

EDN: UMFRFU
УДК 338.486.4

**DEVELOPMENT OF A COMPREHENSIVE METHODOLOGY
FOR ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF TOURISM ORGANIZATIONS
IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION**

Eduard V. Kolesov*

Siberian Federal University, Krasnoyarsk, Russian Federation

Received 28.01.2026, approved after reviewing 13.02.2026, accepted 26.03.2026

Abstract. The article presents an author's comprehensive methodology for assessing the effectiveness of organizations in the tourism services market under conditions of digitalization. The methodology is based on a synthesis of systemic, stakeholder, process, comparative, and differentiated scientific-methodological approaches. The key stages of the methodology are described: organizational (forming the concept and informational-methodological support), evaluative (data collection, calculation of a system of indicators), and the stage of developing recommendations. A system of partial and aggregated performance indicators adapted to the specifics of tour operators and travel agencies is proposed, taking into account the impact of digital technologies. The calculation algorithm includes standardization methods and weighted assessment based on the coefficient of variation, minimizing subjectivity. The methodology provides a flexible, comprehensive, and adaptive assessment, enabling the identification of strengths and weaknesses of organizations for making informed management decisions.

Keywords: effectiveness, tourism organizations, assessment methodology, digitalization, business processes, systemic approach.

Citation: Kolesov, E. V. (2026). Development of a comprehensive methodology for assessing the effectiveness of tourism organizations in the context of digitalization. In: Trade, service, food industry. Vol. 6(1). Pp. 58–71. EDN: UMFRFU



**РАЗРАБОТКА КОМПЛЕКСНОЙ МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТУРИСТСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ
В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ**

Эдуард Владимирович Колесов*

Сибирский федеральный университет, Красноярск, Российская Федерация

Аннотация. Представлена авторская комплексная методика оценки эффективности деятельности организаций на рынке туристских услуг в условиях цифровизации, основанная на использовании ряда научно-методических подходов: системного, субъектного, процессного, сравнительного и дифференцированного. Описаны ключевые этапы методики: организационный (формирование концепции и информационно-методического обеспечения), оценочный (сбор данных, расчет системы показателей) и этап разработки рекомендаций. Предложена система частных и агрегированных показателей эффективности, адаптированных к специфике туроператоров и турагентств, с учетом влияния цифровых технологий. Алгоритм расчета включает методы стандартизации и взвешенной оценки на основе

коэффициента вариации, что минимизирует субъективность. Методика обеспечивает гибкую, всестороннюю и адаптивную оценку, позволяющую выявлять сильные и слабые стороны организаций для принятия обоснованных управленческих решений.

Ключевые слова: эффективность, туристские организации, методика оценки, цифровизация, бизнес-процессы, системный подход.

Цитирование: Колесов, Э. В. Разработка комплексной методики оценки эффективности деятельности туристских организаций в условиях цифровизации / Э. В. Колесов // Торговля, сервис, индустрия питания. – 2026. – № 6(1). – С. 58–71. – EDN: UMFRFU



Введение / Introduction. Динамичное развитие рынка туристских услуг, усиление конкуренции и процессы цифровой трансформации предъявляют новые требования к управлению эффективностью туристских организаций. Существующие методики оценки зачастую носят фрагментарный характер, не в полной мере учитывают отраслевую специфику и слабо адаптированы к условиям цифровизации [1]. Возникает необходимость в разработке комплексного инструментария, позволяющего проводить всестороннюю диагностику эффективности на основе актуальных данных, включая цифровые метрики. Целью данной статьи является представление авторской методики оценки эффективности туристских организаций, интегрирующей современные научно-методические подходы и учитывающей влияние цифровых технологий на все аспекты их деятельности.

Материалы и методы / Materials and Methods. В исследовании использованы методы анализа, синтеза, группировки, стандартизации и взвешенной оценки. Информационной базой выступают данные внутренней отчетности организаций, метрики цифровых платформ (CRM, веб-аналитика, системы бронирования), а также результаты опросов потребителей.

Полученные результаты и их обсуждение / Results and Discussion. По итогам критического анализа существующих подходов к определению категории эффективности деятельности организаций [1] сформулирована необходимость разработки комплексной методики оценки эффективности деятельности организаций на рынке туристских услуг в условиях цифровизации, основанная на использовании синтеза следующих научно-методических подходов: системного, субъектного, процессного, а также сравнительного и комплексного (табл. 1).

Ключевым этапом в разработке комплексной методики оценки, базирующейся на данных подходах, является определение и обоснование принципов, регламентирующих сам этот процесс (табл. 2).

Таблица 1. Характеристика научно-методических подходов, применяемых при разработке методики оценки эффективности деятельности туристских организаций (составлено автором)

Table 1. Characteristics of the scientific and methodological approaches used in developing the methodology for assessing the performance of tourism organizations (compiled by the author)

Подход	Характеристика подхода	Синтез подходов
Системный	Обеспечивает рассмотрение эффективности деятельности туристских организаций как целостной системы, включающей в себя целый ряд подсистем (эффективность основных бизнес-процессов (общих и специфических), эффективность управления и т.д.). В тоже время система эффективности деятельности туристских организаций является подсистемой более крупных систем организации (общей результативности функционирования организации на рынке, эффективности развития экосистемы туристских услуг и т.д.).	Комплексная методика проведения исследования с использованием метода стандартизации
Субъектный	Обеспечивает проведение оценки эффективности по направлениям взаимодействия туристских организаций с основными субъектами рынка, в особенности потребителями. Использование субъектного подхода позволяет учитывать характеристики туристских организаций	
Процессный	Позволяет рассматривать эффективность внутренней среды туристской организации посредством оценки основных бизнес-процессов и их эффективности	
Сравнительный	Позволяет структурировать информацию, исследовать закономерности и вырабатывать рекомендации, сопоставляя данных разнообразных туристских организаций в различных временных периодах	
Дифференцированный	Обеспечивает проведение исследования в разрезе отдельных направлений: <ul style="list-style-type: none"> – в разрезе отдельных видов бизнес-процессов; – в разрезе абсолютных и относительных показателей; – в разрезе количественных и качественных методов; – в разрезе туроператоров и туристских агентств 	

Таблица 2. Характеристика принципов оценки эффективности туристских организаций (составлено автором)

Table 2. Characteristics of the principles for assessing the performance of tourism organizations (compiled by the author)

Принцип	Характеристика
Научность	Проведение оценки эффективности туристских организаций на основе экономических законов и выбора обоснованных методов и инструментов исследования, учет опыта различных методик зарубежных и отечественных авторов
Релевантность	Выполнение исследования в точном соответствии с поставленными целями и задачами
Целенаправленность	Достижение целей исследования в установленные сроки с минимальными ресурсными затратами
Сложность	Применение синтеза нескольких научно-методических подходов к оценке эффективности туристских организаций
Гибкость	Включает анализ способности туристских организаций быстро адаптироваться к изменениям в рыночной среде и внутренним условиям

Принцип	Характеристика
Устойчивость	Должна учитывать способность туристских организаций к поддержанию своей эффективности и сопротивлению внешним и внутренним рискам, включая экономические кризисы, изменения в законодательстве, экологические факторы и социальные изменения
Инновационность	Оценка должна учитывать внедрение и использование инновационных технологий и решений, что позволит выявить, как инновации влияют на эффективность работы туристских организаций и их способность адаптироваться к условиям цифровизации
Дифференциация	Оценка эффективности туристских организаций основана на расчете обобщающих показателей эффективности, определяемых на основе расчета частных показателей, сгруппированных в укрупненные группы с учетом взвешенной оценки
Измеримость	Возможность количественной и качественной оценки показателей, характеризующих эффективность деятельности туристских организаций
Учет внешней среды	Оценка влияния внешних факторов на эффективность туристских организаций
Сопоставимость	Сравнение результатов оценки за разные периоды времени для установления закономерностей развития, как в целом, так и по направлениям взаимодействия с субъектами рынка и потребителями
Ориентация на принятие решений	Принятие решений на основе критического анализа как обобщающих, так и частичных показателей эффективности

Разработка комплексной методики требует не только применения научных подходов и соблюдения принципов, но и четкой алгоритмизации процесса оценки. Авторская методика строится на последовательном выполнении взаимосвязанных этапов, каждый из которых имеет свою цель, задачи, инструментарий и ожидаемые результаты. Такой пошаговый подход обеспечивает воспроизводимость, минимизирует субъективность оценок и позволяет адаптировать методику к специфике конкретной туристской организации – будь то туроператор, турагентство или интегрированная структура. Особое внимание в алгоритме уделено этапу сбора и обработки данных, поскольку в условиях цифровизации источники информации становятся разнообразнее, а требования к их достоверности и релевантности – существенно выше. Предлагаемая автором методика включает в себя ряд этапов (рис. 1).

Задача организационного этапа (блок 1) – заложить концептуальные основы исследования. Здесь формулируются его цель, задачи, объект и предмет, определяются направления анализа на основе синтеза научно-методологических подходов и подбирается необходимый инструментарий. Четкая структура задает вектор всего исследования и систематизирует процесс сбора информации, что обеспечивает последовательное обоснование и раскрытие примененных научных подходов.

В рамках определения целей необходимо оценить эффективность организаций, работающих на рынке туристских услуг, с учетом их деятельности по ключевым направлениям, влияющим на конкурентоспособность и устойчивость в условиях цифровизации.

Данный фундаментальный этап определяет всю дальнейшую логику исследования. Помимо формирования общей концепции осуществляется первичная адаптация системы показателей к конкретным условиям исследования:

– определение границ и контекста исследования (какие организации будут оцениваться – по размеру, специализации, региону, за какой временной период, в каком рыночном сегменте. Это напрямую влияет на релевантность тех или иных частных показателей;



Рисунок 1. Блок-схема последовательности оценки эффективности деятельности туристских организаций (составлено автором)

Figure 1. Block diagram of the evaluation sequence for the performance of tourism organizations (compiled by the author)

- адаптация системы частных показателей (на основе универсальной системы, заложенной в методике, проводится ее конкретизация);
- для туроператоров усиливается блок показателей, связанных с управлением цепочкой поставок (надежность партнеров, логистика), динамическим ценообразованием пакетов и управлением рисками;
- для турагентств акцент смещается на показатели клиентской работы (конверсия входящих запросов, кросс-селл, лояльность), эффективность маркетинговых каналов и скорость обработки транзакций;
- в условиях цифровизации для всех типов организаций базовые показатели дополняются цифровыми метриками, такими как доля онлайн-выручки, коэффициент цифровизации основных процессов (например, % онлайн-бронирований от общего числа), индекс цифрового присутствия (активность и вовлеченность в соцсетях, веб-трафик), уровень использования данных для персонализации услуг;
- разработка плана сбора данных – определение ответственных, форматов данных (структурированные/неструктурированные), методов их верификации и

очистки. В условиях цифровизации важно предусмотреть сбор как традиционных внутренних отчетных данных, так и цифровых следов (данные веб-аналитики, метрики социальных сетей, отзывы на агрегаторах), и определить процедуру их консолидации;

– выбор программных средств. Из-за большого массива данных и сложности расчетов рекомендуется использование специализированного программного обеспечения для статистического анализа или платформ бизнес-аналитики для визуализации результатов. Этот выбор также влияет на допустимую глубину адаптации алгоритмов расчета.

В соответствии с ГОСТ Р 50690-2017 «Туристские услуги. Общие требования» [2] и с учетом влияния цифровизации на субъектов рынка туристских услуг [3] выделены соответствующие бизнес-процессы туристских организаций, а именно: основные бизнес-процессы, которые подразделены на общие, специфические для туроператоров и турагентств; вспомогательные (обеспечивающие); бизнес-процессы управления и развития а также сквозные цифровые бизнес-процессы, которые воздействуют на все остальные группы.

Для каждой группы определены характерные источники информации, включающие как традиционные данные внутренней отчетности, так и специфические метрики цифровых платформ, систем аналитики и инструментов управления (табл. 3). Такой подход обеспечивает полное и релевантное покрытие всех направлений деятельности организации, что служит основой последующего расчета системы показателей эффективности.

Таблица 3. Информационно-методическое обеспечение оценки эффективности деятельности туристских организаций по бизнес-процессам в условиях цифровизации (составлено автором)

Table 3. Information and methodological framework for assessing the performance of tourism organizations across business processes in the context of digitalization (compiled by the author)

Группы бизнес-процессов	Источники информации и данные для оценки
1. Основные	
1.1. Общие	<ul style="list-style-type: none"> – Данные внутренней финансовой и управленческой отчетности (выручка, затраты, планы-факты); – данные CRM и маркетинговых систем (лиды, конверсия, стоимость привлечения); – отчеты веб-аналитики (трафик, поведение пользователей, онлайн-конверсия); – данные с онлайн-платформ (агрегаторов, систем бронирования); – опросы и отзывы клиентов (NPS, удовлетворенность)
1.2. Специфические для туроператоров	<ul style="list-style-type: none"> – Внутренние отчеты по формированию и себестоимости туров; – данные из систем взаимодействия с поставщиками (договоры, цены); – отчеты по выполнению туров и инцидентам; – анализ рыночных тенденций и конкурентных предложений
1.3. Специфические для турагентств	<ul style="list-style-type: none"> – Данные по воронке продаж и транзакциям в CRM; – статистика по срокам и качеству оформления документов; – отзывы клиентов по процессу консультирования и сопровождения
2. Вспомогательные (обеспечивающие)	<ul style="list-style-type: none"> – Отчеты ИТ-службы; – данные по административным расходам; – показатели эффективности документооборота (скорость, ошибки); – данные кадрового учета (численность, текучесть, затраты на персонал)

Группы бизнес-процессов	Источники информации и данные для оценки
3. Процессы управления (в т.ч. цифровые)	<ul style="list-style-type: none"> – Стратегические документы и бизнес-планы; – отчеты по проектам (сроки, бюджет, KPI); – отчеты по риск-менеджменту и инцидентам кибербезопасности; – дашборды BI-систем с ключевыми метриками эффективности
4. Процессы развития (в т.ч. цифровые)	<ul style="list-style-type: none"> – Портфель инновационных проектов и результаты их пилотирования; – отчеты по программам трансформации (экономический эффект, охват процессов); – обзоры рынка технологий и результаты скаутинга; – данные по программам обучения (охват, результаты тестирований, обратная связь)
5. Сквозные цифровые процессы	<ul style="list-style-type: none"> – Данные систем аналитики и прогнозных моделей; – логи и результаты работы систем динамического ценообразования; – метрики API-интеграций (количество запросов, ошибки, задержки); – данные CRM и маркетинговой автоматизации; – статистика чатов, ботов и обращений в поддержку; – отчеты BI-систем и хранилищ данных

Совокупность указанных источников информации формирует эмпирическую базу исследования, в том числе систему конкретных частных показателей. Последующая обработка и анализ этих данных позволят провести комплексную оценку эффективности деятельности туристской организации на рынке.

Второй этап – оценку эффективности туристских организаций в условиях цифровизации (блок 2) – автор рассматривает с позиции синтеза подходов, прежде всего процессного подхода (с учетом выделения бизнес-процессов внутренней среды туристских организаций) и субъектного (на основе взаимодействия туристских организаций с потребителями). Непосредственно анализ эффективности предполагает выделение на основе системного подхода частных показателей, их расчет и оценку с использованием сравнительного подхода и метода стандартизации. Результатом реализации данного этапа выступает комплексная оценка эффективности деятельности туристской организации на рынке (рис. 2).

Далее осуществляется организация сбора соответствующих данных из различных источников согласно табл. 3.

Оценочный этап реализуется в строгой последовательности, представленной на рис. 2, и включает не только расчеты, но и содержательную интерпретацию промежуточных результатов.

В рамках сбора информации (этап 2.1 на рис. 1) для каждого бизнес-процесса, указанного в табл. 3, необходимо конкретизировать методы сбора данных:

- для финансовых показателей это анализ форм бухгалтерской (бухгалтерский баланс, отчет о прибылях и убытках) и управленческой отчетности.

- для показателей взаимодействия с потребителями используются опросы (анкетирование, интервью), контент-анализ отзывов на платформах (TripAdvisor, Otvovik), анализ данных CRM-систем и метрик NPS (Net Promoter Score). Для показателей цифровизации – аудит цифровых каналов (сайт, мобильное приложение, соцсети), оценка уровня автоматизации ключевых процессов (например, онлайн-бронирования, чат-боты поддержки), анализ инвестиций в ИТ.

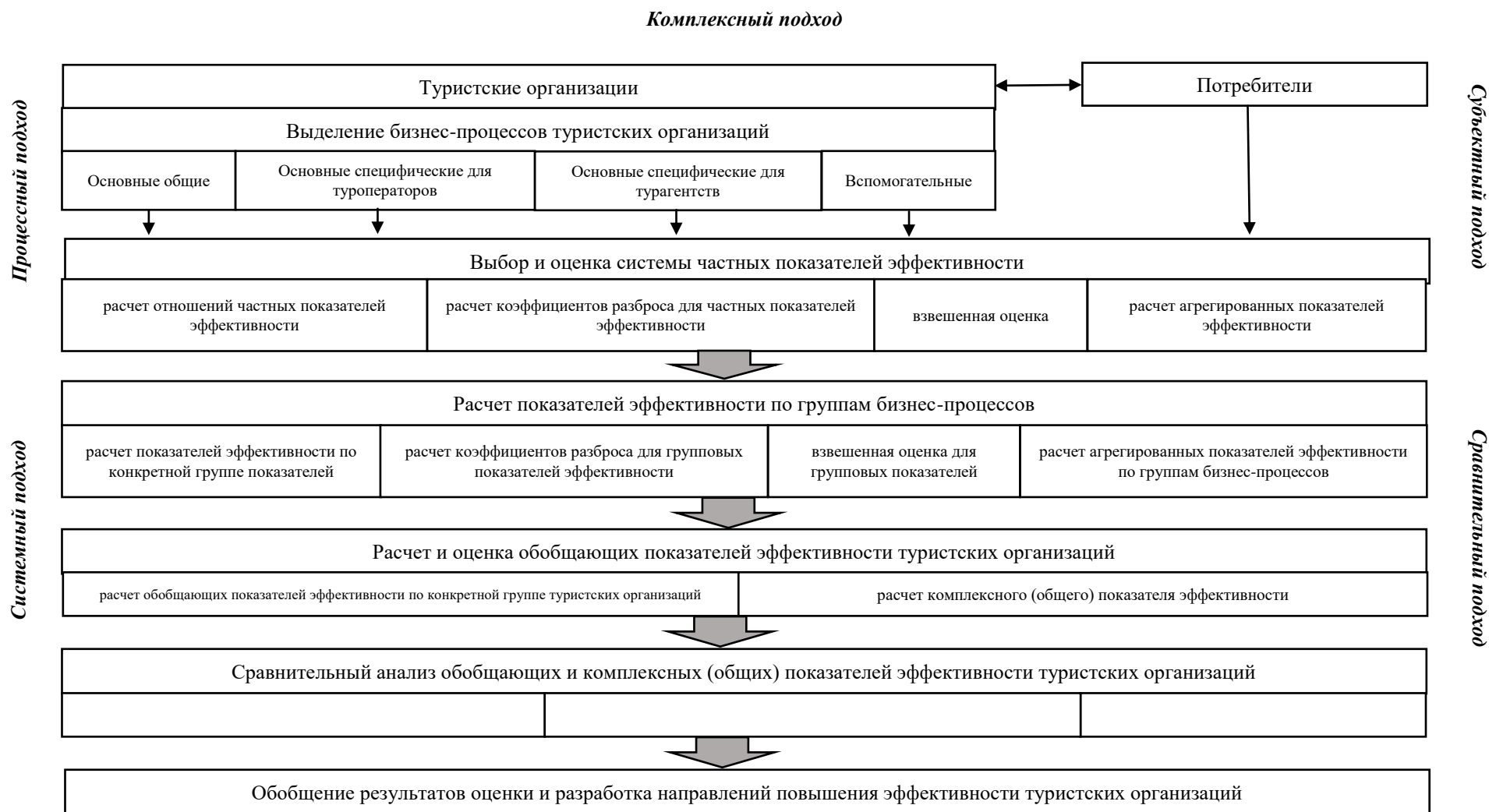


Рисунок 2. Модель оценки эффективности деятельности туристской организации на основе синтеза подходов (авторская методика)
 Figure 2. A model for assessing the performance of a tourism organization based on a synthesis of approaches (author's methodology)

Дальнейшая работа заключается в углублении алгоритма расчетов (этапы 2.2 и далее на рис. 2). До перехода к формулам необходимо пояснить логику формирования системы частных показателей. Они должны быть:

- S.M.A.R.T.-ориентированными (конкретными, измеримыми, достижимыми, релевантными и ограниченными по времени);
- сбалансированными (охватывать не только финансовую, но и клиентскую, процессную составляющую, а также перспективы развития);
- адаптированными к цифровизации, включая такие показатели, как доля онлайн-продаж, конверсия сайта, скорость обработки запроса в цифровом канале, индекс цифровой зрелости и др.

Представленный автором методический подход, основанный на универсальных и общедоступных показателях, станет адаптивным инструментом оценки эффективности туристских организаций, что подтверждает его релевантность как для российского, так и для зарубежных рынков.

Ключевые этапы алгоритма

1. Выбор и оценка частных показателей эффективности осуществляется следующим образом.

1.1. Отношения частных показателей эффективности деятельности туристской организации рассчитывают по формуле:

$$E_{ij} = \frac{K_{ij}}{K_{imax}}, \quad (1)$$

где E_{ij} – коэффициент, представляющий собой отношение значения i -го частного показателя эффективности деятельности для j -й туристской организации к максимальному значению этого показателя в анализируемой выборке;

K_{ij} – значение i -го частного показателя эффективности деятельности для j -й туристской организации;

K_{imax} – максимальное значение i -го показателя эффективности деятельности среди всех оцениваемых туристских организаций.

Для каждого i -го показателя эффективности деятельности определяется максимальное значение. Таким образом, методика предусматривает сравнение не с конкретной туристской организацией, а с эталонным (лучшим) значением, выявленным в рамках анализируемой группы туристских организаций. Следовательно, рассчитанный коэффициент E_{ij} отражает степень приближения конкретной туристской организации к эталону по заданному параметру эффективности деятельности.

Данный подход, основанный на сравнении с лучшим в выборке, стимулирует организации к непрерывному улучшению. Однако важно учитывать отраслевую специфику: для нишевых операторов максимальные значения по некоторым объемным показателям могут быть недостижимы, что требует осторожной интерпретации или введения поправочных коэффициентов.

1.2. Коэффициенты разброса для частных показателей эффективности деятельности туристских организаций рассчитывают по формуле:

$$CV_i = \frac{E_{max_i} - E_{min_i}}{E_{max_i}}, \quad (2)$$

где CV_i – коэффициент разброса (вариации) для i -го частного показателя эффективности деятельности туристских организаций в рамках исследуемой выборки, коэффициент;

E_{max_i} – максимальное значение i -го частного показателя эффективности деятельности туристских организаций в выборке;

$Emin_i$ – минимальное значение i -го частного показателя эффективности деятельности туристских организаций в выборке;

1.3. Определение весовых коэффициентов показателей различной значимости в рамках итоговой оценки. Весовой коэффициент (t_i) для каждого i -го частного показателя эффективности деятельности туристской организации рассчитывают как доля его коэффициента его разброса в суммарной вариации всех анализируемых показателей:

$$t_i = \frac{CV_i}{\sum_{i=1}^n CV_i}, \quad (3)$$

где t_i – коэффициент значимости (итоговый вес) i -го частного показателя эффективности деятельности туристской организации, коэффициент;

CV_i – коэффициент разброса (вариации) для i -го частного показателя эффективности деятельности туристских организаций в рамках исследуемой выборки (формула 2);

$\sum_{i=1}^n CV_i$ – сумма коэффициентов разброса (вариации) по всем показателям эффективности деятельности туристской организации.

1.4. Расчет агрегированных (взвешенных) показателей эффективности деятельности туристских организаций, где интегральная оценка по каждому частному показателю эффективности деятельности для j -й туристской организации формируется с учетом его значимости согласно формуле:

$$E_{ij}^a = E_{ij} * t_i. \quad (4)$$

Здесь E_{ij}^a – агрегированное (взвешенное) значение i -го показателя эффективности деятельности для j -й туристской организации, коэффициент;

E_{ij} – коэффициент, представляющий собой отношение значения i -го частного показателя эффективности деятельности для j -й туристской организации к максимальному значению этого показателя в анализируемой выборке (формула 1);

t_i – коэффициент значимости (итоговый вес) i -го частного показателя эффективности деятельности туристской организации (формула 3).

2. Расчет показателей эффективности по группе бизнес-процессов также осуществляют в заданной последовательности.

2.1. Расчет показателей эффективности деятельности туристских организаций по конкретной группе бизнес-процессов осуществляют посредством суммирования значений агрегированных (взвешенных) показателей эффективности деятельности туристских организаций по формуле:

$$E_{ij}^a = \frac{1}{n} * \sum_{i=1}^n (E_{ij} * t_i), \quad (5)$$

где E_{ij}^a – агрегированное (взвешенное) значение i -го показателя эффективности деятельности для j -й туристской организации (формула 4);

E_{ij} – коэффициент, представляющий собой отношение значения i -го частного показателя эффективности деятельности для j -й туристской организации к максимальному значению этого показателя в анализируемой выборке (формула 1);

t_i – коэффициент значимости (итоговый вес) i -го частного показателя эффективности деятельности туристской организации (формула 3).

2.2. Расчет коэффициентов разброса (вариации) для агрегированных групповых показателей эффективности деятельности туристских организаций осуществляется аналогично формуле 2, но на основе взвешенных значений E_{ij}^a :

$$CVg_i = \frac{Emax_{ij}^a - Emin_{ij}^a}{Emax_{ij}^a}, \quad (6)$$

где CVg_i – коэффициент разброса (вариации) значений агрегированного (взвешенного) показателя эффективности деятельности туристских организаций по i -й группе бизнес-процессов, коэффициент;

E_{ij}^a – максимальное значение агрегированного (взвешенного) показателя эффективности деятельности туристской организации по i -й группе бизнес-процессов для j -й туристской организации;

E_{ij}^a – минимальное значение агрегированного (взвешенного) показателя эффективности деятельности туристской организации по i -й группе бизнес-процессов для j -й туристской организации;

2.3. Определение весов показателей каждой группы бизнес-процессов ведут исходя из пропорционального вклада вариации данной группы в общую вариативность данных, что отражает ее дифференцирующую способность и относительную важность на рынке туристских услуг для оценки эффективности деятельности туристских организаций:

$$tg_i = \frac{CVg_i}{\sum_{i=1}^n CVg_i}, \quad (7)$$

где tg_i – коэффициент значимости (итоговый вес) i -го показателя эффективности деятельности по определенной группе бизнес-процессов, коэффициент;

CVg_i – коэффициент разброса (вариации) значений агрегированного (взвешенного) показателя эффективности деятельности туристских организаций по i -й группе бизнес-процессов (формула 6).

Проведение расчетов методом взвешенной оценки (этапы с формулами 3–7) на основе коэффициента вариации является объективно-статистическим. В этом случае автоматически присваивается больший вес тем показателям, по которым наблюдается наибольший разброс значений между организациями. Таким образом, методика самостоятельно выделяет критерии, которые в текущей выборке сильнее всего дифференцируют организации по эффективности. Это минимизирует субъективный фактор. Однако для долгосрочного мониторинга или межотраслевых сравнений автор допускает возможность корректировки базовых весов на основе анализа отраслевых стратегических документов, бенчмаркинга лучших практик или результатов регрессионного анализа, выявляющего ключевые драйверы успеха в цифровой среде.

2.4. Расчет агрегированных показателей эффективности по определенной группе критериев туристских организаций осуществляется посредством формулы:

$$Eg_{ij}^a = E_{ij}^a * tg_i, \quad (8)$$

где Eg_{ij}^a – агрегированное (взвешенное) значение показателя эффективности деятельности туристских организаций по определенной группе бизнес-процессов для j -й туристской организации, коэффициент;

E_{ij}^a – агрегированное значение i -го показателя эффективности деятельности для j -й туристской организации (формула 4);

tg_i – коэффициент значимости (итоговый вес) i -го показателя эффективности деятельности по определенной группе бизнес-процессов (формула 7).

3. Расчет и оценку обобщающих показателей эффективности туристских организаций проводят в два этапа.

3.1. Расчет обобщающих показателей эффективности деятельности туристских организаций по конкретной группе бизнес-процессов осуществляют посредством суммирования значений, полученных по формуле 8, согласно формуле:

$$Eg_{ij}^a = \frac{1}{n} * \sum_{i=1}^n (E_{ij}^a * tg_i), \quad (9)$$

где Eg_{ij}^a – агрегированное (взвешенное) значение показателя эффективности деятельности туристских организаций по определенной группе бизнес-процессов для j -й туристской организации (формула 8);

E_{ij}^a – агрегированное значение i -го показателя эффективности деятельности для j -й туристской организации (формула 4);

tg_i – коэффициент значимости (итоговый вес) i -го показателя эффективности деятельности по определенной группе бизнес-процессов (формула 7).

3.2. Комплексный (общий) показатель эффективности деятельности туристских организаций рассчитывается согласно формуле:

$$K_e = \frac{1}{n} * \sum_{i=1}^n Eg_{ij}^a . \quad (10)$$

Диапазон возможных значений каждого показателя ограничен интервалом от 0 до 1, что дает возможность графически представить степень достижения целевого уровня эффективности деятельности.

Разработка рекомендаций (блок 3) включает сравнительный анализ обобщающих и комплексных (общих) показателей эффективности по отдельным туристским организациям, который проводится с целью выявления сильных и слабых сторон каждой из них. Такой подход помогает понять, какие организации демонстрируют лучшие результаты и какие факторы способствуют их успеху.

Сравнение показателей эффективности по группам бизнес-процессов туристских организаций позволит выявить, какие процессы уже работают, а какие нуждаются в оптимизации. Сравнительный анализ во временном разрезе предполагает исследование динамики показателей, позволяет выявить тренды и изменения в эффективности организаций.

Обобщение результатов оценки и разработка направлений повышения эффективности туристских организаций предполагает систематизацию полученных данных и выводов сравнительного анализа с выявлением общих тенденций и закономерностей, характерных для туристских организаций, формулированием ключевых факторов, влияющих на эффективность, таких как, например, уровень цифровизации, качество обслуживания и маркетинговые стратегии. На основе обобщенных результатов разрабатываются стратегии и мероприятия, направленные на улучшение показателей эффективности.

Таким образом, предложенная автором комплексная методика оценки эффективности деятельности туристских организаций на рынке в условиях цифровизации отличается сравнительной простотой применения и гибкостью, что позволяет использовать ее в условиях нестабильности внутренней и внешней среды. Процессы цифровизации учтены в содержании выделенных бизнес-процессов, а также в системе показателей оценки эффективности деятельности туристских организаций.

Методика может быть применена к реальным потребностям различных организаций и рынков. Веса, присвоенные каждому критерию, возможно, придется скорректировать в зависимости от конкретного контекста и отраслевых тенденций. Ее можно усовершенствовать и адаптировать к изменяющимся условиям деятельности, включив дополнительные критерии или индикаторы, такие как цифровое присутствие, удовлетворенность сотрудников или участие сообщества.

Используя предлагаемую методику, организации на рынке туристских услуг могут получить ценную информацию о своих сильных и слабых сторонах и принимать основанные на полученных данных решения для повышения конкурентоспособности и устойчивости.

Таким образом, рассматриваемая методика представляет собой циклический и адаптивный инструмент, который может быть запущен как для единовременного

анализа, так и для мониторинга эффективности в динамике. Ее этапность и формализованность обеспечивают прозрачность и объективность оценки, а синтез подходов – всесторонность исследования. Ключевым конкурентным преимуществом методики является ее встроенная гибкость: система показателей и их веса могут быть оперативно скорректированы в ответ на изменения внешней среды, такие как появление новых цифровых технологий, ужесточение регуляторных требований или глобальные кризисы. Это делает методику не просто инструментом диагностики, а основой для системы управления эффективностью туристской организации в условиях цифровизации.

Выводы и дискуссионные вопросы / Conclusion. Комплексная методика позволяет проводить всестороннюю оценку эффективности туристских организаций с учетом вызовов цифровизации. Ее отличительные черты:

1. Комплексность. Синтез нескольких подходов обеспечивает учет финансовых, процессных, клиентоориентированных и инновационных аспектов.

2. Адаптивность. Система показателей и алгоритм весов могут быть скорректированы под специфику организации и изменения рыночной среды.

3. Объективность. Использование метода стандартизации и статистических весов на основе коэффициента вариации минимизирует субъективный фактор.

4. Ориентация на цифровизацию. В методику заложены показатели, отражающие уровень и эффективность использования цифровых технологий.

К дискуссионным вопросам и направлениям дальнейших исследований можно отнести разработку конкретной системы показателей оценки эффективности деятельности туристских организаций в рамках методики, которая учитывала бы широкий спектр влияния со стороны как субъектов рынка, так и внешних факторов, в том числе цифровизации. Кроме того, представляется уместным продолжение исследований о возможности интеграции в методику прогнозных показателей на основе анализа больших данных и искусственного интеллекта.

Предложенный инструмент может быть использован для внутреннего аудита и мониторинга, а также и для сравнительного бенчмаркинга организаций в рамках рынка.

Библиографический список

1. Колесов, Э. В. Критический анализ существующих подходов к оценке эффективности туристских организаций [Текст] / Э. В. Колесов // Торговля, сервис, индустрия питания. – 2025. – Том 5, № 2. – С. 162–178.

2. ГОСТ Р 50690-2017. Туристские услуги. Общие требования: национальный стандарт Российской Федерации: взамен ГОСТ Р 50690-2000: дата введения 01.06.2018. – Москва : Стандаринформ, 2019. – 12 с.

3. Колесов, Э. В. Особенности деятельности субъектов рынка туристских услуг в условиях цифровой трансформации [Текст] / Э. В. Колесов // Экономика и предпринимательство. – 2023. – № 9. – С. 700–702.

References

1. Kolesov, E. V. (2025). Critical analysis of existing approaches to assessing the effectiveness of tourism organizations. Trade, Services, Food Industry, Vol. 5, No. 2, 162–178.

2. GOST R 50690-2017 (2019). Tourist services. General requirements: National Standard of the Russian Federation. Moscow: Standartinform, 12.

3. Kolesov, E. V. (2023). Features of market entities activities in the tourism services sector under conditions of digital transformation. Economics and Entrepreneurship, 9, 700–702.

Сведения об авторах:

Колесов Эдуард Владимирович – соискатель, старший преподаватель кафедры торгового дела и маркетинга, Сибирский федеральный университет
e-mail: ekolesov@sfu-kras.ru

Information about the authors:

Kolesov Eduard Vladimirovich – Applicant, Senior Lecturer of the Department of Trade and Marketing, Siberian Federal University
e-mail: ekolesov@sfu-kras.ru