Jacint Balaguer và Manuel Cantavella-Jorda (2002), "Tourism as a long-run economic growth factor: the Spanish case", *Applied economics*. 34(7), tr. 877-884.
59. Asian Development Bank (2010), *Public-Private Partnership Handbook*, Asian Development Bank, Philippines.
60. Xabier Barandiarán, Natalia Restrepo và Álvaro Luna (2019), "Collaborative governance in tourism: lessons from Etorikizuna Eraikiz in the Basque Country, Spain", *Tourism Review*. 74(4), tr. 902-914.
61. Narelle Beaumont và Dianne Dredge (2010), "Local tourism governance: A comparison of three network approaches", *Journal of sustainable tourism*. 18(1), tr. 7-28.
62. Simon Elias Bibri (2018), "The IoT for smart sustainable cities of the future: An analytical framework for sensor-based big data applications for environmental sustainability", *Sustainable cities and society*. 38, tr. 230-253.
63. Irma Booyens và Christian M Rogerson (2016), "Tourism innovation in the global South: evidence from the Western Cape, South Africa", *International Journal of Tourism Research*. 18(5), tr. 515-524.
64. Bill Bramwell và Angela Sharman (1999), "Collaboration in local tourism policymaking", *Annals of tourism research*. 26(2), tr. 392-415.
65. Juan Gabriel Brida, Isabel Cortes-Jimenez và Manuela Pulina (2016), "Has the tourism-led growth hypothesis been validated? A literature review", *Current Issues in Tourism*. 19(5), tr. 394-430.
66. John M Bryson, Barbara C Crosby và Laura Bloomberg (2014), "Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the new public management", *Public administration review*. 74(4), tr. 445-456.
67. Piera Buonincontri và Roberto Micera (2016), "The experience co-creation in smart tourism destinations: a multiple case analysis of European destinations", *Information Technology & Tourism*. 16, tr. 285-315.
68. Andrea Caragliu, Chiara Del Bo và Peter Nijkamp (2011), "Smart cities in Europe", *Journal of urban technology*. 18(2), tr. 65-82.
69. Pablo Juan Cárdenas-García và Marcelino Sánchez-Rivero (2015), "Tourism and economic development: Analysis of geographic features and infrastructure provision", *Current Issues in Tourism*. 18(7), tr. 609-632.
70. Pablo Juan Cárdenas-García, Marcelino Sánchez-Rivero và Juan Ignacio Pulido-Fernández (2015), "Does tourism growth influence economic development?", *Journal of travel Research*. 54(2), tr. 206-221.
71. Luisa Margarida Cagica Carvalho và Soumodip Sarkar (2014), "Market structures, strategy and innovation in tourism sector", *International Journal of Culture*,



*Tourism and Hospitality Research*. 8(2), tr. 153-172.

72. Mercedes Castro-Nuño, José A Molina-Toucedo và Maria P Pablo-Romero (2013), "Tourism and GDP: A meta-analysis of panel data studies", *Journal of Travel research*. 52(6), tr. 745-758.
73. Fatmagül Çetinel và Medet Yolal (2009), "Public policy and sustainable tourism in Turkey", *Tourismos: an international multidisciplinary journal of tourism*. 4(3), tr. 35-50.
74. Charlie Charlie, Brian King và Michael Pearlman (2013), "The application of environmental governance networks in small island destinations: Evidence from Indonesia and the Coral Triangle", *Tourism Planning & Development*. 10(1), tr. 17-31.
75. Kevser Çınar (2020), "Role of mobile technology for tourism development", *The emerald handbook of ICT in tourism and hospitality*, Emerald Publishing Limited, tr. 273-288.
76. Monica Maria Coroş và các cộng sự. (2022), Smart City, smart tourism, *International Conference on Modern Trends in Business Hospitality and Tourism*, Springer, tr. 167-188.
77. Montserrat Crespi-Vallbona và Oscar Mascarilla-Miró (2021), "Street art as a sustainable tool in mature tourist destinations: A case study of Barcelona", *International Journal of Cultural Policy*. 27(4), tr. 422-436.
78. Federico Cugurullo (2020), "Urban artificial intelligence: From automation to autonomy in the smart city", *Frontiers in Sustainable Cities*. 2, tr. 38.
79. Richard Cyert và James March (2015), "Behavioral theory of the firm", *Organizational Behavior 2*, Routledge, tr. 60-77.
80. Robert A Dahl (1957), "The concept of power", *Behavioral science*. 2(3), tr. 201-215.
81. Julio Cesar Ferro De Guimarães và các cộng sự. (2020), "Governance and quality of life in smart cities: Towards sustainable development goals", *Journal of Cleaner Production*. 253, tr. 119926.
82. Jakob De Haan và Jan-Egbert Sturm (2000), "On the relationship between economic freedom and economic growth", *European journal of political economy*. 16(2), tr. 215-241.
83. Tamara de la Mata và Carlos Llano-Verduras (2012), "Spatial pattern and domestic tourism: An econometric analysis using inter-regional monetary flows by type of journey", *Papers in regional science*. 91(2), tr. 437-471.
84. Thibaud Deguilhem và các cộng sự. (2024), "Too many options: How to identify coalitions in a policy network?", *Social Networks*. 79, tr. 104-121.
85. Alejandro Delgado Cruz và các cộng sự. (2016), "Innovation in tourism companies, where are they and where are they going? An approach to the state of knowledge", *Intangible Capital*. 12(4), tr. 1088-1155.
86. Valentina Della Corte và các cộng sự. (2017), "Smart cities and destination

- management: Impacts and opportunities for tourism competitiveness", *European Journal of Tourism Research*. 17, tr. 7-27.
87. Taotao Deng, Weishu Zhao và Mulan Ma (2022), "Local leaders and tourism development: A case study in China", *Journal of Travel Research*. 61(7), tr. 1619-1630.
  88. Adrian Devine và Frances Devine (2011), "Planning and developing tourism within a public sector quagmire: Lessons from and for small countries", *Tourism Management*. 32(6), tr. 1253-1261.
  89. Viet Tuan Dinh và các cộng sự. (2019), *Taking stock: recent economic developments of Vietnam—special focus: Vietnam's tourism developments—stepping back from the tipping point-Vietnam's tourism trends, challenges and policy priorities*, The World Bank.
  90. Rachel Dodds và Richard Butler (2019), *Overtourism: Issues, realities and solutions*, Vol. 1, Walter de Gruyter GmbH & Co KG.
  91. Tarik Dogru và Umit Bulut (2018), "Is tourism an engine for economic recovery? Theory and empirical evidence", *Tourism Management*. 67, tr. 425-434.
  92. D Dredge và C Pforr (2008), "Tourism policy networks: Implications for governance and third way politics", trong N. Scott, R. Baggio và C. Cooper, chủ biên, *Network analysis and tourism*, Channel View Publications, Clevedon, tr. 58-78.
  93. Dianne Dredge (2001), "Local government tourism planning and policy-making in New South Wales: Institutional development and historical legacies", *Current Issues in Tourism*. 4(2-4), tr. 355-380.
  94. Dianne Dredge và Tazim Jamal (2015), "Progress in tourism planning and policy: A post-structural perspective on knowledge production", *Tourism Management*. 51, tr. 285-297.
  95. Dorthe Eide, Lars Fuglsang và Jon Sundbo (2017), "Management challenges with the maintenance of tourism experience concept innovations: Toward a new research agenda", *Tourism Management*. 63, tr. 452-463.
  96. James Elliott (1997), *Tourism: Politics and public sector management*, Routledge.
  97. Amitai Etzioni (1964), *Modern Organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
  98. Ping Fan và các cộng sự. (2023), "Identification and prioritization of tourism development strategies using SWOT, QSPM, and AHP: A case study of Changbai Mountain in China", *Sustainability*. 15(6), tr. 4962.
  99. Zheng Fang và các cộng sự. (2013), "Research advances in mobile advertising areas", *Applied Mechanics and Materials*. 248, tr. 555-558.
  100. Fadi Fawaz, Masha Rahnama và Betty Stout (2014), "An empirical refinement of the relationship between tourism and economic growth", *Anatolia*. 25(3), tr. 352-363.
  101. Francisco Femenia-Serra, José F Perles-Ribes và Josep A Ivars-Baidal (2019), "Smart destinations and tech-savvy millennial tourists: hype versus reality",

*Tourism Review.*

102. George K Foster (2018), "Community Participation in Development", *Vanderbilt Journal of Transnational Law*. 51(1), tr. 39.
103. David Fred, David Forest và David Meredith (2023), *Strategic Management: Concepts and Cases*, 17th, Pearson Education Limited, Essex, United Kingdom.
104. R Edward Freeman (1984), *Strategic management: A stakeholder approach*, Cambridge university press.
105. Jayaprakashnarayana Gade và Raghu Ankathi (2019), *Tourism Management: Philosophies, Principles and Practices*, Zenon Academic Publications, Hyderaba.
106. José L Galán-García, Gabriel Aguilera-Venegas và Pedro Rodríguez-Cielos (2014), "An accelerated-time simulation for traffic flow in a smart city", *Journal of Computational and Applied Mathematics*. 270, tr. 557-563.
107. Stephen Goldsmith và Susan Crawford (2014), *The responsive city: Engaging communities through data-smart governance*, John Wiley & Sons.
108. Harold Goodwin (2016), "Managing tourism in Barcelona", *Progress in Responsible Tourism*. 5(1), tr. 28-48.
109. Ulrike Gretzel và các cộng sự. (2015), "Conceptual foundations for understanding smart tourism ecosystems", *Computers in Human Behavior*. 50, tr. 558-563.
110. Jayavardhana Gubbi và các cộng sự. (2013), "Internet of Things (IoT): A vision, architectural elements, and future directions", *Future generation computer systems*. 29(7), tr. 1645-1660.
111. Víctor Picó Gutiérrez, Dolores Sánchez Aguilera và Miquel Àngel Coll Ramis (2022), "Public policies and overtourism in urban destinations: A comparative analysis between Barcelona and Palma", *Cuadernos de Turismo*(49), tr. 415-419.
112. Naomi Haefner và các cộng sự. (2021), "Artificial intelligence and innovation management: A review, framework, and research agenda☆", *Technological Forecasting and Social Change*. 162, tr. 120392.
113. Colin Michael Hall (2008), *Tourism planning: Policies, processes and relationships*, Pearson education.
114. Adam Douglas Henry (2011), "Ideology, power, and the structure of policy networks", *Policy Studies Journal*. 39(3), tr. 361-383.
115. Charles WL Hill và Thomas M Jones (1992), "Stakeholder-agency theory", *Journal of management studies*. 29(2), tr. 131-154.
116. Hồ Sĩ Minh Tài, Võ Đức Hiếu và Đặng Thị Thùy Trang (2021), "Smart tourism: A case study of Da Nang city Du lịch thông minh: Trường hợp nghiên cứu tại thành phố Đà Nẵng", *DTU Journal of Science and Technology*. 3(46), tr. 60-72.
117. Marc Holzer và các cộng sự. (2014), "Digital governance in municipalities worldwide (2013-14)", *E-Governance Institute*.

118. Halina Horban và các cộng sự. (2020), "Efficiency of tourism activities in Ukraine: a regional comparison", *Journal of Environmental Management and Tourism*. 11(4), tr. 874-882.
119. Le Thi Thanh Huyen và các cộng sự. (2024), "Assessment of factors affecting tourism policy implementation in businesses: A case study of Hanoi, Vietnam", *VNU Journal of Economics and Business*. 4(2), tr. 113-124.
120. Aylin Ilhana và Kaja J Fietkiewicza (2017), "Think green–bike! The bicycle sharing system in the smart city Barcelona", *Researchers Satisfaction to the Library Services (The Case Study in the Library of Indonesia n Research and Development Center for Marine and Fisheries Product Competitiveness and Biotechnology)*. 309.
121. Cem Işık và các cộng sự. (2019), "Tourism and innovation: A literature review", *Journal of Ekonomi*. 1(2), tr. 98-154.
122. Stanislav H Ivanov và Craig Webster (2013), "Tourism's contribution to economic growth: a global analysis for the first decade of the millennium", *Tourism Economics*. 19(3), tr. 477-508.
123. Josep Ivars-Baidal và các cộng sự. (2024), "Smart tourism city governance: exploring the impact on stakeholder networks", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 36(2), tr. 582-601.
124. Zubin Jelveh, Bruce Kogut và Suresh Naidu (2024), "Political language in economics", *The Economic Journal*, tr. ueae026.
125. George Jones và John Stewart (2012), "Local government: the past, the present and the future", *Public Policy and Administration*. 27(4), tr. 346-367.
126. Thomas M Jones (1995), "Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics", *Academy of management review*. 20(2), tr. 404-437.
127. Kalsom Kayat (2002), "Power, social exchanges and tourism in Langkawi: Rethinking resident perceptions", *International journal of tourism research*. 4(3), tr. 171-191.
128. Parhad Keyim (2016), "Tourism and rural development in western China: A case from Turpan", *Community Development Journal*. 51(4), tr. 534-551.
129. Sangkyun Kim và Chanwoo Nam (2016), "Hallyu revisited: Challenges and opportunities for the South Korean tourism", *Asia Pacific Journal of Tourism Research*. 21(5), tr. 524-540.
130. Peter Kreiner và Arvind Bhambri (1988), Influence and Information in Organization-Stakeholder Relationships, *Academy of management proceedings*, Academy of Management Briarcliff Manor, NY 10510, tr. 319-323.
131. Marketa Kubickova (2019), "The impact of government policies on destination competitiveness in developing economies", *Current Issues in Tourism*. 22(6), tr. 619-642.
132. Marketa Kubickova và Jeffrey M Campbell (2020), "The role of government in

- agro-tourism development: A top-down bottom-up approach", *Current Issues in Tourism*. 23(5), tr. 587-604.
133. Harish Kumar và các cộng sự. (2020), "Moving towards smart cities: Solutions that lead to the Smart City Transformation Framework", *Technological forecasting and social change*. 153, tr. 119281.
  134. Mikko Kurttila và các cộng sự. (2020), "Multi-criteria analysis process for creation and evaluation of PES alternatives in the Ruka-Kuusamo tourism area", *Journal of environmental planning and management*. 63(10), tr. 1857-1879.
  135. Hanna Lee và các cộng sự. (2018), "Tourists' happiness: are there smart tourism technology effects?", *Asia Pacific Journal of Tourism Research*. 23(5), tr. 486-501.
  136. Hyunae Lee và các cộng sự. (2020), "Experiencing immersive virtual reality in museums", *Information & management*. 57(5), tr. 103229.
  137. Pam Lee, William Cannon Hunter và Namho Chung (2020), "Smart tourism city: Developments and transformations", *Sustainability*. 12(10), tr. 3958.
  138. Anders Lidström (1998), "The comparative study of local government systems—a research agenda", *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*. 1(1), tr. 97-115.
  139. Vera Shanshan Lin, Yang Yang và Gang Li (2019), "Where can tourism-led growth and economy-driven tourism growth occur?", *Journal of Travel Research*. 58(5), tr. 760-773.
  140. Ruijian Liu, Yuhan Wang và Zeqiang Qian (2019), "Hybrid SWOT-AHP analysis of strategic decisions of coastal tourism: A case study of Shandong Peninsula blue economic zone", *Journal of Coastal Research*. 94(SI), tr. 671-676.
  141. Su Lu-jun và Huang Fu-cai (2012), "Study on the relationships among destination social responsibility, destination reputation, destination identification and tourism loyalty", *Tourism Tribune/Lvyou Xuekan*. 27(10).
  142. Lorenzo Masiero và Juan L Nicolau (2012), "Tourism market segmentation based on price sensitivity: Finding similar price preferences on tourism activities", *Journal of Travel Research*. 51(4), tr. 426-435.
  143. Grzegorz Masik, Iwona Sagan và James W Scott (2021), "Smart City strategies and new urban development policies in the Polish context", *Cities*. 108, tr. 102970.
  144. Slavoj Medlik (1991), *Managing tourism*, Elsevier.
  145. Roberto Micera và các cộng sự. (2013), "SMART Destinations: new strategies to manage tourism industry", *Smart Growth: Organizations, Cities and Communities*, tr. 1405-1422.
  146. Mazalan Mifli, Rahmat Hashim và Artinah Zainal (2017), "Managing menu innovation in a saturated market: An empirical evidence from the Chain restaurants in Malaysia", *Tourism and Hospitality Research*. 17(4), tr. 339-357.
  147. Ronald K Mitchell, Bradley R Agle và Donna J Wood (1997), "Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what

- really counts", *Academy of management review*. 22(4), tr. 853-886.
148. Martin Musil (2018), "Overview of management approaches in the regional tourism development", *Global Business & Finance Review (GBFR)*. 23(1), tr. 75-84.
  149. Giorgia Nesti và Paolo Roberto Graziano (2020), "The democratic anchorage of governance networks in smart cities: an empirical assessment", *Public Management Review*. 22(5), tr. 648-667.
  150. Michael O'Regan và He Chang (2015), "Smartphone adoption amongst Chinese youth during leisure-based tourism: Challenges and opportunities", *Journal of China Tourism Research*. 11(3), tr. 238-254.
  151. Mark Orams (1999), *Marine tourism: development, impacts and management*, Routledge.
  152. Stephen J. Page (2019), *Tourism Management (6th Edition)*, Routledge, London.
  153. Arturo A Paredes-Rodriguez và Bas Spierings (2020), "Dynamics of protest and participation in the governance of tourism in Barcelona: a strategic action field perspective", *Journal of Sustainable Tourism*. 28(12), tr. 2118-2135.
  154. M. Peters và B. Pikkemaat (2006), "Innovation in Tourism", *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*. 6(3-4), tr. 1-6.
  155. Mike Peters và François Vellas (2019), "Globalisation, innovation, and tourism", *Handbook of Globalisation and Tourism*, Edward Elgar Publishing, tr. 214-224.
  156. Jeffrey Pfeffer (1992), "Understanding power in organizations", *California management review*. 34(2), tr. 29-50.
  157. Theodore H Poister (2010), "The future of strategic planning in the public sector: Linking strategic management and performance", *Public administration review*. 70, tr. s246-s254.
  158. IWSW Prabawa và Putu Ratih Pertiwi (2020), "The digital nomad tourist motivation in Bali: Exploratory research based on push and pull theory", *Athens Journal of Tourism*. 7(3), tr. 161-174.
  159. Jules Pretty (1995), "The many interpretations of participation", *Focus*. 16(4), tr. 4-5.
  160. Basema Qasim Derhem Dammag, Dai Jian và Abdulkarem Qasem Dammag (2024), "Cultural Heritage Sites Risk Assessment and Management Using a Hybridized Technique Based on GIS and SWOT-AHP in the Ancient City of Ibb, Yemen", *International Journal of Architectural Heritage*, tr. 1-36.
  161. Fitri Rahmafitria và các cộng sự. (2020), "Tourism planning and planning theory: Historical roots and contemporary alignment", *Tourism Management Perspectives*. 35, tr. 100703.
  162. Waleed Rashideh (2020), "Blockchain technology framework: Current and future perspectives for the tourism industry", *Tourism Management*. 80, tr. 104125.
  163. Natalia Restrepo, Sergi Lozano và Salvador Anton Clavé (2021), "Measuring institutional thickness in tourism: An empirical application based on social

- network analysis", *Tourism Management Perspectives*. 37, tr. 100770.
164. JR Brent Ritchie và Geoffrey Ian Crouch (2003), *The competitive destination: A sustainable tourism perspective*, Cabi.
  165. Lisa Ruhanen (2013), "Local government: facilitator or inhibitor of sustainable tourism development?", *Journal of Sustainable Tourism*. 21(1), tr. 80-98.
  166. Thomas L Saaty (1990), "How to make a decision: the analytic hierarchy process", *European journal of operational research*. 48(1), tr. 9-26.
  167. Thongphon Promsaka Na Sakolnakorn, Aree Naipinit và Patarapong Kroeksakul (2013), "Sustainable tourism development and management in the Phuket province, Thailand", *Asian Social Science*. 9(7), tr. 75.
  168. Francis J Schweigert (2007), "Learning to lead: Strengthening the practice of community leadership", *Leadership*. 3(3), tr. 325-342.
  169. Naser Shafieisabet và Saeideh Haratifard (2020), "The empowerment of local tourism stakeholders and their perceived environmental effects for participation in sustainable development of tourism", *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 45, tr. 486-498.
  170. Michael C Shone, David G Simmons và Paul Dalziel (2016), "Evolving roles for local government in tourism development: a political economy perspective", *Journal of Sustainable Tourism*. 24(12), tr. 1674-1690.
  171. Pius Siakwah, Regis Musavengane và Llewellyn Leonard (2020), "Tourism governance and attainment of the sustainable development goals in Africa", *Tourism Planning & Development*, tr. 146-174.
  172. Lujun Su, Songshan Huang và Jue Huang (2018), "Effects of destination social responsibility and tourism impacts on residents' support for tourism and perceived quality of life", *Journal of Hospitality & Tourism Research*. 42(7), tr. 1039-1057.
  173. Lujun Su và Scott R Swanson (2017), "The effect of destination social responsibility on tourist environmentally responsible behavior: Compared analysis of first-time and repeat tourists", *Tourism Management*. 60, tr. 308-321.
  174. Lujun Su, Scott R Swanson và Xuehuan He (2020), "A scale to measure residents perceptions of destination social responsibility", *Journal of Sustainable Tourism*. 28(6), tr. 873-897.
  175. Lujun Su và các cộng sự. (2017), "Influences of destination social responsibility on the relationship quality with residents and destination economic performance", *Journal of Travel & Tourism Marketing*. 34(4), tr. 488-502.
  176. Mark C Suchman (1995), "Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches", *Academy of management review*. 20(3), tr. 571-610.
  177. Rojana Thammajinda (2013), *Community participation and social capital in tourism planning and management in a Thai context*, Thesis of Doctor of Philosophy, Lincoln University, Christchurch, New Zealand.
  178. Neda Torabi Farsani và các cộng sự. (2016), "Measurement of satisfaction with ICT

- services implementation and innovation in restaurants (Case study: Isfahan, Iran)", *Journal of Travel & Tourism Marketing*. 33(2), tr. 250-262.
179. Cevat Tosun (2006), "Expected nature of community participation in tourism development", *Tourism management*. 27(3), tr. 493-504.
  180. Flávio Valente, Dianne Dredge và Gui Lohmann (2015), "Leadership and governance in regional tourism", *Journal of Destination Marketing & Management*. 4(2), tr. 127-136.
  181. Liesbet Van Zoonen (2016), "Privacy concerns in smart cities", *Government Information Quarterly*. 33(3), tr. 472-480.
  182. Hoang Xuan Vinh và Luu Huu Van (2024), "Assessment of factors affecting tourism policy implementation in businesses: A case study of Hanoi, Vietnam", *VNU University of Economics and Business*. 4(2).
  183. Michael Volgger và Harald Pechlaner (2015), "Governing networks in tourism: what have we achieved, what is still to be done and learned?", *Tourism Review*. 70(4), tr. 298-312.
  184. Youcheng Wang và Daniel R Fesenmaier (2007), "Collaborative destination marketing: A case study of Elkhart county, Indiana", *Tourism management*. 28(3), tr. 863-875.
  185. Steven L Wartick và John F Mahon (1994), "Toward a substantive definition of the corporate issue construct: A review and synthesis of the literature", *Business & Society*. 33(3), tr. 293-311.
  186. Max Weber (1947), *The theory of social and economic organization*, Simon and Schuster.
  187. Adi Weidenfeld (2013), "Tourism and cross border regional innovation systems", *Annals of tourism research*. 42, tr. 191-213.
  188. Oliver E Williamson (1986), *The economic institutions of capitalism. Firms, markets, relational contracting*, Springer.
  189. Hellmut Wollmann (2004), "Local government reforms in Great Britain, Sweden, Germany and France: between multi-function and single-purpose organisations", *Local government studies*. 30(4), tr. 639-665.
  190. Donna J Wood (1991), "Corporate social performance revisited", *Academy of management review*. 16(4), tr. 691-718.
  191. Konstantina Zerva, Raquel Huete và Mónica Segovia-Pérez (2022), Digital nomad tourism: The experience of living at the destination, *International Conference on Modern Trends in Business Hospitality and Tourism*, Springer, tr. 15-26.
  192. Šulyová Dominika và Kubina Milan (2022), "Quality of life in the concept of strategic management for Smart Cities", *Forum Scientiae Oeconomia*. 10(3), tr. 9-24.
  193. Chun-Hung Hugo Tang và SooCheong Shawn Jang (2009), "The tourism–economy causality in the United States: A sub-industry level examination", *Tourism Management*. 30(4), tr. 553-558.





## PHỤ LỤC

### PHỤ LỤC 1. Thiết kế và phương pháp nghiên cứu

#### 1.1. Thiết kế nghiên cứu

Thiết kế nghiên cứu của đề tài được thực hiện trên cơ sở câu hỏi nghiên cứu của đề tài. Do câu hỏi nghiên cứu được thiết kế dưới dạng câu hỏi *như thế nào* nên thiết kế nghiên cứu hỗn hợp giữa định tính và định lượng thường được các nhà khoa học và học giả trên thế giới lựa chọn. Để có thể trả lời câu hỏi *như thế nào*, thiết kế nghiên cứu thuần túy định lượng hoặc định tính sẽ chỉ có thể trả lời một phần của câu hỏi do câu hỏi nghiên cứu thuộc loại này cần có câu trả lời định tính và câu trả lời định lượng. Cụ thể, có những nội dung có thể đo lường được thông qua hệ thống các chỉ tiêu định lượng, nhưng cũng có nhiều nội dung khó có thể đo lường trực tiếp được thông qua các chỉ số.

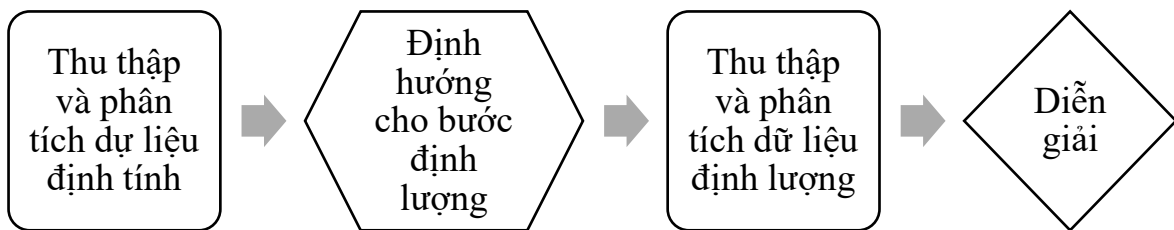
Đối tượng nghiên cứu của đề tài là QLNN đối với hoạt động du lịch ở cấp tỉnh, địa bàn nghiên cứu là Thành phố Đà Nẵng, do đó liên quan đến nhiều bên liên quan khác nhau và có nhiều chỉ tiêu khó có thể định lượng cụ thể được. Hơn nữa, mục tiêu của nghiên cứu là đề xuất những giải pháp hoàn thiện công tác QLNN đối với hoạt động du lịch trong xu thế xây dựng Thành phố Đà Nẵng thông minh trên cơ sở chiến lược phát triển ưu tiên. Theo đó, thiết kế nghiên cứu của đề tài sẽ là hỗn hợp giữa phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng. Trong đó, đề tài sẽ thực hiện phương pháp nghiên cứu định tính trước để thu thập những thông tin chuyên sâu về các đối tượng nghiên cứu của đề tài để làm cơ sở xây dựng các chỉ số trong bước thực hiện thu thập thông tin định lượng.

Do mục tiêu của nghiên cứu này là đề xuất hệ thống các giải pháp để tiếp tục hoàn thiện QLNN đối với hoạt động du lịch trong xu hướng phát triển Thành phố Đà Nẵng thông minh nên nghiên cứu này là một nghiên cứu có tính khám phá. Theo Creswell, với một nghiên cứu có tính khám phá thì việc thiết kế nghiên cứu hỗn hợp sẽ thực hiện theo *Thiết kế tuần tự khám phá*<sup>1</sup> (Hình 1-1). Đây là một trong 6 loại hình thiết kế nghiên cứu hỗn hợp nhằm tuần tự khám phá vấn đề nghiên cứu. Thu thập dữ liệu định tính trước tiên để: (i) khám phá các nhân tố bên trong, bên ngoài của QLNN đối với hoạt động du lịch; (ii) xác định thời cơ, thách thức, cơ hội và thách thức của quản lý nhà nước đối với hoạt động du lịch ở cấp tỉnh. Trên cơ sở kết quả phân tích định tính, NCS thực hiện bước tiếp theo để thu thập dữ liệu định

<sup>1</sup> Creswell J.W. (2002), *Educational Research. Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*, Pearson Education, London.

lượng để phân tích các nhân tố bên trong, bên ngoài của QLNN đối với hoạt động du lịch; xác định thời cơ, thách thức, cơ hội và thách thức của quản lý nhà nước đối với hoạt động du lịch bằng bảng hỏi khảo sát. Việc lựa chọn thiết kế nghiên cứu này được cho là phù hợp với các nghiên cứu khi các công cụ, biến số và thước đo hiện có có thể không được biết trước. Thông qua các bước thu thập và xử lý dữ liệu để có thể tìm kiếm được những thông tin không có sẵn trong các văn bản QLNN đối với hoạt động du lịch.

**Hình 1-1. Thiết kế nghiên cứu hỗn hợp theo dạng tuần tự khám phá**



*Nguồn: NCS tổng hợp theo (Creswell, 2002)*

Trên cơ sở hướng dẫn của Creswell và các nghiên cứu trước đây có sử dụng thiết kế nghiên cứu này, NCS xây dựng thiết kế nghiên cứu (Hình 1-2) của đề tài như sau:

**Bước 1:** Xác lập câu hỏi nghiên cứu:

(i) *Chính quyền thành phố Đà Nẵng sẽ quản lý du lịch trong xu thế phát triển thành phố thông minh theo chiến lược nào?*

(ii) *Trên cơ sở lựa chọn chiến lược, các giải pháp thực hiện là gì?*

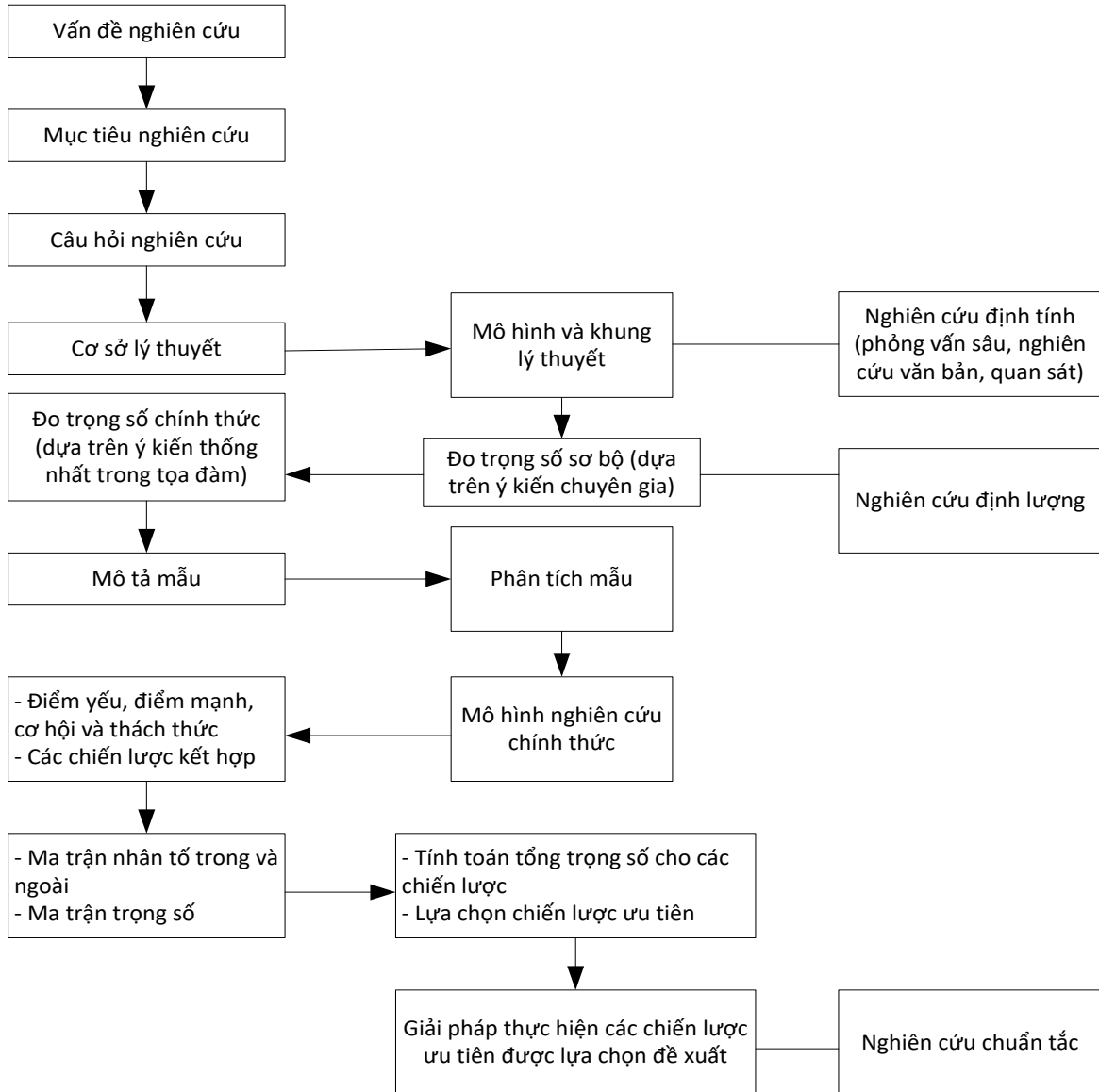
Để có thể xác định được các chiến lược để quản lý du lịch tại thành phố Đà Nẵng, việc sử dụng kết hợp giữa phương pháp định tính và định lượng đảm bảo được câu trả lời có thể tin cậy được. Thông qua việc nghiên cứu lý thuyết và phân tích dữ liệu, nghiên cứu sẽ xác định được chính quyền thành phố Đà Nẵng nên đi theo chiến lược nào phù hợp với tình hình thực tế của địa phương. Theo đó, những điểm yếu, điểm mạnh, cơ hội và thách thức đối với chính quyền thành phố Đà Nẵng sẽ được nhận diện trên cơ sở kết hợp giữa lý thuyết và thực tiễn bằng việc phỏng vấn chuyên gia và tổng quan tình hình nghiên cứu.

**Bước 2:** Tổng quan tài liệu và tình hình nghiên cứu:

Dựa trên các câu hỏi nghiên cứu, NCS thực hiện nghiên cứu lý thuyết để thu thập thông tin thứ cấp từ các nghiên cứu có liên quan, làm nền tảng để xác định khoảng trống trong nghiên cứu, xác định cơ sở lý thuyết làm nền tảng cho mô hình nghiên cứu. Trên cơ

sơ mô hình nghiên cứu đề xuất, NCS tiến hành xác định hệ thống các điểm yếu, điểm mạnh, cơ hội và thách thức để triển khai các bước tiếp theo.

**Hình 1-2. Sơ đồ thiết kế nghiên cứu**



*Nguồn: NCS xây dựng*

### **Bước 3:** Nghiên cứu sơ bộ:

*Thứ nhất*, nghiên cứu định tính sơ bộ được tiến hành thông qua phỏng vấn sâu chuyên gia với các mục tiêu: (i) nhận diện các điểm yếu, điểm mạnh, cơ hội và thách thức của QLNN đối với hoạt động du lịch trong xu thế xây dựng thành phố Đà Nẵng thông minh; (ii) lựa chọn các điểm yếu, điểm mạnh, cơ hội và thách thức phù hợp với tình hình thực tế của Đà Nẵng theo tổng quan tài liệu và tình hình nghiên cứu; (iii) hình thành danh sách các chiến lược lựa chọn; (iv) rà soát, sàng lọc các biến số, chỉ số phù hợp; (v) thảo luận về trọng số của các chiến lược.

*Thứ hai*, nghiên cứu định lượng sơ bộ được thực hiện trên cơ sở các chỉ số, chỉ báo với thang đo kèm theo đã được điều chỉnh phù hợp với đối tượng trả lời. Hệ thống các chỉ số, chỉ báo được xây dựng trên cơ sở tổng quan tình hình nghiên cứu, ý kiến chuyên gia và đề xuất của NCS. Tiếp theo, các thang đo đáp ứng yêu cầu sẽ được lựa chọn để thực hiện điều tra khảo sát trong nghiên cứu chính thức.

**Bước 4:** Nghiên cứu chính thức:

Nghiên cứu chính thức được thực hiện bằng phương pháp định lượng. Dữ liệu định lượng được thu thập thông qua kỹ thuật điều tra, khảo sát bằng bảng hỏi. Dữ liệu định lượng được xử lý bằng phần mềm thống kê Stata với các khâu: (i) kiểm định độ tin cậy của thang đo; (ii) tính toán ma trận trọng số; (iii) tính toán tổng trọng số của các chiến lược đề xuất từ mô hình nghiên cứu.

**Bước 5:** Kết quả nghiên cứu:

Các thông tin từ nghiên cứu định tính và định lượng chính thức được sử dụng làm căn cứ để kết luận tổng thể nghiên cứu. Các chiến lược ưu tiên cho QLNN đối với hoạt động du lịch trong xu thế xây dựng thành phố thông minh ở thành phố Đà Nẵng được lựa chọn dựa trên kết quả tính toán tổng trọng số. Trên cơ sở chiến lược ưu tiên được lựa chọn, kết hợp với những thông tin định tính mà NCS đã thu thập trong các bước tiến hành nghiên cứu, NCS đề xuất hệ thống các giải pháp để triển khai các chiến lược ưu tiên được lựa chọn.

**Bước 6:** Thảo luận và kết luận về kết quả nghiên cứu

Trên cơ sở kết quả nghiên cứu thu được từ Bước 5, NCS tiến hành thảo luận và kết luận về kết quả nghiên cứu. Để thảo luận kết quả nghiên cứu, NCS sẽ so sánh giữa kết quả của nghiên cứu này với những kết quả nghiên cứu của các nhà khoa học trong và ngoài nước.

## **1.2. Phương pháp nghiên cứu**

Trên cơ sở thiết kế nghiên cứu hỗn hợp, các phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng được lựa chọn và triển khai như sau.

### **1.2.1. Phương pháp nghiên cứu định tính**

#### **Một là, phương pháp phân tích văn bản**

Phương pháp phân tích văn bản được triển khai thực hiện trong các công việc: (i) tổng quan tình hình nghiên cứu; (ii) phân tích văn bản chính sách của chính quyền thành phố Đà Nẵng; (iii) phân tích văn bản nghị quyết của thành ủy Đà Nẵng.

Phân tích nội dung văn bản nghị quyết của thành ủy Đà Nẵng và văn bản chính sách của chính quyền thành phố Đà Nẵng nhằm mục tiêu tìm hiểu và xây dựng các suy luận, kết luận có liên quan giữa nội dung các văn bản với đối tượng nghiên cứu và góp phần trả lời câu hỏi nghiên cứu của đề tài luận án. Các khái niệm then chốt của luận án được đặt vào bối cảnh nghiên cứu để xác lập các mối liên hệ giữa các văn bản và đối tượng nghiên cứu, cũng như là thông tin nền cho việc đề xuất hệ thống giải pháp.

Văn bản nghị quyết và văn bản chính sách không chỉ tập trung cho một vấn đề mà sẽ có nhiều vấn đề khác nhau nên việc phân tích cần sử dụng kỹ thuật phân tích toàn diện. Theo đó, NCS tiến hành đọc và rà soát các văn bản nghị quyết của thành ủy Đà Nẵng và văn bản chính sách của chính quyền Đà Nẵng có liên quan tới đề tài luận án để suy luận và đưa ra các kết luận.

### ***Hai là, phương pháp phỏng vấn chuyên gia***

Phỏng vấn chuyên gia được thực hiện nhiều vòng khác nhau, theo đó mỗi vòng phỏng vấn chú trọng đến một hoặc một số vấn đề trọng tâm. Số lượng chuyên gia được xác định dựa trên phương pháp tràn thông tin, nghĩa là số lượng chuyên gia sẽ chốt lại khi và chỉ khi không có thêm những thông tin mới về vấn đề được hỏi. Ví dụ, khi hỏi về cơ hội nghề nghiệp của sinh viên khi ra trường thì có thể số chuyên gia được hỏi dừng ở số 8; và khi hỏi về những thách thức đối với sinh viên khi tốt nghiệp ra trường thì số chuyên gia được hỏi có thể sẽ lớn hơn hoặc nhỏ hơn 8. Do đó, dựa trên những lời khuyên của các nhà khoa học tại Đại học Đà Nẵng và một số trường Đại học tại Hà Nội thì số lượng chuyên gia để phỏng vấn sẽ dao động trong khoảng từ 8 – 30 chuyên gia tùy theo mức độ phức tạp của vấn đề được hỏi. Theo đó, NCS đã thực hiện các vòng phỏng vấn sau đây:

- Vòng 1: yêu cầu mỗi một chuyên gia xây dựng một danh sách sắp xếp thứ tự ưu tiên dựa trên suy nghĩ chủ quan của chuyên gia về điểm mạnh, điểm yếu của công tác QLNN đối với hoạt động du lịch ở thành phố Đà Nẵng.

- Vòng 2: yêu cầu mỗi một chuyên gia xây dựng một danh sách sắp xếp thứ tự ưu tiên dựa trên suy nghĩ chủ quan của chuyên gia về cơ hội, thách thức của công tác QLNN đối với hoạt động du lịch ở thành phố Đà Nẵng.

- Vòng 3: trên cơ sở ý kiến của các chuyên gia về điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức, NCS xây dựng một số chiến lược khác nhau; tiếp theo, hỏi ý kiến chuyên gia

về các chiến lược và sắp xếp thứ tự các chiến lược từ quan trọng cho đến ít quan trọng theo suy nghĩ chủ quan của chuyên gia.

Bên cạnh đó, các chuyên gia cũng được yêu cầu xác định trọng số của từng điểm mạnh, điểm yếu sao cho tổng trọng số bằng 100; và xác định trọng số của từng cơ hội, thách thức sao cho tổng trọng số bằng 100. Tiếp theo, các chuyên gia cũng được phỏng vấn để xếp hạng các điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, thách thức và các chiến lược được hình thành từ phân tích SWOT.

Một số chuyên gia được lựa chọn để NCS tiếp tục trao đổi chuyên sâu về các chiến lược xây dựng trên cơ sở kết quả kết nối giữa các yếu tố của ma trận SWOT. Các chuyên gia cùng với NCS trao đổi, thảo luận và thống nhất về lựa chọn các chiến lược từ các yếu tố của điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức trên cơ sở không chỉ có kết hợp trong nội bộ ma trận SWOT mà còn cân nhắc tính khả thi, khả năng áp dụng trong thực tế của các chiến lược.

### ***1.2.2. Phương pháp nghiên cứu định lượng***

#### ***Một là, phương pháp phân tích SWOT***

Phân tích SWOT là một phương pháp phân tích kế hoạch có tính chiến lược được sử dụng để đánh giá những điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức đối với tổ chức và lĩnh vực quản lý, bao gồm cả khu vực công<sup>2</sup>. Mục tiêu công việc được xác định để tiến hành phân tích hoặc nhận diện những đối tượng cần phải phân tích. Các điểm mạnh và điểm yếu được nhóm lại thành các nhân tố bên trong, trong khi cơ hội và thách thức được xác định là những nhân tố bên ngoài<sup>3</sup>. Sử dụng phân tích SWOT có thể hỗ trợ cho logic của quá trình ra quyết định hiện tại và tương lai. Quá trình ra quyết định liên quan đến tầm nhìn và nhiệm vụ gia tăng chất lượng của công tác quản lý, nên phân tích SWOT có thể được sử dụng như một công cụ hiệu quả để phân tích các nhân tố có ảnh hưởng đến quản lý của tổ chức công. Phân tích SWOT được mô tả như sau:

#### ***Xác định điểm mạnh***

Điểm mạnh là nguồn lực hoặc khả năng mà cơ quan QLNN ở cấp tỉnh có thể kiểm soát hoặc sẵn có mà cơ quan quản lý nhà nước có thể sử dụng trong các nhiệm vụ của mình để đáp ứng nhu cầu của người sử dụng<sup>4</sup>. Các điểm mạnh được gia tăng từ các nguồn lực

<sup>2</sup> Humphrey A. (1960), *The SWOT analysis method*, MentoPark, CA.

<sup>3</sup> Pickton D. và Wright S. (1998). What's SWOT in strategic analysis? *Strateg Change*, 7(2), 101–109.

<sup>4</sup> Park N., Peterson C., và Seligman M.E.P. (2004). Strengths of character and well-being. *J Soc Clin Psychol*, 23(5), 603–619.

và năng lực sẵn có đối với cơ quan QLNN. Điểm mạnh có thể được truyền tải trong các nguồn lực tài chính, hình ảnh, lãnh đạo, hợp tác, và các yếu tố khác<sup>5</sup>. Những điểm mạnh thuộc về cơ quan QLNN hoặc được hình thành từ quá trình phục vụ người dân. Kết quả thực hiện phỏng vấn chuyên gia của NCS cho thấy danh mục các điểm mạnh của công tác quản lý nước đối với du lịch ở thành phố Đà Nẵng bao gồm:

(i) Có chiến lược phát triển du lịch khá toàn diện, ngắn gọn, rõ ràng; (ii) Trách nhiệm của các bên có liên quan được xác định rõ ràng; (iii) Tích hợp lĩnh vực du lịch vào các chính sách phát triển trọng tâm và các chiến lược của thành phố Đà Nẵng; (iv) Cộng đồng dân cư ở thành phố tích cực tham gia quá trình quản lý; (v) Kế hoạch phát triển các điểm du lịch mới và duy trì các điểm du lịch hiện có đa dạng, đúng phạm vi và có chất lượng; (vi) Mở rộng cơ sở hạ tầng phục vụ cho phát triển du lịch; (vii) Thực hiện công tác quảng bá, khuyến khích du lịch nội địa và vận hành chương trình quảng bá điểm đến ra quốc tế; (viii) Sử dụng CNTT trong lĩnh vực quản lý phát triển du lịch; (ix) Tăng cường sự phối hợp, hợp tác với các tỉnh khác trong vùng để phát triển du lịch.

#### *Nhận diện điểm yếu*

Các điểm yếu là những giới hạn và sự không hiệu quả trong một hoặc một số nguồn lực, hoặc trong những năng lực của cơ quan QLNN trong quá trình cung ứng dịch vụ cho khách hàng. Các điểm yếu đó, thậm chí, còn trở thành những điểm nghẽn đối với việc đáp ứng nhu cầu sử dụng dịch vụ quản lý của doanh nghiệp và người dân trong thành phố Đà Nẵng. Trong quá trình triển khai, sẽ rất khó có thể nhìn thấy điểm yếu nếu không phân tích chuyên sâu; tuy nhiên, các điểm yếu và giới hạn có thể được nhận diện thông qua việc tạo thuận lợi và cơ sở hạ tầng đối với du lịch ở thành phố Đà Nẵng.

Kết quả phỏng vấn chuyên gia về danh mục các điểm yếu của công tác QLNN đối với hoạt động du lịch ở thành phố Đà Nẵng bao gồm: (i) Các bên có liên quan không được thông báo thường xuyên về trách nhiệm của họ trong các hướng dẫn thực hiện; (ii) Thông tin về phát triển du lịch sinh thái không có trong sách hướng dẫn du lịch của thành phố; (iii) Cơ chế tài chính cho phát triển du lịch không được xác định rõ ràng; (iv) Các chính sách và quy định quản lý không được truyền tải tốt tới các bên có liên quan thông qua CNTT; (v) Các kế hoạch, đề án, dự án phát triển du lịch không được triển khai với tốc độ

<sup>5</sup> Austin J.E. (2000). Strategic Collaboration Between Nonprofits and Business. *Nonprofit Volunt Sect Q*, 29(69), 69–97



như mong đợi; (vi) Các bên có liên quan không nắm rõ việc đánh giá hiện trạng và chính sách phát triển du lịch dựa trên cơ sở nào.

#### *Xác định cơ hội*

Cơ hội là các tình huống thuận lợi đối với sự phát triển hoặc gia tăng của công tác QLNN đối với hoạt động du lịch. Một trong những cơ hội đang trở thành xu hướng lớn hiện nay là: sự bùng nổ của đổi mới sáng tạo<sup>6</sup>. Nhận diện các nhu cầu của người dân, thay đổi các điều kiện pháp lý, tiến bộ công nghệ, và cải thiện mối quan hệ với các yêu cầu chung sẽ trở thành một cơ hội để cung ứng dịch vụ tốt nhất của cơ quan QLNN<sup>7</sup>. Do đó, cơ hội trong quản lý nhà nước nên được gắn với những điểm tích cực bởi vì một cơ hội sẽ không xác định được nếu không có được những hành vi quản lý tốt nhất và các ý tưởng quản lý đối với quản lý nhà nước.

Trên cơ sở lý thuyết xác định cơ hội, NCS tiến hành trao đổi, thảo luận với các chuyên gia về cơ hội của QLNN đối với hoạt động du lịch ở thành phố Đà Nẵng và xác định được danh mục các cơ hội bao gồm: (i) Sự nhất quán trong chính trị và cam kết mạnh mẽ của chính quyền thành phố trong phát triển du lịch; (ii) Có các giải pháp phát triển kinh tế xã hội khác nhau và các chiến lược tăng trưởng và chuyển đổi; (iii) Có các thể chế chính thức và cấu trúc xã hội thúc đẩy phát triển du lịch ở những mức độ khác nhau, có vốn xã hội cao và tương tác xã hội giữa các cộng đồng dân cư địa phương; (iv) Có các tiên bộ kỹ thuật hiện đại như dịch vụ Internet và thông tin liên lạc; (v) Có nhiều loại hình tổ chức khác nhau đang hoạt động đóng góp tích cực cho sự phát triển du lịch, có nhiều nhà tài trợ cho nghiên cứu và phát triển về du lịch và du lịch sinh thái; (vi) Có điều kiện khí hậu và địa lý đa dạng; (vii) Có nền tảng văn hóa đa dạng và phong phú; (viii) Có tài nguyên thiên nhiên phù hợp với phát triển du lịch một cách đa dạng.

#### *Nhận diện thách thức*

Thách thức là những tình huống không thuận lợi trong môi trường đối với việc thực hiện các công tác QLNN về du lịch<sup>8</sup>. Các thách thức là những rào cản đối với công tác quản lý nhà nước, khiến cho không đạt được mục tiêu đề ra. Việc đưa vào các chương trình mới hoặc đơn điệu mà không có sự phát triển sẽ chậm chạp, làm tăng sức chịu đựng đến mức xảy ra tình trạng quản lý kém trong các dịch vụ công và không cập nhật các quy định

<sup>6</sup> Zimmer S. (2014). Cross-Border Clusters Opportunity or Competitive Threat?. Uddevalla

<sup>7</sup> Cutler D.M., Poterba J.M., Sheiner L.M. và cộng sự. (1990). An Aging Society: Opportunity or Challenge?. *Brook Pap Econ Act*, **1990(1)**, 1

<sup>8</sup> Jackson S.E. và Dutton J.E. (1988). Discerning Threats and Opportunities. *Adm Sci Q*, **33(3)**, 370–387

có thể là rào cản cho sự thành công của một chương trình làm việc trong quá trình quản lý<sup>9</sup>.

Kết quả của quá trình trao đổi với các chuyên gia là danh mục các thách thức sau đây đối với QLNN về lĩnh vực du lịch ở thành phố Đà Nẵng như sau:

- (i) Vấn đề về quyền sở hữu, quyền sử dụng tài nguyên thiên nhiên;
- (ii) Phát triển du lịch bị phụ thuộc vào nguồn tài chính từ bên ngoài;
- (iii) Vẫn còn những vấn đề về hủ tục, thái độ phân biệt đối xử và luật hải quan;
- (iv) Thông tin trao đổi giữa các bên có liên quan chưa đầy đủ;
- (v) Sự thất bại của thị trường và suy giảm môi trường;
- (vi) Khó khăn trong đảm bảo nguồn vốn đầu tư phát triển du lịch.

Sau khi đã xác định được các thành tố của ma trận SWOT, các yếu tố được chia thành hai nhóm: (i) nhân tố bên trong bao gồm điểm mạnh và điểm yếu; (ii) nhân tố bên ngoài bao gồm cơ hội và thách thức (Bảng 1-1). Trong đó, nhân tố bên trong tập trung vào những điểm mạnh và điểm yếu của công tác QLNN đối với hoạt động du lịch ở thành phố Đà Nẵng trong xu hướng xây dựng thành phố thông minh; và các nhân tố bên ngoài tập trung vào những cơ hội và thách thức có ảnh hưởng đến công tác quản lý đối với du lịch ở thành phố Đà Nẵng trong xu hướng xây dựng thành phố thông minh. Bước thực hiện này nhằm xây dựng ma trận nhân tố bên trong và bên ngoài để tiến tới xây dựng và xác định ma trận phân tích chiến lược dựa trên các dữ liệu đã thu thập được từ phỏng vấn chuyên gia. Khung khổ phân tích SWOT được mô tả như sau:

**Bảng 1-1. Khung khổ phân tích SWOT đối với các nhân tố bên trong và bên ngoài**

<b>Bên trong</b>		<b>Bên ngoài</b>	
<b>S</b>	<b>W</b>	<b>O</b>	<b>T</b>
<b>Điểm mạnh</b>	<b>Điểm yếu</b>	<b>Cơ hội</b>	<b>Thách thức</b>
Các đặc tính của công tác quản lý mà có thể làm gia tăng chất lượng quản lý nhà nước đối với hoạt động du	Các đặc tính của công tác quản lý mà có thể làm suy yếu chất lượng quản lý nhà nước đối với hoạt động du lịch	Các yếu tố trong môi trường bên ngoài của công tác quản lý hỗ trợ cho việc xây dựng chiến lược gia tăng	Các yếu tố trong môi trường bên ngoài có thể đe dọa đến việc xây dựng chiến lược gia tăng chất lượng

<sup>9</sup> Saebi T., Lien L.B., và Foss N.J. (2017). What Drives Business Model Adaptation?: The Impact of Opportunities, Threats and Strategic Orientation. *Long Range Plann.*, **50(5)**, 567–581.

lich trong xu thế phát triển thành phố thông minh ở cấp tỉnh ( <i>trường hợp của thành phố Đà Nẵng</i> )	trong xu thế phát triển thành phố thông minh ở cấp tỉnh ( <i>trường hợp của thành phố Đà Nẵng</i> )	chất lượng quản lý nhà nước đối với hoạt động du lịch trong xu thế phát triển thành phố thông minh ở cấp tỉnh ( <i>trường hợp của thành phố Đà Nẵng</i> )	quản lý nhà nước đối với hoạt động du lịch trong xu thế phát triển thành phố thông minh ở cấp tỉnh ( <i>trường hợp của thành phố Đà Nẵng</i> )
--	---	---	--

*Nguồn: NCS tổng hợp*

Tiếp theo, để cung cấp thêm thông tin cho việc hoạch định và lựa chọn chiến lược quản lý, NCS tiến hành kết hợp các yếu tố của điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức để hình thành bốn dạng chiến lược: (i) chiến lược SO được xây dựng từ suy luận kết hợp các yếu tố của điểm mạnh và cơ hội; (ii) chiến lược WO được suy luận từ kết hợp các yếu tố điểm yếu và cơ hội; (iii) chiến lược ST được xây dựng từ suy luận kết hợp các yếu tố của điểm mạnh và thách thức; (iv) chiến lược WT được xây dựng từ suy luận kết hợp các yếu tố điểm yếu và thách thức (Bảng 1-2). Sử dụng công cụ phân tích SWOT đối với trường hợp cụ thể là thành phố Đà Nẵng với trọng tâm là công tác quản lý nhà nước đối với hoạt động du lịch trong xu thế phát triển thành phố thông minh để thực hiện thảo luận nhóm với các chuyên gia nhằm xác định được định hướng chính về điểm mạnh, điểm yếu, thời cơ và thách thức có ảnh hưởng công tác quản lý nhà nước của địa phương. Theo đó, các ý kiến của chuyên gia được tổng hợp thành định hướng chính như sau:

**Bảng 1-2. Mô hình ma trận phân tích SWOT**

	<b>ĐIỂM MẠNH</b>	<b>ĐIỂM YẾU</b>
	Các đặc tính tích cực và lợi thế của công tác QLNN đối với hoạt động du lịch ở thành phố Đà Nẵng trong xu thế phát triển thành phố thông minh	Các đặc tính tiêu cực và các bất lợi của công tác QLNN đối với hoạt động du lịch ở thành phố Đà Nẵng trong xu thế phát triển thành phố thông minh

<b>CƠ HỘI</b> Các yếu tố, bối cảnh tạo điều kiện thuận lợi hoặc gia tăng công tác QLNN đối với hoạt động du lịch ở thành phố Đà Nẵng trong xu thế phát triển thành phố thông minh	<b>Phân tích chiến lược SO</b> <i>Sử dụng các điểm mạnh để hiện thực hóa các cơ hội</i>	<b>Phân tích chiến lược WO</b> <i>Vượt qua điểm yếu bằng việc tận dụng các cơ hội</i>
<b>THÁCH THỨC</b> Các yếu tố, bối cảnh tạo hoàn cảnh bất lợi hoặc giảm công tác QLNN đối với hoạt động du lịch ở thành phố Đà Nẵng trong xu thế phát triển thành phố thông minh	<b>Phân tích chiến lược ST</b> <i>Sử dụng các điểm mạnh để vượt qua thách thức</i>	<b>Phân tích chiến lược WT</b> <i>Tối thiểu hóa tác động của các điểm yếu và vượt qua thách thức</i>

*Nguồn: NCS tổng hợp*

Sau khi đã có lựa chọn các yếu tố của điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức, bước tiếp theo sẽ xây dựng bảng ma trận về các chiến lược có thể xây dựng dựa trên việc kết hợp các yếu tố của điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức. Việc xây dựng các chiến lược và lựa chọn giữ chiến lược nào và loại bỏ chiến lược nào dựa trên các tiêu chí sau: (i) tính thực tế của chiến lược; (ii) khả năng thực hiện được của chiến lược; (iii) nguồn lực thực hiện là có sẵn; và (iv) không quá phức tạp trong quá trình triển khai. Căn cứ vào các tiêu chí lựa chọn đã thống nhất giữa NCS và các chuyên gia tham gia thảo luận nhóm, các chuyên gia tiến hành xây dựng và lựa chọn các chiến lược dựa trên sự kết hợp các cặp đôi điểm mạnh – cơ hội, điểm mạnh – thách thức, điểm yếu – cơ hội và điểm yếu – thách thức. Theo đó, các chiến lược được lựa chọn như sau (Bảng 1-3):

**Bảng 1-3. Ma trận chiến lược SWOT cho thành phố Đà Nẵng**

	<b>ĐIỂM MẠNH</b> S <sub>1</sub> : Có chiến lược phát triển du lịch khá toàn diện, ngắn gọn, rõ ràng; S <sub>2</sub> : Trách nhiệm của các bên có liên quan được xác định rõ ràng; S <sub>3</sub> : Tích hợp lĩnh vực du lịch vào các chính sách phát triển trọng tâm và các chiến lược của thành phố Đà Nẵng;	<b>ĐIỂM YẾU</b> W <sub>1</sub> : Các bên có liên quan không được thông báo thường xuyên về trách nhiệm của họ trong các hướng dẫn thực hiện; W <sub>2</sub> : Thông tin về phát triển du lịch sinh thái không có trong sách hướng dẫn du lịch của thành phố;
--	--	--

	<p>S<sub>4</sub>: Cộng đồng dân cư ở thành phố tích cực tham gia quá trình quản lý;</p> <p>S<sub>5</sub>: Kế hoạch phát triển các điểm du lịch mới và duy trì các điểm du lịch hiện có đa dạng, đúng phạm vi và có chất lượng;</p> <p>S<sub>6</sub>: Mở rộng cơ sở hạ tầng phục vụ cho phát triển du lịch;</p> <p>S<sub>7</sub>: Thực hiện công tác quảng bá, khuyến khích du lịch nội địa và vận hành chương trình quảng bá điểm đến ra quốc tế;</p> <p>S<sub>8</sub>: Sử dụng CNTT trong lĩnh vực quản lý phát triển du lịch;</p> <p>S<sub>9</sub>: Tăng cường sự phối hợp, hợp tác với các tỉnh khác trong vùng để phát triển du lịch.</p>	<p>W<sub>3</sub>: Cơ chế tài chính cho phát triển du lịch không được xác định rõ ràng;</p> <p>W<sub>4</sub>: Các chính sách và quy định quản lý không được truyền tải tốt tới các bên có liên quan thông qua CNTT;</p> <p>W<sub>5</sub>: Các kế hoạch, đề án, dự án phát triển du lịch không được triển khai với tốc độ như mong đợi;</p> <p>W<sub>6</sub>: Các bên có liên quan không nắm rõ việc đánh giá hiện trạng và chính sách phát triển du lịch dựa trên cơ sở nào.</p>
<p><b>CƠ HỘI</b></p> <p>O<sub>1</sub>: Sự nhất quán trong chính trị và cam kết mạnh mẽ của chính quyền thành phố trong phát triển du lịch;</p> <p>O<sub>2</sub>: Có các giải pháp phát triển kinh tế xã hội khác nhau, các chiến lược tăng trưởng và chuyển đổi;</p> <p>O<sub>3</sub>: Có các thể chế chính thức và cấu trúc xã hội thúc đẩy phát triển du lịch ở những mức độ khác nhau, có vốn xã hội cao và tương tác xã hội giữa các cộng đồng dân cư địa phương;</p> <p>O<sub>4</sub>: Có các tiến bộ kỹ thuật hiện đại như dịch vụ Internet và thông tin liên lạc;</p>	<p><b>Chiến lược SO</b></p> <p>SO<sub>1</sub>: Tiếp tục nhất quán trong định hướng phát triển và tích hợp phát triển du lịch trong các kế hoạch phát triển ngành kinh tế khác (O<sub>1</sub>,S<sub>3</sub>);</p> <p>SO<sub>2</sub>: Thúc đẩy quá trình hoàn thiện thể chế để người dân thực sự tham gia vào phát triển du lịch và hưởng lợi từ du lịch (O<sub>3</sub>,S<sub>4</sub>);</p> <p>SO<sub>3</sub>: Tăng cường ứng dụng CNTT để mở rộng và sử dụng hiệu quả cơ sở hạ tầng của ngành du lịch (O<sub>4</sub>,S<sub>6</sub>);</p> <p>SO<sub>4</sub>: Gia tăng sự đa dạng loại hình tổ chức cung cấp dịch vụ du lịch, kết hợp với thúc đẩy quảng bá sản phẩm du lịch của tỉnh để mở rộng thị trường</p>	<p><b>Chiến lược WO</b></p> <p>WO<sub>1</sub>: Tăng cường thông tin về những cam kết chính trị cho các bên có liên quan và thông tin thường xuyên về các thế mạnh của thành phố trong phát triển du lịch (O<sub>1</sub>,W<sub>1</sub>,W<sub>2</sub>);</p> <p>WO<sub>2</sub>: Tập trung hoàn thiện thể chế, nhất là cơ chế tài chính thúc đẩy du lịch phát triển trong xu hướng xây dựng thành phố thông minh ở Đà Nẵng (O<sub>2</sub>,O<sub>3</sub>,W<sub>3</sub>);</p> <p>WO<sub>3</sub>: Tăng cường ứng dụng CNTT trong việc truyền tải các chủ trương, chính sách về phát triển du lịch tới các bên có liên quan (O<sub>4</sub>,W<sub>4</sub>);</p>

<p>O<sub>5</sub>: Có nhiều loại hình tổ chức khác nhau đang hoạt động đóng góp tích cực cho sự phát triển du lịch, có nhiều nhà tài trợ cho nghiên cứu và phát triển về du lịch và du lịch sinh thái;</p> <p>O<sub>6</sub>: Có điều kiện khí hậu và địa lý đa dạng;</p> <p>O<sub>7</sub>: Có nền tảng văn hóa đa dạng và phong phú;</p> <p>O<sub>8</sub>: Có tài nguyên thiên nhiên phù hợp với phát triển du lịch một cách đa dạng.</p>	<p>trong và ngoài nước (O<sub>5</sub>,S<sub>5</sub>,S<sub>7</sub>).</p>	<p>WO<sub>4</sub>: Sử dụng các mạng lưới xã hội để thúc đẩy/gia tăng việc trao đổi thông tin liên quan đến du lịch (O<sub>3</sub>,W<sub>6</sub>);</p> <p>WO<sub>5</sub>: Củng cố nền tảng văn hóa, tăng cường sự tham gia của các bên có liên quan và tiếp tục hoàn thiện thể chế giám sát cộng đồng để thực hiện các đề án, dự án phát triển du lịch tốt hơn (O<sub>3</sub>,O<sub>7</sub>,W<sub>5</sub>).</p>
<p><b>THÁCH THỨC</b></p> <p>T<sub>1</sub>: Vấn đề về quyền sở hữu, quyền sử dụng tài nguyên thiên nhiên;</p> <p>T<sub>2</sub>: Phát triển du lịch bị phụ thuộc vào nguồn tài chính từ bên ngoài;</p> <p>T<sub>3</sub>: Vẫn còn những vấn đề về hủ tục, thái độ phân biệt đối xử và luật hải quan;</p> <p>T<sub>4</sub>: Thông tin trao đổi giữa các bên có liên quan chưa đầy đủ;</p> <p>T<sub>5</sub>: Sự thất bại của thị trường và suy giảm môi trường;</p> <p>T<sub>6</sub>: Khó khăn trong đảm bảo nguồn vốn đầu tư phát triển du lịch.</p>	<p><b>Chiến lược ST</b></p> <p>ST<sub>1</sub>: Tăng cường trách nhiệm của các bên có liên quan, đặc biệt đối với chính quyền thành phố, trong việc giải quyết những vấn đề nóng về quyền sở hữu, quyền sử dụng tài nguyên thiên nhiên (S<sub>2</sub>,T<sub>1</sub>);</p> <p>ST<sub>2</sub>: Tập trung thực hiện chiến lược, kế hoạch phát triển du lịch bằng ưu tiên nguồn lực nội sinh của thành phố Đà Nẵng (S<sub>1</sub>,S<sub>3</sub>,T<sub>2</sub>);</p> <p>ST<sub>3</sub>: Mở rộng phạm vi tham gia quản lý đối với cộng đồng dân cư, kết hợp với việc đặt sự phát triển du lịch của thành phố trong tổng thể vùng (S<sub>4</sub>,S<sub>9</sub>,T<sub>5</sub>);</p> <p>ST<sub>4</sub>: Đẩy mạnh việc thu hút đầu tư vào lĩnh vực du lịch thông qua các chương trình quảng bá hình ảnh, tiềm năng</p>	<p><b>Chiến lược WT</b></p> <p>WT<sub>1</sub>: Tuyên truyền sâu, rộng về chủ trương, chính sách của Đảng, Nhà nước về quyền sở hữu và quyền sử dụng tài nguyên thiên nhiên tới các bên có liên quan (W<sub>1</sub>,T<sub>1</sub>);</p> <p>WT<sub>2</sub>: Đổi mới cơ chế tài chính để thúc đẩy đầu tư nội bộ của thành phố Đà Nẵng trong phát triển du lịch (W<sub>3</sub>,T<sub>2</sub>);</p> <p>WT<sub>3</sub>: Cải thiện công tác quản lý tiến độ thực hiện của các đề án, dự án trong lĩnh vực du lịch, đặc biệt chú trọng đến sự cân bằng giữa phát triển du lịch và môi trường (W<sub>5</sub>,T<sub>5</sub>);</p> <p>WT<sub>4</sub>: Tăng cường chia sẻ thông tin về các báo cáo đánh giá thực trạng và chính sách</p>

	phát triển của du lịch ở thành phố Đà Nẵng (S <sub>7</sub> ,T <sub>6</sub> ).	phát triển lĩnh vực du lịch tới các bên có liên quan (W <sub>6</sub> ,T <sub>4</sub> ).
--	---	---

*Nguồn: NCS xây dựng và lựa chọn trên cơ sở trao đổi, thảo luận với các chuyên gia trong lĩnh vực quản lý nhà nước đối với hoạt động du lịch ở thành phố Đà Nẵng*

#### **1.4. Dữ liệu nghiên cứu**

Dữ liệu nghiên cứu trong đề tài luận án bao gồm: (i) dữ liệu định tính; (ii) dữ liệu định lượng.

##### ***Thứ nhất, về dữ liệu định tính***

Dữ liệu định tính thu thập cho việc thực hiện đề tài luận án gồm có:

- Các bài nghiên cứu về các chủ đề có liên quan tới nội dung luận án được công bố bởi các nhà khoa học trong và ngoài nước trên các tạp chí có uy tín ở Việt Nam, khu vực và thế giới.

- Các văn bản Nghị quyết liên quan đến các nội dung nghiên cứu của luận án của thành ủy thành phố Đà Nẵng.

- Các văn bản do UBND, Hội đồng Nhân dân thành phố Đà Nẵng ban hành có liên quan đến nội dung nghiên cứu của luận án.

- Nội dung phỏng vấn chuyên sâu của các chuyên gia ở trong và ngoài khu vực công có hiểu biết sâu về các nội dung của luận án. Với tổng số 32 chuyên gia được thực hiện phỏng vấn chuyên sâu với các nội dung cơ bản sau đây:

- + Các yếu tố thuộc về điểm mạnh, điểm yếu, thời cơ và thách thức đối với công tác QLNN đối với hoạt động du lịch ở thành phố Đà Nẵng trong xu thế phát triển thành phố thông minh.

- + Thảo luận, trao đổi để thống nhất về lựa chọn các chiến lược có thể thực hiện được dựa trên các kết hợp giữa các yếu tố của điểm mạnh, điểm yếu, thời cơ và thách thức đặt ở bối cảnh của thành phố Đà Nẵng.

- + Xác định trọng số cho từng yếu tố của điểm mạnh, điểm yếu, thời cơ và thách thức đã nêu ở trên.

- + Thảo luận về xác định thứ hạng của các yếu tố của điểm mạnh, điểm yếu, thời cơ và thách thức trong việc xây dựng ma trận nhân tố bên trong, bên ngoài.

+ Thảo luận về các phương án lựa chọn chiến lược quản lý cho cơ quan QLNN ở thành phố Đà Nẵng và điểm hấp dẫn của các yếu tố của điểm mạnh, điểm yếu, thời cơ và thách thức.

### ***Thứ hai, về dữ liệu định lượng***

Trên cơ sở các nội dung thảo luận nhóm và phỏng vấn chuyên gia, NCS xây dựng bảng hỏi để thực hiện những công việc sau:

+ Lựa chọn các yếu tố của điểm mạnh, điểm yếu, thời cơ và thách thức. Theo đó, 162 người đang làm việc trong các cơ quan QLNN của thành phố Đà Nẵng có liên quan đến lĩnh vực du lịch và quản lý cấp trung ở các doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ du lịch ở thành phố Đà Nẵng được hỏi về việc họ có đồng ý hay không đối với từng yếu tố của điểm mạnh, điểm yếu, thời cơ và thách thức.

+ Các phương án chiến lược xây dựng từ sự kết hợp giữa các yếu tố của điểm mạnh, điểm yếu, thời cơ và thách thức cũng được hỏi với mẫu số 162 người trên đây.

+ Việc xác định thứ hạng và điểm hấp dẫn của từng yếu tố của điểm mạnh, điểm yếu, thời cơ và thách thức.

### ***Thứ ba, về quy mô mẫu khảo sát***

Đối với số lượng người tham gia phỏng vấn sâu, NCS đã xây dựng một danh sách 30 người tham gia. Trong quá trình tìm hiểu, phỏng vấn sâu NCS đã nhận thấy đối với 22 người tham gia phỏng vấn sâu thì hiệu ứng tràn thông tin đã đạt được. Những người tham gia phỏng vấn từ số 23 đến 30 không có thêm thông tin gì mới so với 22 người đầu tiên. Để có thể xây dựng danh sách những người tham gia phỏng vấn, NCS đã thực hiện việc trao đổi với một số chuyên gia tại Trường Đại học Đà Nẵng và người hướng dẫn khoa học của NCS. Theo đó, 30 người tham gia phỏng vấn là những người đồng ý cho NCS tiếp cận và trả lời phỏng vấn. Những người tham gia phỏng vấn trước hết được nhận thư mời tham gia phỏng vấn và trả lời một số câu hỏi mang tính sàng lọc để có được những cá nhân thực sự am hiểu về chủ đề mà NCS dự kiến hỏi. Do đây chỉ là một kỹ thuật sàng lọc nhỏ nhằm đảm bảo kết quả phỏng vấn có thể sử dụng và giúp ích cho kết quả nghiên cứu. Kỹ thuật sàng lọc được NCS vận dụng ở đây trên cơ sở vận dụng kỹ thuật sàng lọc do người hướng dẫn khoa học hướng dẫn trên cơ sở kinh nghiệm tham gia các cuộc khảo sát lựa chọn những đối tượng phỏng vấn sâu của người hướng dẫn khoa học. Các kỹ thuật sàng lọc được sử dụng khá phổ biến trong cộng đồng các nhà khoa học trên thế giới khi sử dụng phương pháp phỏng vấn sâu.

Đối với mẫu khảo sát bằng bảng hỏi, do NCS không thể ước tính được tổng thể bao



gồm số lượng các cán bộ trong cơ quan quản lý của chính quyền thành phố Đà Nẵng và quản lý cấp trung của các doanh nghiệp du lịch ở Đà Nẵng do những lý do sau đây:

+ Số lượng cán bộ quản lý thay đổi theo sự điều động và yêu cầu của lãnh đạo thành phố nên khó có thể xác định chính xác tổng số cán bộ quản lý.

+ Số lượng quản lý cấp trung đang làm việc tại các doanh nghiệp du lịch ở thành phố Đà Nẵng cũng rất khó khăn do biến động nhân sự quản lý cấp trung ở các doanh nghiệp này là thường xuyên. Hơn nữa, nhiều doanh nghiệp thoái lui khỏi thị trường du lịch mà NCS cũng không nắm được hết, cũng như các doanh nghiệp mới tham gia thị trường du lịch.

Do tổng thể khó có thể nắm bắt được nên NCS lựa chọn số lượng mẫu hơn 180 người để đảm bảo các ý kiến trả lời phản ánh được chân thực và có thể tin cậy được. Trong số 185 người được hỏi thì có 162 người trả lời đầy đủ các câu hỏi và gửi phiếu tới NCS đúng hạn, tỷ lệ là 87,6%. Với số lượng và tỷ lệ trả lời như vậy, NCS tin rằng kết quả nghiên cứu của đề tài luận án có thể tin tưởng được.

## PHỤ LỤC 2. Bảng hỏi phỏng vấn

Tại mỗi vòng, lượt hỏi, NCS đều có trình bày nội dung, các bước thực hiện và trao đổi, thảo luận với chuyên gia để thống nhất cách làm trước khi tiến hành từng bước của phương pháp QSPM.

### I. Vòng thứ nhất

#### 1. Lượt hỏi thứ nhất (hỏi cá nhân chuyên gia)

**Câu hỏi 1.** Theo chuyên gia, những điểm mạnh của quản lý nhà nước đối với hoạt động du lịch trong xu thế phát triển thành phố thông minh ở thành phố Đà Nẵng là gì?

Đề nghị chuyên gia liệt kê các điểm mạnh theo thứ tự từ quan trọng nhất tới ít quan trọng nhất căn cứ vào tự đánh giá của chuyên gia.

**Câu hỏi 2.** Theo chuyên gia, những điểm yếu của quản lý nhà nước đối với hoạt động du lịch trong xu thế phát triển thành phố thông minh ở thành phố Đà Nẵng là gì?

Đề nghị chuyên gia liệt kê các điểm yếu theo thứ tự từ quan trọng nhất tới ít quan trọng nhất căn cứ vào tự đánh giá của chuyên gia.

**Câu hỏi 3.** Theo chuyên gia, những cơ hội của quản lý nhà nước đối với hoạt động du lịch trong xu thế phát triển thành phố thông minh ở thành phố Đà Nẵng là gì?

Đề nghị chuyên gia liệt kê các cơ hội theo thứ tự từ khả năng xuất hiện nhiều nhất tới khả năng xuất hiện ít nhất căn cứ vào tự đánh giá của chuyên gia.

**Câu hỏi 4.** Theo chuyên gia, những thách thức của quản lý nhà nước đối với hoạt động du lịch trong xu thế phát triển thành phố thông minh ở thành phố Đà Nẵng là gì?

Đề nghị chuyên gia liệt kê các thách thức theo thứ tự từ khả năng xuất hiện nhiều nhất tới khả năng xuất hiện ít nhất căn cứ vào tự đánh giá của chuyên gia.

Chú ý: sau khi các chuyên gia đã cho ý kiến về các câu hỏi trên, NCS thực hiện tọa đàm chuyên gia để thống nhất lựa chọn các điểm mạnh, điểm yếu, thời cơ, thách thức với thành phần tham dự là các chuyên gia đã cho ý kiến.

#### 2. Lượt hỏi thứ hai (dùng trong tọa đàm chuyên gia)

**Câu hỏi 5.** Đề nghị các chuyên gia lựa chọn trọng số cho từng điểm mạnh theo thứ tự đã thống nhất trong tọa đàm chuyên gia. (tổng trọng số của các yếu tố thuộc điểm

mạnh phải bằng 100%).

**Câu hỏi 6.** Đề nghị các chuyên gia lựa chọn trọng số cho từng điểm yếu theo thứ tự đã thống nhất trong tọa đàm chuyên gia. (tổng trọng số của các yếu tố thuộc điểm yếu phải bằng 100%).

**Câu hỏi 7.** Đề nghị các chuyên gia lựa chọn trọng số cho từng thời cơ theo thứ tự đã thống nhất trong tọa đàm chuyên gia. (tổng trọng số của các yếu tố thuộc thời cơ phải bằng 100%).

**Câu hỏi 8.** Đề nghị các chuyên gia lựa chọn trọng số cho từng thách thức theo thứ tự đã thống nhất trong tọa đàm chuyên gia. (tổng trọng số của các yếu tố thuộc thách thức phải bằng 100%).

**Câu hỏi 9.** Đề nghị các chuyên gia lựa chọn trọng số cho điểm mạnh, điểm yếu, thời cơ và thách thức (tổng trọng số của điểm mạnh, điểm yếu, thời cơ, thách thức phải bằng 100%).

## **II. Vòng thứ hai**

### **1. Lượt hỏi thứ nhất (hỏi cá nhân chuyên gia)**

**Câu hỏi 10.** Trong số các chiến lược quản lý nhà nước đối với hoạt động du lịch trong xu thế phát triển thành phố thông minh ở thành phố Đà Nẵng, chuyên gia đồng ý với chiến lược nào và không đồng ý với chiến lược nào.

Đề nghị chuyên gia cho ý kiến bên cạnh các chiến lược do NCS đề xuất, và nếu chuyên gia có thêm đề xuất thì ghi cụ thể để NCS tổng hợp cho buổi tọa đàm.

**Câu hỏi 11.** Trong số các chiến lược quản lý nhà nước đối với hoạt động du lịch trong xu thế phát triển thành phố thông minh ở thành phố Đà Nẵng mà chuyên gia đồng ý, đề nghị chuyên gia sắp xếp thứ tự ưu tiên từ cấp bách nhất cho đến ít cấp bách nhất.

**Câu hỏi 12.** Trong số các chiến lược quản lý nhà nước đối với hoạt động du lịch trong xu thế phát triển thành phố thông minh ở thành phố Đà Nẵng mà chuyên gia đồng ý, đề nghị chuyên gia đề xuất trọng số cho từng chiến lược.

### **2. Lượt hỏi thứ hai (hỏi trong buổi tọa đàm chuyên gia)**

**Câu hỏi 13.** Đề nghị các chuyên gia tham dự buổi tọa đàm cho ý kiến về danh mục các chiến lược do NCS tổng hợp theo ý kiến của chuyên gia. Lưu ý: các chiến lược được

sắp xếp theo thứ tự từ cao đến thấp dựa trên ý kiến đồng ý hoặc không đồng ý của chuyên gia chứ không phải trọng số.

Theo các chuyên gia nên lựa chọn chiến lược nào và không nên lựa chọn chiến lược nào?

**Câu hỏi 14.** Trên cơ sở danh mục các chiến lược được chuyên gia lựa chọn trong buổi tọa đàm, đề nghị các chuyên gia một lần nữa sắp xếp thứ tự ưu tiên.

**Câu hỏi 15.** Đồng thời, để giúp cho NCS tính toán ma trận so sánh cặp, đề nghị các chuyên gia cho ý kiến về tỷ lệ so sánh cặp giữa các chiến lược kết hợp.

**Câu hỏi 16.** Trên cơ sở thứ tự ưu tiên, đề nghị các chuyên gia lựa chọn trọng số cho từng chiến lược (tổng trọng số phải bằng 100%).

**PHỤ LỤC 3. Danh sách các chuyên gia tham dự phỏng vấn sâu và tọa đàm trong nghiên cứu định tính, theo đặc điểm chuyên gia**

STT	Mã hóa thông tin	Đặc điểm chuyên gia
1	CG 1	Nữ: độ tuổi 55 – 60; cử nhân, chuyên viên đã nghỉ hưu của Sở Du lịch thành phố Đà Nẵng
2	CG 2	Nam: độ tuổi 55 – 60; tiến sỹ, giảng viên chuyên giảng dạy về du lịch, kinh tế du lịch đang sinh sống trên địa bàn
3	CG 3	Nam: độ tuổi 60+; Nguyên lãnh đạo Sở Du lịch thành phố Đà Nẵng
4	CG 4	Nam: độ tuổi 35 – 40; lãnh đạo một doanh nghiệp du lịch trên địa bàn thành phố Đà Nẵng
5	CG 5	Nữ: độ tuổi 25 – 30; chủ một cơ sở kinh doanh dịch vụ du lịch trên địa bàn thành phố Đà Nẵng
6	CG 6	Nữ: độ tuổi 40 – 45; lãnh đạo cấp phòng của Sở Du lịch thành phố Đà Nẵng
7	CG 7	Nữ: độ tuổi 35 – 40; lãnh đạo một doanh nghiệp du lịch trên địa bàn thành phố Đà Nẵng
8	CG 8	Nam: độ tuổi 55 – 60; Nguyên lãnh đạo của Văn phòng UBND thành phố
9	CG 9	Nam: độ tuổi 55 – 60; tiến sỹ, giảng viên chuyên giảng dạy về chính sách công, quản lý đang sinh sống trên địa bàn
10	CG 10	Nam: độ tuổi 30 – 35; lãnh đạo doanh nghiệp khởi nghiệp về du lịch và du lịch thông minh
11	CG 11	Nữ: độ tuổi 40 – 45; giám đốc kinh doanh một doanh nghiệp du lịch, lữ hành trên địa bàn thành phố
12	CG 12	Nữ: độ tuổi 40 – 45; chuyên viên Sở Du lịch thành phố Đà Nẵng
13	CG 13	Nam: độ tuổi 35 – 40; chuyên viên Sở Thông tin và Truyền thông Đà Nẵng
14	CG 14	Nam: độ tuổi 30 – 35; chuyên viên Văn phòng Tỉnh ủy Đà Nẵng
15	CG 15	Nam: độ tuổi 55 – 60; Phó Giáo sư, Tiến sỹ có am hiểu về lĩnh vực du lịch, quản lý du lịch và kinh tế du lịch
16	CG 16	Nữ: độ tuổi 40 – 45; giám đốc marketing của một công ty du lịch trên địa bàn thành phố Đà Nẵng
17	CG 17	Nữ: độ tuổi 45 – 50; giám đốc một công ty du lịch đang hoạt động trên địa bàn thành phố Đà Nẵng
18	CG 18	Nam: độ tuổi 40 – 45; lãnh đạo cấp quận và tương đương ở thành phố Đà Nẵng

STT	Mã hóa thông tin	Đặc điểm chuyên gia
19	CG 19	Nam: độ tuổi 45 – 50; chuyên gia về đánh giá chính sách, đặc biệt quan tâm tới du lịch, đang làm việc cho 01 tổ chức quốc tế ở Hà Nội (có nhiều kinh nghiệm trong ứng dụng phương pháp SWOT và QSPM trong đánh giá chính sách công)
20	CG 20	Nam: độ tuổi 50 – 55; lãnh đạo doanh nghiệp đang thực hiện đầu tư vào lĩnh vực du lịch trên địa bàn thành phố Đà Nẵng
21	CG 21	Nam: độ tuổi 30 – 35; tốt nghiệp đại học chuyên ngành du lịch, khách sạn, đang làm việc trong một doanh nghiệp du lịch trên địa bàn thành phố (tham gia với tư cách là người dân trên địa bàn thành phố)
22	CG 22	Nữ: độ tuổi 25 – 30; đang có định mở chi nhánh kinh doanh du lịch ở địa phương (tham gia với tư cách là người dân trên địa bàn thành phố)

#### PHỤ LỤC 4. Cách thức xây dựng bản 4.5 (các bảng khác tính tương tự)

Để có được Bảng 4.15, NCS thực hiện những bước sau đây:

- Mời 05 chuyên gia có sự hiểu biết sâu sắc về quản lý nhà nước đối với hoạt động du lịch và sẵn sàng tham gia thảo luận bàn tròn do NCS tổ chức thực hiện.

- Nội dung của thảo luận bàn tròn tập trung thực hiện việc so sánh cặp các chiến lược kết hợp giữa điểm mạnh và cơ hội (SO), điểm mạnh và thách thức (ST), điểm yếu và cơ hội (WO), điểm yếu và thách thức (WT). Tuy nhiên, khác với những quá trình đã thực hiện ở các vòng thảo luận sâu, việc so sánh cặp được xác định trên cơ sở có xét đến tác động của từng yếu tố thành phần của điểm mạnh, điểm yếu, thời cơ và thách thức. Trong luận án, do giới hạn về khả năng phân tích nên NCS chưa xét đến việc tác động đồng thời của hai hoặc nhiều hơn các yếu tố thành phần.

- Nguyên tắc xác định mức độ ưu tiên giữa các chiến lược SO, ST, WO và WT được các chuyên gia đồng thuận bao gồm: (i) mức độ ưu tiên giữa các chiến lược sẽ được xác định dựa trên việc làm tròn giá trị bình quân của các giá trị do từng chuyên gia đánh giá; (ii) việc lựa chọn và luận giải mức độ ưu tiên của từng chiến lược sẽ do đơn vị quản lý triển khai và thực hiện cân nhắc trong tình hình cụ thể; (iii) mức độ ưu tiên trong luận án giữa các chiến lược lựa chọn chỉ mang tính tham khảo về mặt học thuật, trong tình hình thực tiễn thì có thể sẽ khác.

- Tập hợp từng trọng số của các chiến lược SO, ST, WO và WT theo từng tiêu chí thành phần.

#### I. Đối với các điểm mạnh (S)

(1) Trong điều kiện có chiến lược phát triển du lịch khá toàn diện, ngắn gọn, rõ ràng (S<sub>1</sub>)

Các chuyên gia tham gia thảo luận bàn tròn xác định mức độ ưu tiên thực hiện các chiến lược SO, ST, WO và WT trên cơ sở áp dụng bảng đánh giá các tiêu chí theo cặp dựa trên mức độ ưu tiên.

S1	SO	ST	WO	WT	Tính toán ma trận so sánh cặp				Trọng số
SO	1,00	0,50	3,00	6,00	0,2857	0,2459	0,4091	0,4000	0,3352
ST	2,00	1,00	3,00	5,00	0,5714	0,4918	0,4091	0,3333	0,4514
WO	0,33	0,33	1,00	3,00	0,0952	0,1639	0,1364	0,2000	0,1489
WT	0,17	0,20	0,33	1,00	0,0476	0,0984	0,0455	0,0667	0,0645
Tổng số	3,50	2,03	7,33	15,00	RI=0,9	Lmax=4,1507	CI=0,0502	CR=0,0558	<6%, Đạt
Phần các chuyên gia xác định					Phần do NCS tính toán và đưa ra quyết định				

NCS xin mô tả cách tính bảng ở trên, các bảng còn lại tương tự:

### ***Thứ nhất, phần chuyên gia xác định***

Ở đây có 4 cặp kết hợp là SO, ST, WO và WT, như vậy là số biến/chiến lược là 4 và theo bảng 4.2 thì  $R=0,9$ . Đường chéo của ma trận so sánh cặp giữa các cặp chiến lược là 1,0. Các chuyên gia sẽ tiến hành so sánh và cho điểm tương ứng trong ô chuyên gia xác định. Chú ý, chuyên gia chỉ có thể lựa chọn điền số vào nửa trên hoặc nửa dưới của đường chéo 1,0. Ở đây, ô [SO,ST] có giá trị là  $a$  nghĩa là các chuyên gia cho rằng cặp chiến lược SO có tầm quan trọng bằng  $a$  lần so với cặp chiến lược ST; ô [SO,WO] có giá trị là  $b$  nghĩa là cặp chiến lược SO có tầm quan trọng bằng  $b$  lần so với cặp chiến lược WO. Sau khi đã có được các so sánh cặp ta có bảng sau:

S1	SO	ST	WO	WT	Tính toán ma trận so sánh cặp				Trọng số
SO	1,0	a	b	c	1/T1	a/T2	b/T3	c/T4	TB ngang 1
ST	1/a	1,0	d	e	(1/a)/T1	1/T2	d/T3	e/T4	TB ngang 2
WO	1/b	1/d	1,0	f	(1/b)/T1	(1/d)/T2	1/T3	f/T4	TB ngang 3
WT	1/c	1/e	1/f	1,0	(1/c)/T1	(1/e)/T2	(1/f)/T3	1/T4	TB ngang 4
Tổng số	T1	T2	T3	T4	RI=0,9	Lmax=4,1507	CI=0,0502	CR=0,0558	<6%, Đạt
Phần các chuyên gia xác định					Phần do NCS tính toán và đưa ra quyết định				

Theo đó,  $T1 = 1,0 + 1/a + 1/b + 1/c$ ;  $T2 = a + 1,0 + 1/d + 1/e$ ;  $T3 = b + d + 1,0 + 1/f$ ;  
 $T4 = c + e + f + 1,0$

### ***Thứ hai, phần nghiên cứu tính toán và đưa ra quyết định***

$Lmax = T1*(TB ngang 1) + T2*(TB ngang 2) + T3*(TB ngang 3) + T4*(TB ngang 4)$

$$CI = \frac{Lmax - n}{n - 1}, n \text{ là số cặp}$$

$$CR = \frac{CI}{RI}$$

Chú ý: CR càng nhỏ càng tốt, nhưng CR phải nhỏ hơn 9% thì mới tiến hành lựa chọn các chiến lược trong so sánh cặp.

Giải thích ý nghĩa các chỉ số:

- RI (Random index): chỉ số ngẫu nhiên, đã được cho sẵn theo số lượng cặp chiến lược/biến dùng để so sánh.

- Lmax: là giá trị riêng lớn nhất của ma trận so sánh cặp ( $n*n$ ), giá trị Lmax luôn lớn



hơn hoặc bằng với số lượng cặp chiến lược/biến dùng để so sánh. Nhận định càng nhất quán thì giá trị tính toán của Lmax càng gần với n. Điều đó hàm ý, nếu trong trao đổi với chuyên gia, nếu ý kiến của chuyên gia trở nên không thống nhất hoặc không nhất quán thì việc tính toán các chỉ số để lựa chọn và ra quyết định về chiến lược sẽ không thực hiện được.

- CI (consistence index): chỉ số nhất quán.

- CR (consistence ratio): tỷ lệ nhất quán.

(2) Trong điều kiện có *Tích hợp lĩnh vực du lịch vào các chính sách phát triển trọng tâm và các chiến lược của thành phố Đà Nẵng (S<sub>3</sub>)*

Các chuyên gia tham gia thảo luận bàn tròn xác định mức độ ưu tiên thực hiện các chiến lược SO, ST, WO và WT trên cơ sở áp dụng bảng đánh giá các tiêu chí theo cặp dựa trên mức độ ưu tiên.

S3	SO	ST	WO	WT	Tính toán ma trận so sánh cặp				Trọng số
SO	1,00	2,00	3,00	5,00	0,4918	0,5405	0,4615	0,3846	0,4696
ST	0,50	1,00	2,00	5,00	0,2459	0,2703	0,3077	0,3846	0,3021
WO	0,33	0,50	1,00	2,00	0,1639	0,1351	0,1538	0,1538	0,1517
WT	0,20	0,20	0,50	1,00	0,0984	0,0541	0,0769	0,0769	0,0766
Tổng số	2,03	3,70	6,50	13,00	RI=0,9	Lmax=4,0541	CI=0,0180	CR=0,0200	<3%, Đạt
Phần các chuyên gia xác định					Phần do NCS tính toán và đưa ra quyết định				

(3) Trong điều kiện có *Kế hoạch phát triển các điểm du lịch mới và duy trì các điểm du lịch hiện có đa dạng, đúng phạm vi và có chất lượng (S<sub>5</sub>)*

Các chuyên gia tham gia thảo luận bàn tròn xác định mức độ ưu tiên thực hiện các chiến lược SO, ST, WO và WT trên cơ sở áp dụng bảng đánh giá các tiêu chí theo cặp dựa trên mức độ ưu tiên.

S5	SO	ST	WO	WT	Tính toán ma trận so sánh cặp				Trọng số
SO	1,00	1,50	3,00	5,00	0,4545	0,4945	0,4091	0,3571	0,4288
ST	0,67	1,00	3,00	5,00	0,3030	0,3297	0,4091	0,3571	0,3497
WO	0,33	0,33	1,00	3,00	0,1515	0,1099	0,1364	0,2143	0,1530
WT	0,20	0,20	0,33	1,00	0,0909	0,0659	0,0455	0,0714	0,0684
Tổng số	2,20	3,03	7,33	14,00	RI=0,9	Lmax=4,0844	CI=0,0281	CR=0,0313	<4%, Đạt
Phần các chuyên gia xác định					Phần do NCS tính toán và đưa ra quyết định				

(4) Trong điều kiện có *Mở rộng cơ sở hạ tầng phục vụ cho phát triển du lịch (S<sub>6</sub>)*

Các chuyên gia tham gia thảo luận bàn tròn xác định mức độ ưu tiên thực hiện các chiến lược SO, ST, WO và WT trên cơ sở áp dụng bảng đánh giá các tiêu chí theo cặp dựa trên mức độ ưu tiên.

S6	SO	ST	WO	WT	Tính toán ma trận so sánh cặp				Trọng số
SO	1,00	2,00	2,50	4,00	0,4651	0,5581	0,3659	0,3333	0,4306
ST	0,50	1,00	3,00	4,00	0,2326	0,2791	0,4390	0,3333	0,3210
WO	0,40	0,33	1,00	3,00	0,1860	0,0930	0,1463	0,2500	0,1689
WT	0,25	0,25	0,33	1,00	0,1163	0,0698	0,0488	0,0833	0,0795
Tổng số	2,15	3,58	6,83	12,00	RI=0,9	Lmax=4,1844	CI=0,0615	CR=0,0683	<7%, Đạt
Phần các chuyên gia xác định					Phần do NCS tính toán và đưa ra quyết định				

(5) Trong điều kiện có *Thực hiện công tác quảng bá, khuyến khích du lịch nội địa và vận hành chương trình quảng bá điểm đến ra quốc tế (S7)*

Các chuyên gia tham gia thảo luận bàn tròn xác định mức độ ưu tiên thực hiện các chiến lược SO, ST, WO và WT trên cơ sở áp dụng bảng đánh giá các tiêu chí theo cặp dựa trên mức độ ưu tiên.

S7	SO	ST	WO	WT	Tính toán ma trận so sánh cặp				Trọng số
SO	1,00	1,50	3,00	5,50	0,4583	0,4804	0,4390	0,3929	0,4427
ST	0,67	1,00	2,50	4,50	0,3056	0,3203	0,3659	0,3214	0,3283
WO	0,33	0,40	1,00	3,00	0,1528	0,1281	0,1463	0,2143	0,1604
WT	0,18	0,22	0,33	1,00	0,0833	0,0712	0,0488	0,0714	0,0687
Tổng số	2,18	3,12	6,83	14,00	RI=0,9	Lmax=4,0482	CI=0,0161	CR=0,0179	<2%, Đạt
Phần các chuyên gia xác định					Phần do NCS tính toán và đưa ra quyết định				

(6) Trong điều kiện có *Tăng cường sự phối hợp, hợp tác với các tỉnh khác trong vùng để phát triển du lịch (S9)*

Các chuyên gia tham gia thảo luận bàn tròn xác định mức độ ưu tiên thực hiện các chiến lược SO, ST, WO và WT trên cơ sở áp dụng bảng đánh giá các tiêu chí theo cặp dựa trên mức độ ưu tiên.

S9	SO	ST	WO	WT	Tính toán ma trận so sánh cặp				Trọng số
SO	1,00	2,00	4,00	6,50	0,5253	0,5660	0,4848	0,3939	0,4925
ST	0,50	1,00	3,00	5,00	0,2626	0,2830	0,3636	0,3030	0,3031
WO	0,25	0,33	1,00	4,00	0,1313	0,0943	0,1212	0,2424	0,1473
WT	0,15	0,20	0,25	1,00	0,0808	0,0566	0,0303	0,0606	0,0571
Tổng số	1,90	3,53	8,25	16,50	RI=0,9	Lmax=4,1658	CI=0,0553	CR=0,0614	<7%, Đạt
Phần các chuyên gia xác định					Phần do NCS tính toán và đưa ra quyết định				

(7) Trong điều kiện có *Sử dụng CNTT trong lĩnh vực quản lý phát triển du lịch (S8)*

Các chuyên gia tham gia thảo luận bàn tròn xác định mức độ ưu tiên thực hiện các chiến lược SO, ST, WO và WT trên cơ sở áp dụng bảng đánh giá các tiêu chí theo cặp dựa trên mức độ ưu tiên.

S8	SO	ST	WO	WT	Tính toán ma trận so sánh cặp				Trọng số
SO	1,00	2,00	3,00	4,50	0,4865	0,5333	0,4737	0,3600	0,4634
ST	0,50	1,00	2,00	4,00	0,2432	0,2667	0,3158	0,3200	0,2864
WO	0,33	0,50	1,00	3,00	0,1622	0,1333	0,1579	0,2400	0,1733
WT	0,22	0,25	0,33	1,00	0,1081	0,0667	0,0526	0,0800	0,0769
Tổng số	2,06	3,75	6,33	12,50	RI=0,9	Lmax=4,0851	CI=0,0284	CR=0,0315	<4%, Đạt
Phần các chuyên gia xác định					Phần do NCS tính toán và đưa ra quyết định				

(8) Trong điều kiện có *Trách nhiệm của các bên có liên quan được xác định rõ ràng* (S<sub>2</sub>)

Các chuyên gia tham gia thảo luận bàn tròn xác định mức độ ưu tiên thực hiện các chiến lược SO, ST, WO và WT trên cơ sở áp dụng bảng đánh giá các tiêu chí theo cặp dựa trên mức độ ưu tiên.

S2	SO	ST	WO	WT	Tính toán ma trận so sánh cặp				Trọng số
SO	1,00	2,00	3,50	4,50	0,4980	0,5479	0,4667	0,3913	0,4760
ST	0,50	1,00	2,50	4,00	0,2490	0,2740	0,3333	0,3478	0,3010
WO	0,29	0,40	1,00	2,00	0,1423	0,1096	0,1333	0,1739	0,1398
WT	0,22	0,25	0,50	1,00	0,1107	0,0685	0,0667	0,0870	0,0832
Tổng số	2,01	3,65	7,50	11,50	RI=0,9	Lmax=4,0597	CI=0,0199	CR=0,0221	<3%, Đạt
Phần các chuyên gia xác định					Phần do NCS tính toán và đưa ra quyết định				

(9) Trong điều kiện có *Cộng đồng dân cư ở thành phố tích cực tham gia quá trình quản lý* (S<sub>4</sub>)

Các chuyên gia tham gia thảo luận bàn tròn xác định mức độ ưu tiên thực hiện các chiến lược SO, ST, WO và WT trên cơ sở áp dụng bảng đánh giá các tiêu chí theo cặp dựa trên mức độ ưu tiên.

S4	SO	ST	WO	WT	Tính toán ma trận so sánh cặp				Trọng số
SO	1,00	1,50	3,50	5,00	0,4646	0,4455	0,5526	0,3571	0,4550
ST	0,67	1,00	1,50	5,00	0,3097	0,2970	0,2368	0,3571	0,3002
WO	0,29	0,67	1,00	3,00	0,1327	0,1980	0,1579	0,2143	0,1757
WT	0,20	0,20	0,33	1,00	0,0929	0,0594	0,0526	0,0714	0,0691
Tổng số	2,15	3,37	6,33	14,00	RI=0,9	Lmax=4,0703	CI=0,0234	CR=0,0260	<3%, Đạt
Phần các chuyên gia xác định					Phần do NCS tính toán và đưa ra quyết định				

## II. Đối với các điểm yếu (W)

(1) Trong điều kiện có *Cơ chế tài chính cho phát triển du lịch không được xác định rõ*

ràng ( $W_3$ )

Các chuyên gia tham gia thảo luận bàn tròn xác định mức độ ưu tiên thực hiện các chiến lược SO, ST, WO và WT trên cơ sở áp dụng bảng đánh giá các tiêu chí theo cặp dựa trên mức độ ưu tiên.

W3	SO	ST	WO	WT	Tính toán ma trận so sánh cặp				Trọng số
SO	1,00	3,00	0,50	3,00	0,2727	0,3333	0,2564	0,3000	0,2906
ST	0,33	1,00	0,25	1,00	0,0909	0,1111	0,1282	0,1000	0,1076
WO	2,00	4,00	1,00	5,00	0,5455	0,4444	0,5128	0,5000	0,5007
WT	0,33	1,00	0,20	1,00	0,0909	0,1111	0,1026	0,1000	0,1011
Tổng số	3,67	9,00	1,95	10,00	RI=0,9	Lmax=4,0213	CI=0,0071	CR=0,0079	<1%, Đạt
Phần các chuyên gia xác định					Phần do NCS tính toán và đưa ra quyết định				

(2) Trong điều kiện có *Các kế hoạch, đề án, dự án phát triển du lịch không được triển khai với tốc độ như mong đợi* ( $W_5$ )

Các chuyên gia tham gia thảo luận bàn tròn xác định mức độ ưu tiên thực hiện các chiến lược SO, ST, WO và WT trên cơ sở áp dụng bảng đánh giá các tiêu chí theo cặp dựa trên mức độ ưu tiên.

W5	SO	ST	WO	WT	Tính toán ma trận so sánh cặp				Trọng số
SO	1,00	4,00	3,00	5,00	0,5607	0,5333	0,6000	0,5000	0,5485
ST	0,25	1,00	0,50	2,00	0,1402	0,1333	0,1000	0,2000	0,1434
WO	0,33	2,00	1,00	2,00	0,1869	0,2667	0,2000	0,2000	0,2134
WT	0,20	0,50	0,50	1,00	0,1121	0,0667	0,1000	0,1000	0,0947
Tổng số	1,78	7,50	5,00	10,00	RI=0,9	Lmax=4,0675	CI=0,0225	CR=0,0250	<3%, Đạt
Phần các chuyên gia xác định					Phần do NCS tính toán và đưa ra quyết định				

(3) Trong điều kiện có *Các chính sách và quy định quản lý không được truyền tải tốt tới các bên có liên quan thông qua CNTT* ( $W_4$ )

Các chuyên gia tham gia thảo luận bàn tròn xác định mức độ ưu tiên thực hiện các chiến lược SO, ST, WO và WT trên cơ sở áp dụng bảng đánh giá các tiêu chí theo cặp dựa trên mức độ ưu tiên.

W4	SO	ST	WO	WT	Tính toán ma trận so sánh cặp				Trọng số
SO	1,00	0,50	1,00	0,25	0,1250	0,1304	0,1250	0,1200	0,1251
ST	2,00	1,00	3,00	0,50	0,2500	0,2609	0,3750	0,2400	0,2815
WO	1,00	0,33	1,00	0,33	0,1250	0,0870	0,1250	0,1600	0,1242
WT	4,00	2,00	3,00	1,00	0,5000	0,5217	0,3750	0,4800	0,4692
Tổng số	8,00	3,83	8,00	2,08	RI=0,9	Lmax=4,0512	CI=0,0171	CR=0,0189	<2%, Đạt

Phần các chuyên gia xác định	Phần do NCS tính toán và đưa ra quyết định
------------------------------	--

(4) Trong điều kiện có *Các bên có liên quan không được thông báo thường xuyên về trách nhiệm của họ trong các hướng dẫn thực hiện (W<sub>1</sub>)*

Các chuyên gia tham gia thảo luận bàn tròn xác định mức độ ưu tiên thực hiện các chiến lược SO, ST, WO và WT trên cơ sở áp dụng bảng đánh giá các tiêu chí theo cặp dựa trên mức độ ưu tiên.

W1	SO	ST	WO	WT	Tính toán ma trận so sánh cặp				Trọng số
SO	1,00	0,25	1,00	0,50	0,1250	0,1200	0,2222	0,0769	0,1360
ST	4,00	1,00	2,00	3,00	0,5000	0,4800	0,4444	0,4615	0,4715
WO	1,00	0,50	1,00	2,00	0,1250	0,2400	0,2222	0,3077	0,2237
WT	2,00	0,33	0,50	1,00	0,2500	0,1600	0,1111	0,1538	0,1687
Tổng số	8,00	2,08	4,50	6,50	RI=0,9	Lmax=4,1742	CI=0,0581	CR=0,0645	<7%, Đạt
Phần các chuyên gia xác định					Phần do NCS tính toán và đưa ra quyết định				

(5) Trong điều kiện có *Các bên có liên quan không nắm rõ việc đánh giá hiện trạng và chính sách phát triển du lịch dựa trên cơ sở nào (W<sub>6</sub>)*

Các chuyên gia tham gia thảo luận bàn tròn xác định mức độ ưu tiên thực hiện các chiến lược SO, ST, WO và WT trên cơ sở áp dụng bảng đánh giá các tiêu chí theo cặp dựa trên mức độ ưu tiên.

W6	SO	ST	WO	WT	Tính toán ma trận so sánh cặp				Trọng số
SO	1,00	0,50	1,00	0,75	0,1875	0,1875	0,2400	0,1429	0,1895
ST	2,00	1,00	1,50	2,00	0,3750	0,3750	0,3600	0,3810	0,3727
WO	1,00	0,67	1,00	1,50	0,1875	0,2500	0,2400	0,2857	0,2408
WT	1,33	0,50	0,67	1,00	0,2500	0,1875	0,1600	0,1905	0,1970
Tổng số	5,33	2,67	4,17	5,25	RI=0,9	Lmax=4,0420	CI=0,0140	CR=0,0156	<2%, Đạt
Phần các chuyên gia xác định					Phần do NCS tính toán và đưa ra quyết định				

(6) Trong điều kiện có *Thông tin về phát triển du lịch sinh thái không có trong sách hướng dẫn du lịch của thành phố (W<sub>2</sub>)*

Các chuyên gia tham gia thảo luận bàn tròn xác định mức độ ưu tiên thực hiện các chiến lược SO, ST, WO và WT trên cơ sở áp dụng bảng đánh giá các tiêu chí theo cặp dựa trên mức độ ưu tiên.

W2	SO	ST	WO	WT	Tính toán ma trận so sánh cặp				Trọng số
SO	1,00	0,33	0,67	0,75	0,1463	0,0993	0,2162	0,1596	0,1554
ST	3,00	1,00	0,75	1,45	0,4390	0,2979	0,2432	0,3085	0,3222

WO	1,50	1,33	1,00	1,50	0,2195	0,3973	0,3243	0,3191	0,3151
WT	1,33	0,69	0,67	1,00	0,1951	0,2055	0,2162	0,2128	0,2074
Tổng số	6,83	3,36	3,08	4,70	RI=0,9	Lmax=4,0892	CI=0,0298	CR=0,0330	<4%, Đạt
Phần các chuyên gia xác định					Phần do NCS tính toán và đưa ra quyết định				

### III. Đối với cơ hội (O)

(1) Trong điều kiện có *Sự nhất quán trong chính trị và cam kết mạnh mẽ của chính quyền thành phố trong phát triển du lịch (O<sub>1</sub>)*

Các chuyên gia tham gia thảo luận bàn tròn xác định mức độ ưu tiên thực hiện các chiến lược SO, ST, WO và WT trên cơ sở áp dụng bảng đánh giá các tiêu chí theo cặp dựa trên mức độ ưu tiên.

O1	SO	ST	WO	WT	Tính toán ma trận so sánh cặp				Trọng số
SO	1,00	4,00	1,00	1,00	0,3077	0,3077	0,3871	0,1905	0,2982
ST	0,25	1,00	0,25	0,25	0,0769	0,0769	0,0968	0,0476	0,0746
WO	1,00	4,00	1,00	3,00	0,3077	0,3077	0,3871	0,5714	0,3935
WT	1,00	4,00	0,33	1,00	0,3077	0,3077	0,1290	0,1905	0,2337
Tổng số	3,25	13,00	2,58	5,25	RI=0,9	Lmax=4,1821	CI=0,0607	CR=0,0674	<7%, Đạt
Phần các chuyên gia xác định					Phần do NCS tính toán và đưa ra quyết định				

(2) Trong điều kiện có *Có các thể chế chính thức và cấu trúc xã hội thúc đẩy phát triển du lịch ở những mức độ khác nhau, có vốn xã hội cao và tương tác xã hội giữa các cộng đồng dân cư địa phương (O<sub>3</sub>)*

Các chuyên gia tham gia thảo luận bàn tròn xác định mức độ ưu tiên thực hiện các chiến lược SO, ST, WO và WT trên cơ sở áp dụng bảng đánh giá các tiêu chí theo cặp dựa trên mức độ ưu tiên.

O3	SO	ST	WO	WT	Tính toán ma trận so sánh cặp				Trọng số
SO	1,00	3,00	0,50	2,00	0,2609	0,2727	0,2400	0,3158	0,2723
ST	0,33	1,00	0,25	0,33	0,0870	0,0909	0,1200	0,0526	0,0876
WO	2,00	4,00	1,00	3,00	0,5217	0,3636	0,4800	0,4737	0,4598
WT	0,50	3,00	0,33	1,00	0,1304	0,2727	0,1600	0,1579	0,1803
Tổng số	3,83	11,00	2,08	6,33	RI=0,9	Lmax=4,1074	CI=0,0358	CR=0,0398	<4%, Đạt
Phần các chuyên gia xác định					Phần do NCS tính toán và đưa ra quyết định				

(3) Trong điều kiện có *Có nhiều loại hình tổ chức khác nhau đang hoạt động đóng góp tích cực cho sự phát triển du lịch, có nhiều nhà tài trợ cho nghiên cứu và phát triển về du lịch và du lịch sinh thái (O<sub>5</sub>)*

Các chuyên gia tham gia thảo luận bàn tròn xác định mức độ ưu tiên thực hiện các chiến lược SO, ST, WO và WT trên cơ sở áp dụng bảng đánh giá các tiêu chí theo cặp dựa trên mức độ ưu tiên.

O5	SO	ST	WO	WT	Tính toán ma trận so sánh cặp				Trọng số
SO	1,00	2,00	3,00	7,00	0,5060	0,5172	0,5143	0,4375	0,4938
ST	0,50	1,00	1,50	5,00	0,2530	0,2586	0,2571	0,3125	0,2703
WO	0,33	0,67	1,00	3,00	0,1687	0,1724	0,1714	0,1875	0,1750
WT	0,14	0,20	0,33	1,00	0,0723	0,0517	0,0571	0,0625	0,0609
Tổng số	1,98	3,87	5,83	16,00	RI=0,9	Lmax=4,0165	CI=0,0055	CR=0,0061	<1%, Đạt
Phần các chuyên gia xác định					Phần do NCS tính toán và đưa ra quyết định				

(4) Trong điều kiện có *Có các tiến bộ kỹ thuật hiện đại như dịch vụ Internet và thông tin liên lạc (O<sub>4</sub>)*

Các chuyên gia tham gia thảo luận bàn tròn xác định mức độ ưu tiên thực hiện các chiến lược SO, ST, WO và WT trên cơ sở áp dụng bảng đánh giá các tiêu chí theo cặp dựa trên mức độ ưu tiên.

O4	SO	ST	WO	WT	Tính toán ma trận so sánh cặp				Trọng số
SO	1,00	0,50	1,00	2,00	0,2222	0,1875	0,2667	0,2222	0,2247
ST	2,00	1,00	1,50	2,00	0,4444	0,3750	0,4000	0,2222	0,3604
WO	1,00	0,67	1,00	4,00	0,2222	0,2500	0,2667	0,4444	0,2958
WT	0,50	0,50	0,25	1,00	0,1111	0,1875	0,0667	0,1111	0,1191
Tổng số	4,50	2,67	3,75	9,00	RI=0,9	Lmax=4,1533	CI=0,0511	CR=0,0568	<6%, Đạt
Phần các chuyên gia xác định					Phần do NCS tính toán và đưa ra quyết định				

(5) Trong điều kiện có *Có điều kiện khí hậu và địa lý đa dạng (O<sub>6</sub>)*

Các chuyên gia tham gia thảo luận bàn tròn xác định mức độ ưu tiên thực hiện các chiến lược SO, ST, WO và WT trên cơ sở áp dụng bảng đánh giá các tiêu chí theo cặp dựa trên mức độ ưu tiên.

O6	SO	ST	WO	WT	Tính toán ma trận so sánh cặp				Trọng số
SO	1,00	3,00	4,00	7,00	0,5793	0,6207	0,5333	0,5385	0,5679
ST	0,33	1,00	2,00	3,00	0,1931	0,2069	0,2667	0,2308	0,2244
WO	0,25	0,50	1,00	2,00	0,1448	0,1034	0,1333	0,1538	0,1339
WT	0,14	0,33	0,50	1,00	0,0828	0,0690	0,0667	0,0769	0,0738
Tổng số	1,73	4,83	7,50	13,00	RI=0,9	Lmax=4,0259	CI=0,0095	CR=0,0106	<2%, Đạt
Phần các chuyên gia xác định					Phần do NCS tính toán và đưa ra quyết định				

(6) Trong điều kiện có *Có tài nguyên thiên nhiên phù hợp với phát triển du lịch một cách đa dạng (O<sub>8</sub>)*

Các chuyên gia tham gia thảo luận bàn tròn xác định mức độ ưu tiên thực hiện các chiến

lược SO, ST, WO và WT trên cơ sở áp dụng bảng đánh giá các tiêu chí theo cặp dựa trên mức độ ưu tiên.

O8	SO	ST	WO	WT	Tính toán ma trận so sánh cặp				Trọng số
SO	1,00	2,00	3,00	6,00	0,5000	0,5217	0,4091	0,5000	0,4827
ST	0,50	1,00	3,00	2,00	0,2500	0,2609	0,4091	0,1667	0,2717
WO	0,33	0,33	1,00	3,00	0,1667	0,0870	0,1364	0,2500	0,1600
WT	0,17	0,50	0,33	1,00	0,0833	0,1304	0,0455	0,0833	0,0856
Tổng số	2,00	3,83	7,33	12,00	RI=0,9	Lmax=4,2077	CI=0,0692	CR=0,0769	<8%, Đạt
Phản các chuyên gia xác định					Phản do NCS tính toán và đưa ra quyết định				

(7) Trong điều kiện có *Có các giải pháp phát triển kinh tế xã hội khác nhau, các chiến lược tăng trưởng và chuyển đổi (O<sub>2</sub>)*

Các chuyên gia tham gia thảo luận bàn tròn xác định mức độ ưu tiên thực hiện các chiến lược SO, ST, WO và WT trên cơ sở áp dụng bảng đánh giá các tiêu chí theo cặp dựa trên mức độ ưu tiên.

O2	SO	ST	WO	WT	Tính toán ma trận so sánh cặp				Trọng số
SO	1,00	1,50	3,00	3,50	0,4375	0,4412	0,4737	0,3500	0,4256
ST	0,67	1,00	2,00	2,50	0,2917	0,2941	0,3158	0,2500	0,2879
WO	0,33	0,50	1,00	3,00	0,1458	0,1471	0,1579	0,3000	0,1877
WT	0,29	0,40	0,33	1,00	0,1250	0,1176	0,0526	0,1000	0,0988
Tổng số	2,29	3,40	6,33	10,00	RI=0,9	Lmax=4,1286	CI=0,0429	CR=0,0476	<5%, Đạt
Phản các chuyên gia xác định					Phản do NCS tính toán và đưa ra quyết định				

(8) Trong điều kiện có *Có nền tảng văn hóa đa dạng và phong phú (O<sub>7</sub>)*

Các chuyên gia tham gia thảo luận bàn tròn xác định mức độ ưu tiên thực hiện các chiến lược SO, ST, WO và WT trên cơ sở áp dụng bảng đánh giá các tiêu chí theo cặp dựa trên mức độ ưu tiên.

O7	SO	ST	WO	WT	Tính toán ma trận so sánh cặp				Trọng số
SO	1,00	2,50	3,00	4,00	0,5042	0,5906	0,4390	0,3636	0,4744
ST	0,40	1,00	2,50	3,00	0,2017	0,2362	0,3659	0,2727	0,2691
WO	0,33	0,40	1,00	3,00	0,1681	0,0945	0,1463	0,2727	0,1704
WT	0,25	0,33	0,33	1,00	0,1261	0,0787	0,0488	0,0909	0,0861
Tổng số	1,98	4,23	6,83	11,00	RI=0,9	Lmax=4,1918	CI=0,0639	CR=0,0711	<9%, Đạt
Phản các chuyên gia xác định					Phản do NCS tính toán và đưa ra quyết định				

#### IV. Đối với thách thức (T)

(1) Trong điều kiện có *Khó khăn trong đảm bảo nguồn vốn đầu tư phát triển du lịch (T<sub>6</sub>)*

Các chuyên gia tham gia thảo luận bàn tròn xác định mức độ ưu tiên thực hiện các



chiến lược SO, ST, WO và WT trên cơ sở áp dụng bảng đánh giá các tiêu chí theo cặp dựa trên mức độ ưu tiên.

T6	SO	ST	WO	WT	Tính toán ma trận so sánh cặp				Trọng số
SO	1,00	0,25	1,00	0,25	0,1000	0,1200	0,1250	0,0698	0,1037
ST	4,00	1,00	3,00	2,00	0,4000	0,4800	0,3750	0,5581	0,4533
WO	1,00	0,33	1,00	0,33	0,1000	0,1600	0,1250	0,0930	0,1195
WT	4,00	0,50	3,00	1,00	0,4000	0,2400	0,3750	0,2791	0,3235
Tổng số	10,00	2,08	8,00	3,58	RI=0,9	Lmax=4,0966	CI=0,0322	CR=0,0358	<9%, Đạt
Phân các chuyên gia xác định					Phân do NCS tính toán và đưa ra quyết định				

(2) Trong điều kiện có *Phát triển du lịch bị phụ thuộc vào nguồn tài chính từ bên ngoài* (T<sub>2</sub>)

Các chuyên gia tham gia thảo luận bàn tròn xác định mức độ ưu tiên thực hiện các chiến lược SO, ST, WO và WT trên cơ sở áp dụng bảng đánh giá các tiêu chí theo cặp dựa trên mức độ ưu tiên.

T2	SO	ST	WO	WT	Tính toán ma trận so sánh cặp				Trọng số
SO	1,00	0,25	1,00	0,50	0,1250	0,1200	0,2222	0,0769	0,1360
ST	4,00	1,00	2,00	3,00	0,5000	0,4800	0,4444	0,4615	0,4715
WO	1,00	0,50	1,00	2,00	0,1250	0,2400	0,2222	0,3077	0,2237
WT	2,00	0,33	0,50	1,00	0,2500	0,1600	0,1111	0,1538	0,1687
Tổng số	8,00	2,08	4,50	6,50	RI=0,9	Lmax=4,1742	CI=0,0581	CR=0,0645	<9%, Đạt
Phân các chuyên gia xác định					Phân do NCS tính toán và đưa ra quyết định				

(3) Trong điều kiện có *Vấn đề về quyền sở hữu, quyền sử dụng tài nguyên thiên nhiên* (T<sub>1</sub>)

Các chuyên gia tham gia thảo luận bàn tròn xác định mức độ ưu tiên thực hiện các chiến lược SO, ST, WO và WT trên cơ sở áp dụng bảng đánh giá các tiêu chí theo cặp dựa trên mức độ ưu tiên.

T1	SO	ST	WO	WT	Tính toán ma trận so sánh cặp				Trọng số
SO	1,00	0,25	1,00	0,50	0,1250	0,1200	0,2222	0,0769	0,1360
ST	4,00	1,00	2,00	3,00	0,5000	0,4800	0,4444	0,4615	0,4715
WO	1,00	0,50	1,00	2,00	0,1250	0,2400	0,2222	0,3077	0,2237
WT	2,00	0,33	0,50	1,00	0,2500	0,1600	0,1111	0,1538	0,1687
Tổng số	8,00	2,08	4,50	6,50	RI=0,9	Lmax=4,1742	CI=0,0581	CR=0,0645	<9%, Đạt
Phân các chuyên gia xác định					Phân do NCS tính toán và đưa ra quyết định				

(4) Trong điều kiện có *Sự thất bại của thị trường và suy giảm môi trường* (T<sub>5</sub>)

Các chuyên gia tham gia thảo luận bàn tròn xác định mức độ ưu tiên thực hiện các chiến lược SO, ST, WO và WT trên cơ sở áp dụng bảng đánh giá các tiêu chí theo cặp dựa

trên mức độ ưu tiên.

T5	SO	ST	WO	WT	Tính toán ma trận so sánh cặp				Trọng số
SO	1,00	1,50	2,50	1,50	0,3659	0,4500	0,3488	0,2500	0,3537
ST	0,67	1,00	3,00	2,00	0,2439	0,3000	0,4186	0,3333	0,3240
WO	0,40	0,33	1,00	1,50	0,1463	0,1000	0,1395	0,2500	0,1590
WT	0,67	0,50	0,67	1,00	0,2439	0,1500	0,0930	0,1667	0,1634
Tổng số	2,73	3,33	7,17	6,00	RI=0,9	Lmax=4,1662	CI=0,0554	CR=0,0616	<9%, Đạt
Phần các chuyên gia xác định					Phần do NCS tính toán và đưa ra quyết định				

(5) Trong điều kiện có *Thông tin trao đổi giữa các bên có liên quan chưa đầy đủ* (T<sub>4</sub>)

Các chuyên gia tham gia thảo luận bàn tròn xác định mức độ ưu tiên thực hiện các chiến lược SO, ST, WO và WT trên cơ sở áp dụng bảng đánh giá các tiêu chí theo cặp dựa trên mức độ ưu tiên.

T4	SO	ST	WO	WT	Tính toán ma trận so sánh cặp				Trọng số
SO	1,00	2,00	3,00	6,00	0,5000	0,5660	0,4000	0,4286	0,4737
ST	0,50	1,00	3,00	5,00	0,2500	0,2830	0,4000	0,3571	0,3225
WO	0,33	0,33	1,00	2,00	0,1667	0,0943	0,1333	0,1429	0,1343
WT	0,17	0,20	0,50	1,00	0,0833	0,0566	0,0667	0,0714	0,0695
Tổng số	2,00	3,53	7,50	14,00	RI=0,9	Lmax=4,0673	CI=0,0224	CR=0,0249	<9%, Đạt
Phần các chuyên gia xác định					Phần do NCS tính toán và đưa ra quyết định				

(6) Trong điều kiện có *Vẫn còn những vấn đề về hủ tục, thái độ phân biệt đối xử và luật hải quan* (T<sub>3</sub>)

Các chuyên gia tham gia thảo luận bàn tròn xác định mức độ ưu tiên thực hiện các chiến lược SO, ST, WO và WT trên cơ sở áp dụng bảng đánh giá các tiêu chí theo cặp dựa trên mức độ ưu tiên.

T3	SO	ST	WO	WT	Tính toán ma trận so sánh cặp				Trọng số
SO	1,00	0,50	3,00	5,00	0,2830	0,2326	0,4110	0,4444	0,3427
ST	2,00	1,00	2,50	4,00	0,5660	0,4651	0,3425	0,3556	0,4323
WO	0,33	0,40	1,00	1,25	0,0943	0,1860	0,1370	0,1111	0,1321
WT	0,20	0,25	0,80	1,00	0,0566	0,1163	0,1096	0,0889	0,0928
Tổng số	3,53	2,15	7,30	11,25	RI=0,9	Lmax=4,01494	CI=0,0498	CR=0,0553	<9%, Đạt
Phần các chuyên gia xác định					Phần do NCS tính toán và đưa ra quyết định				

## V. Tổng hợp theo từng nhóm S, W, O, T như sau

Trên cơ sở kết quả tính toán các bảng trên đây, các bảng sau tổng hợp trọng số của các chiến lược SO, ST, WO và WT theo từng tiêu chí của các điểm mạnh, điểm yếu, thời cơ và thách thức.

### Thứ nhất, đối với các điểm mạnh (S)

	S <sub>1</sub>	S <sub>3</sub>	S <sub>5</sub>	S <sub>6</sub>	S <sub>7</sub>	S <sub>9</sub>	S <sub>8</sub>	S <sub>2</sub>	S <sub>4</sub>
SO	0,3352	<b>0,4696</b>	0,4288	0,4306	0,4427	<b>0,4925</b>	0,4634	<b>0,4760</b>	0,4550
ST	<b>0,4514</b>	0,3021	<b>0,3497</b>	0,3210	<b>0,3283</b>	0,3031	0,2864	0,3010	0,3002
WO	0,1489	0,1517	0,1530	<b>0,1689</b>	0,1604	0,1473	<b>0,1733</b>	0,1398	<b>0,1757</b>
WT	0,0645	0,0766	0,0684	<b>0,0795</b>	0,0687	0,0571	<b>0,0769</b>	<b>0,0832</b>	0,0691

### Thứ hai, đối với các điểm yếu (W)

	W <sub>3</sub>	W <sub>5</sub>	W <sub>4</sub>	W <sub>1</sub>	W <sub>6</sub>	W <sub>2</sub>
SO	<b>0,2906</b>	<b>0,5485</b>	0,1251	0,1360	0,1895	0,1554
ST	0,1076	0,1434	0,2815	<b>0,4715</b>	<b>0,3727</b>	0,3222
WO	<b>0,5007</b>	0,2134	0,1242	0,2237	0,2408	<b>0,3151</b>
WT	0,1011	0,0947	<b>0,4692</b>	0,1687	0,1970	<b>0,2074</b>

### Thứ ba, đối với các thời cơ (O)

	O <sub>1</sub>	O <sub>3</sub>	O <sub>5</sub>	O <sub>4</sub>	O <sub>6</sub>	O <sub>8</sub>	O <sub>2</sub>	O <sub>7</sub>
SO	0,2982	0,2723	<b>0,4938</b>	0,2247	<b>0,5679</b>	<b>0,4827</b>	0,4256	0,4744
ST	0,0746	0,0876	0,2703	<b>0,3604</b>	0,2244	<b>0,2717</b>	<b>0,2879</b>	0,2691
WO	<b>0,3935</b>	<b>0,4598</b>	0,1750	<b>0,2958</b>	0,1339	0,1600	0,1877	0,1704
WT	<b>0,2337</b>	<b>0,1803</b>	0,0609	<b>0,1191</b>	0,0738	0,0856	0,0988	0,0861

### Thứ tư, đối với các thách thức (T)

	T <sub>6</sub>	T <sub>2</sub>	T <sub>1</sub>	T <sub>5</sub>	T <sub>4</sub>	T <sub>3</sub>
SO	0,1037	0,1360	0,1360	<b>0,3537</b>	<b>0,4737</b>	0,3427
ST	<b>0,4533</b>	<b>0,4715</b>	<b>0,4715</b>	0,3240	0,3225	0,4323
WO	0,1195	<b>0,2237</b>	<b>0,2237</b>	0,1590	0,1343	0,1321
WT	<b>0,3235</b>	<b>0,1687</b>	<b>0,1687</b>	0,1634	0,0695	0,0928

Xét theo chiều dọc, trên cơ sở ma trận trọng số của các chiến lược đối với từng yếu tố thuộc điểm mạnh, điểm yếu, thời cơ và thách thức, các nhà hoạch định và thực hiện chiến lược, kế hoạch ở thành phố Đà Nẵng trong điều kiện có xuất hiện những điểm của từng yếu tố, thứ tự ưu tiên thực hiện các chiến lược được lựa chọn dựa trên trọng số. Các chiến lược có trọng số cao thì sẽ được ưu tiên tập trung nguồn lực triển khai trước.

Xét theo chiều ngang, trên cơ sở điểm số của các trọng số thì các nhà hoạch định và tổ chức thực hiện chiến lược có thêm căn cứ để lựa chọn chiến lược phù hợp với mục tiêu: (i) phát huy điểm mạnh, khắc phục điểm yếu; (ii) tận dụng cơ hội, vượt qua thách thức. Theo đó, những số được đánh dấu đậm trong các bảng trên trong mục V có thể là đối tượng để các khâu thực hiện lựa chọn trong thực tế.