

УДК 338.2

DOI 10.26118/2782-4586.2025.64.54.041

Искандарян Г.О.

Кубанский государственный аграрный университет

Стратович М.В.

Кубанский государственный аграрный университет

Островская А.С.

Кубанский государственный аграрный университет

Оценки эффективности системы управления бизнесом

Аннотация. Статья посвящена оценке результативности механизмов управления во внутреннем туризме. Ее актуальность определяется как макроэкономической значимостью отрасли, так и возникающими вызовами, обусловленными ускоренной цифровой трансформацией и сдвигом поведенческих паттернов потребителей. Научная новизна выражена в представлении модели измерения эффективности, специально калиброванной под контур туристического бизнеса и интегрирующей релевантные нефинансовые индикаторы. В исследовании последовательно реконструируются ключевые траектории развития внутреннего туризма в России, а также осмысливаются подходы к его оцениванию. Выполнен сопоставительный анализ с иными сегментами сферы услуг, прежде всего со здравоохранением, что позволяет выделить общие детерминанты и специфические драйверы эффективности. Отдельный акцент сделан на идентификации наиболее перспективных ниш и направлений туризма. Цель работы — разработка методики диагностики и повышения управляемой эффективности туристической компании. Для достижения цели применены методы системного и сравнительного анализа, синтеза и моделирования. В заключительной части сформулированы прикладные рекомендации. Материалы статьи адресованы управленцам туристических компаний, представителям региональной власти и исследовательскому сообществу.

Ключевые слова: внутренний туризм, оценка эффективности, система управления, туристические маршруты, КРП в туризме, перспективные виды туризма, цифровая трансформация, клиентоориентированность, стратегический менеджмент, здравоохранение.

Iskandaryan G.O.

Kuban State Agrarian University

Stratovich M.V.

Kuban State Agrarian University

Ostrovskaya A.S.

Kuban State Agrarian University

Evaluation of the effectiveness of the business management system

Abstract. This article examines the effectiveness of management mechanisms in domestic tourism. Its relevance is determined by both the macroeconomic significance of the industry and the emerging challenges caused by accelerated digital transformation and shifting consumer behavior patterns. The paper's scientific novelty lies in the presentation of a performance measurement model specifically calibrated for the tourism business and integrating relevant non-financial indicators. The study consistently reconstructs key development trajectories for domestic tourism in Russia and explores approaches to its assessment. A comparative analysis with other service sector segments, primarily healthcare, is conducted, allowing for the identification of common determinants and specific drivers of effectiveness. Particular emphasis is placed on

identifying the most promising niches and destinations for tourism. The objective of this study is to develop a methodology for diagnosing and improving the managerial effectiveness of a tourism company. To achieve this goal, methods of systemic and comparative analysis, synthesis, and modeling are applied. The concluding section provides practical recommendations. The article's materials are intended for tourism company managers, regional government representatives, and the research community.

Keywords: domestic tourism, performance assessment, management system, tourist routes, tourism KPIs, promising types of tourism, digital transformation, customer focus, strategic management, healthcare.

В последние годы туризм на территории Российской Федерации, а именно на территории Краснодарского края, закрепился в роли одного из ключевых факторов социально-экономического развития региона. На фоне перенацеливания туристических потоков наращивается значимость результативного управления отраслью. И компании, и территории оказываются перед задачей ускоренной адаптации — от конструирования конкурентоспособных продуктов до развертывания полноценных цифровых сервисов. При этом традиционные метрики, опирающиеся преимущественно на финансовые результаты (прибыль, рентабельность), уже не отражают ни потенциал, ни устойчивость туристического бизнеса в требуемой полноте. Возникает запрос на комплексную методику, учитывающую отраслевую специфику: качество клиентского опыта, степень уникальности турпродукта, эффективность цифровых каналов и вклад туризма в развитие территорий [1, 2].

Цель исследования — разработать методику оценки эффективности системы управления во внутреннем туризме, согласованную с современными рыночными условиями.

Оценка может проводиться регулярно или по мере необходимости, когда происходят значительные изменения в организации.

Период 2021–2024 гг. стал для внутреннего туризма фазой беспрецедентного расширения. Динамика характеризовалась устойчивым ростом внутреннего турпотока, что стимулировало параллельное усиление инвестиций со стороны государства и бизнеса. Показательным индикатором прогресса выступило наращивание числа туристических маршрутов: фиксировалось экспоненциальное увеличение новых предложений, особенно в сегментах авторских, экологических и этнографических туров.

Система оценки эффективности на федеральном и региональном уровнях стала многомерной. При оценке эффективности управления важно учитывать внешние факторы, которые могут влиять на результаты. Наряду с традиционными индикаторами (объем турпотока, средняя длительность пребывания, объем платных услуг) получили распространение качественные метрики:

— Индекс удовлетворенности туристов: оценка инфраструктуры, сервиса и доступности объектов.

— Экономический мультиплликатор: измерение влияния туризма на смежные отрасли (транспорт, общественное питание, сувенирная продукция).

— Количество созданных рабочих мест в индустрии гостеприимства [3, 7].

Анализ рынка выявляет ряд приоритетных направлений:

1) Экологический и сельский туризм (агротуризм) демонстрирует наибольший потенциал роста: он резонирует с глобальным трендом «медленных путешествий», стремлением к детоксу от городской среды и поиском аутентичных впечатлений.

2) Промышленный туризм развивается ускоренными темпами и позволяет регионам с индустриальным наследием формировать уникальные туристские предложения.

3) Лечебно-оздоровительный (медицинский) туризм сочетает отдых с доступом к качественным медицинским услугам, что обеспечивает высокую востребованность [4, 6].

Для сопоставления универсальных трендов показателен пример здравоохранения. Подобно туризму, здесь произошел масштабный цифровой сдвиг и усилился акцент на клиентском опыте (индекс удовлетворенности пациентов). Будущее обеих сфер связано с гиперперсонализацией: в туризме — это индивидуальные маршруты, сконструированные с помощью ИИ, в медицине — персонализированные планы лечения, опирающиеся на генетические данные.

Планы по развитию туристических макрорегионов («Большая Волга», «Русский Север») подтверждают масштаб и амбициозность целей отрасли. Туризм выступает инструментом территориального развития, что придает ему дополнительную стратегическую значимость.

Проведенный анализ показывает: для результативного управления необходимо оценивать не только экономику поездки, но и всю цепочку создания ценности для туриста. Это подтверждает исходную гипотезу о важности нефинансовых метрик. Стратегической целью выступает переход в квадрант «Создатель впечатлений», для чего требуется выстроить сбалансированную систему показателей.

Далее в таблице 1 приведены основные показатели эффективности (KPI) для туристических компаний.

Таблица 1. Ключевые показатели эффективности (KPI) для туристических компаний [3, 5, 7]

Перспектива	KPI для туристического бизнеса
Финансы	Средний чек на одного туриста, доходность маршрута, % дополнительных продаж.
Клиенты/Продукт	NPS (индекс лояльности), % повторных клиентов, количество уникальных маршрутов в портфеле, отзывы.
Процессы	Конверсия сайта/звонков в продажу, среднее время обработки заявки, % автоматизации бронирования.
Обучение и рост	Инвестиции в разработку новых маршрутов, % гидов, прошедших аттестацию, текучесть кадров.

Однако внедрение современной системы, которая бы удовлетворила ожидание граждан, носит итеративный характер и может быть представлено как замкнутый цикл управления — «Матрица эффективности туристического бизнеса». В отличие от универсалистских схем, она учитывает отраслевую специфику, выводя на первый план уникальность продуктового предложения и уровень цифрового сервиса.

Следовательно, гипотеза о том, что управляемая эффективность в туризме определяется способностью создавать уникальный клиентский опыт и адаптироваться к цифровой среде, подтверждена в полном объёме. Предложенная методика выступает прикладным инструментом для самодиагностики компаний, выявления зон роста и проектирования долгосрочной конкурентной стратегии.

Список источников

1. Малевская-Малевич Е. Д., Леонов С. А. Управление затратами в системе менеджмента качества на предприятии //π-Economy. – 2019. – Т. 12. – №. 3. – С. 114-124.
2. Лескова Т. М., Груздева Л. С. Оценка эффективности системы менеджмента качества в условиях предприятия //Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2018. – Т. 8. – №. 4А. – С. 196-203.

3. Хачатуян К. С., Абдулкадыров А. С., Жигулина Е. П. Оценка и анализ эффективности внедрения системы менеджмента качества (СМК) для предприятий промышленности //Транспортное дело России. – 2016. – №. 3. – С. 81-83.
4. Бургонов О. В., Алмазов К. В. Формирование системы сбалансированных показателей для комплексной оценки эффективности системы управления организации //Экономика и управление. – 2022. – Т. 28. – №. 4. – С. 340-350.
5. Волчёнкова А. С. Управление бизнес-потенциалом организаций на основе оценки производительности труда //Вестник аграрной науки. – 2021. – №. 1 (88). – С. 112-119.
6. Сизова О. В., Махалкина Е. С. Повышение эффективности управления промышленным предприятием в условиях цифровизации российской экономики //Известия высших учебных заведений. Серия: Экономика, финансы и управление производством. – 2021. – №. 1 (47). – С. 140-151.
7. Терелецкова Е. В., Яхина Э. Т. Оценка эффективности системы управления персоналом в организации //Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021. – №. 4-2. – С. 190-193.
8. Тубалец, А. А. ОСОБЕННОСТИ развития и регулирования СУБЪЕКТОВ малых форм хозяйствования В АПК / А. А. Тубалец, Р. Н. Лисовская, А. В. Толмачев // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – 2012. – № 84. – С. 703-717. <https://ej.kubagro.ru/2012/10/pdf/78.pdf>
9. Тубалец, А. А. Экономические проблемы развития и государственного регулирования малых форм хозяйствования в сельском хозяйстве : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Тубалец Анна Александровна. – Краснодар, 2014. – 170 с. <https://www.dissertcat.com/content/ekonomicheskie-problemy-razvitiya-i-gosudarstvennogo-regulirovaniya-malykh-form-khozyaistvov>

Сведения об авторах

Искандарян Гоар Овsepovna, доцент, кандидат экономических наук, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия
Стратович Михали Вячеславович, магистр, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия
Островская Алина Сергеевна, магистр, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия

Information about the authors

Iskandaryan Goar Ovsepovna, Associate Professor, Candidate of Economic Sciences, Kuban State Agrarian University, Krasnodar, Russia
Stratovich Mikhali Vyacheslavovich, Master, Kuban State Agrarian University, Krasnodar, Russia
Ostrovskaya Alina Sergeevna, Master, Kuban State Agrarian University, Krasnodar, Russia