

УДК 338.48

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ИНДИКАТОРОВ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕГИОНАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ ТУРИЗМОМ¹*Л.А. Бурняшева, ²И.С. Штапова, ²С.А. Прозорова*¹ ФГБОУ ВО «Российский государственный университет туризма и сервиса», Черкизово, e-mail: Luda-3331@yandex.ru² ФГБОУ ВО «Северо-Кавказский государственный университет» Пятигорский институт (филиал), Пятигорск, e-mail: ieromanko@ncfu.ru, ok-tar@mail.ru

Аннотация. В статье исследуется проблематика оценки эффективности деятельности органов власти субъектов Российской Федерации в сфере туризма. Авторами критикуется существующая система метрик, ориентированная преимущественно на количественные показатели объема услуг, и обосновывается необходимость перехода к комплексной модели оценки, включающей экономические, социальные, экологические и институциональные индикаторы. Предложена авторская методика формирования системы индикаторов, основанная на принципах устойчивого развития и управления общественными ценностями (Public Value). Рассмотрены вопросы сбора данных, включая использование больших данных (Big Data), и механизмы внедрения новой системы в практику государственного управления. Результаты исследования могут быть использованы для корректировки методик Министерства экономического развития РФ и региональных стратегий.

Ключевые слова: региональное управление, туризм, оценка эффективности, система индикаторов, устойчивое развитие, государственное управление, KPI, большие данные

IMPROVING THE SYSTEM OF INDICATORS FOR ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF REGIONAL TOURISM MANAGEMENT¹*L.A. Burnyasheva, ²I.S. Shtapova, ²S.A. Prozorova*¹ Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Russian State University of Tourism and Service", Cherkizovo, e-mail: Luda-3331@yandex.ru² North Caucasus State University Pyatigorsk Institute (branch), Pyatigorsk, e-mail: ieromanko@ncfu.ru, ok-tar@mail.ru

Abstract. The article examines the problems of assessing the effectiveness of the authorities of the subjects of the Russian Federation in the field of tourism. The authors criticize the existing system of metrics, focused mainly on quantitative indicators of the volume of services, and justify the need to move to a comprehensive assessment model that includes economic, social, environmental and institutional indicators. The author's methodology for the formation of a system of indicators based on the principles of sustainable development and public Value management is proposed. The issues of data collection, including the use of big data, and the mechanisms for implementing the new system in public administration practice are considered. The results of the study can be used to adjust the methods of the Ministry of Economic Development of the Russian Federation and regional strategies.

Keywords: regional management, tourism, efficiency assessment, indicator system, sustainable development, public administration, KPI, big data

Дата поступления статьи в редакцию: 20.04.2026

Дата принятия статьи в печать: 15.06.2026

Введение

Туризм в современной Российской Федерации признан одним из приоритетных направлений социально-экономического развития. Реализация национального проекта «Туризм и гостеприимство», масштабные инфраструктурные вложения и институциональные реформы (создание Федерального агентства по туризму, введение электронной путевки) свидетельствуют о высоком внимании государства к отрасли. Однако ключевым вопросом остается эффективность управления этими процессами на региональном уровне. Как измерить успех региональной туристской политики? Насколько корректно отражают текущие статистические формы реальное положение дел в отрасли?

На сегодняшний день система оценки эффективности региональных органов власти в сфере туризма базируется преимущественно на ведомственных методиках Министерства экономического развития РФ и показателях Федеральной службы государственной статистики (Росстат) [9]. Основными метриками остаются количество обслуженных туристов, объем оказанных услуг гостиниц и коллективных средств размещения (КСР), а также налоговые поступления. Несмотря на свою очевидность, данная система имеет ряд системных ограничений. Она не учитывает качественные характеристики туристского продукта, влияние туризма на качество жизни местного населения, экологическую нагрузку и уровень цифровизации процессов. Текущие индикаторы туризма искажают реальный экономический вклад отрасли. В новой парадигме эффективность управления следует оценивать не только по турпотоку, но и по качеству бизнес-экосистемы, сохранению природы и безопасности.

Цель исследования

Цель статьи — разработать концепцию достоверной и практико-ориентированной системы индикаторов для оценки регионального управления туризмом.

Для достижения цели поставлены задачи:

1. Выявить недостатки действующей системы оценки эффективности региональных властей.
2. Обобщить международный опыт мониторинга развития туризма.
3. Предложить многомерную модель системы индикаторов, включающую экономические, социальные, экологические и институциональные блоки.
4. Обосновать методы сбора и верификации данных, включая использование альтернативных источников информации.
5. Разработать рекомендации по внедрению предложенной системы в практику государственного управления.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью повышения прозрачности расходования бюджетных средств, выделенных на развитие туризма, и обеспечения целеполагания, ориентированного на долгосрочный устойчивый рост, а не на сиюминутные статистические достижения.

Материал и методы исследования

Объект исследования — процесс управления развитием туристской отрасли на региональном уровне (деятельность органов власти субъектов РФ по регулированию и поддержке туризма).

Методологическую основу исследования составил комплекс общенаучных и прикладных методов, включая системный анализ для рассмотрения туризма как сложной социально-экономической системы и сравнительный анализ для изучения международного опыта в сфере мониторинга. Нормативно-правовой анализ позволил оценить действующие российские методики, а метод моделирования был использован для проектирования новой многомерной системы индикаторов. Дополнительно в работе обосновано применение методов анализа больших данных (Big Data) и социологических опросов для верификации информации, тогда как логические методы синтеза и обобщения обеспечили формулировку практических рекомендаций и выводов по внедрению предложенной модели в систему государственного управления.

Результаты исследования

Критический анализ существующей системы оценки

Действующая в Российской Федерации система мониторинга развития туризма сформировалась в течение последних двух десятилетий и претерпевала изменения в зависимости от ведомственной принадлежности органа управления (Минкультуры, Минэкономразвития). На текущий момент ключевыми документами, регламентирующими оценку, являются Паспорт национального проекта «Туризм и гостеприимство» и методические рекомендации Минэкономразвития России.

Основная проблема текущей системы — перекося в сторону количественных показателей. Ключевыми индикаторами эффективности (KPI) для губернаторов и региональных министров часто выступают:

- Количество туристов, посетивших регион (млн чел.).
- Объем услуг гостиниц и аналогичных средств размещения (млрд руб.).
- Количество номеров в средствах размещения.

– Доля граждан, совершивших туристские поездки по РФ.

Недостатки такого подхода:

1. *Проблема методики подсчета.* Показатель «количество туристов» часто рассчитывается экстраполяционным методом на основе данных КСР, что исключает из статистики туристов, проживающих в частном секторе, у родственников или в арендных квартирах (сектор sharing economy). Это приводит к значительному занижению реальных потоков в одних регионах и завышению в других, где лучше налажен учет в отелях.
2. *Игнорирование расходов.* Количество прибытий не равно экономическому эффекту. Один турист в регионе премиум-сегмента может принести больше выручки, чем десять туристов эконом-класса. Существующая система слабо учитывает структуру расходов и средний чек.
3. *Отсутствие оценки качества.* Высокие показатели прибытий могут сопровождаться низким уровнем сервиса, жалобами туристов и негативным имиджем, что в долгосрочной перспективе undermines устойчивость отрасли.

Туризм оказывает существенное влияние на принимающую территорию. Однако в действующих методиках практически отсутствуют индикаторы, оценивающие:

- Удовлетворенность местного населения развитием туризма (например, рост цен, нагрузка на инфраструктуру).
- Влияние на окружающую среду (объем отходов, нагрузка на ООПТ).
- Доступность туристской среды для людей с ограниченными возможностями здоровья (МГН).

Это создаёт риски овертуризма и деградации природных ресурсов, что противоречит целям устойчивого развития, закреплённым в Стратегии развития туризма в РФ до 2035 года [1].

Также недостаточно оцениваются показатели качества управления: скорость принятия решений, цифровизация услуг, эффективность ТИЦ и безопасность. Без их мониторинга невозможно определить, достигнуты ли результаты благодаря эффективной политике или лишь благоприятной конъюнктуре.

Международный опыт и теоретические подходы

Для модернизации национальной системы туризма целесообразно адаптировать проверенные международные практики. Методики ЮНВТО и ОЭСР, в частности Счёт сателлитного туризма (TSA), позволяют комплексно оценивать вклад отрасли в экономику и служат ориентиром для совершенствования отечественных подходов к мониторингу. Этот инструмент измеряет не только прямой вклад отрасли в ВВП, но и мультипликативные эффекты в смежных секторах. Несмотря на сложности внедрения TSA в России из-за проблем со сбором данных, даже упрощённые модели способны повысить качество анализа по сравнению с традиционной статистикой.

ЮНВТО также разработала индикаторы устойчивого развития, отслеживающие энергоэффективность, инклюзивность занятости и защиту прав потребителей. В ЕС успешно применяется система ETIS, включающая 40+ метрик экономического, социального и экологического воздействия, где качественные данные из опросов туристов и жителей дополняют статистику. Адаптация этих подходов в России может сделать управление туризмом более прозрачным и ориентированным на долгосрочные результаты.

В основе оценки эффективности, согласно теории М. Мура, лежит создание общественной ценности — баланса экономических выгод, социального благополучия и доверия граждан к управленческим решениям. Применительно к туризму это означает, что целью власти является не просто рост статистики, а повышение благосостояния региона через туризм. Это требует включения в систему оценки индикаторов качества жизни жителей и доступности туристских благ для различных социальных групп [2-5].

Предлагаемая модель системы индикаторов

На основе анализа недостатков текущей системы и международного опыта предлагается внедрить многоуровневую модель оценки эффективности регионального управления туризмом. Модель строится на принципе сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard), адаптированной для государственного сектора.

Система разделена на четыре блока: экономический, социальный, экологический и институциональный (Табл. 1-4). Каждый блок содержит стратегические цели, ключевые показатели эффективности (KPI) и методы сбора данных.

Блок 1: Экономическая эффективность

Цель: Оценка вклада туризма в экономику региона и инвестиционной привлекательности.

Таблица 1

Экономический блок

Индикатор	Ед. изм.	Методика расчета / Источник данных	Обоснование
Прямой вклад туризма в ВРП	%	Оценка на основе данных налоговых органов и выборочных обследований расходов туристов	Более точный показатель, чем объем услуг КСР
Мультипликативный эффект	Кэфф.	Расчет соотношения прямых доходов к косвенным (смежные отрасли)	Показывает глубину интеграции туризма в экономику
Объем частных инвестиций	млн руб.	Данные о введенных объектах размещения и инфраструктуры за счет внебюджетных средств	Оценивает способность власти привлекать бизнес, а не только тратить бюджет
Средний чек туриста	руб.	Данные банковских транзакций (эквайринг), опросы на выезде	Характеризует платежеспособность потока и качество продукта
Сезонное выравнивание	%	Соотношение потока в низкий сезон к высокому	Оценивает эффективность борьбы с сезонностью

Блок 2: Социальная эффективность

Цель: Оценка влияния туризма на общество и качество жизни.

Таблица 2

Социальный блок

Индикатор	Ед. изм.	Методика расчета / Источник данных	Обоснование
Индекс удовлетворенности жителей	Баллы (1-10)	Ежегодный социологический опрос местного населения	Предотвращение конфликтов на почве овертуризма
Доступность туризма для жителей	%	Доля жителей региона, совершивших поездки внутри региона	Туризм должен быть доступен не только для приезжих
Качество рабочих мест	%	Доля официально занятых в отрасли, уровень зарплат относительно среднего по региону	Оценка достоинства труда в туризме
Доступная среда (МГН)	%	Доля объектов инфраструктуры, адаптированных для маломобильных групп	Социальная ответственность власти
Безопасность туристов	Индекс	Количество инцидентов на 1000 туристов (данные МЧС, МВД, страховщиков)	Критический показатель качества управления рисками

Блок 3: Экологическая устойчивость

Цель: Минимизация негативного воздействия на окружающую среду.

Таблица 3

Экологический блок

Индикатор	Ед. изм.	Методика расчета / Источник данных	Обоснование
Нагрузка на ООПТ	чел./га	Количество посетителей особо охраняемых природных территорий	Контроль за сохранностью природных объектов
Управление отходами	%	Доля туристских объектов, охваченных системой раздельного сбора и утилизации	Экологический след отрасли
Энергоэффективность	кВт·ч/ночь	Среднее потребление энергии в средствах размещения	Стимулирование «зеленых» технологий в бизнесе
Водопотребление	л/чел./день	Расход воды на одного туриста в сутки	Актуально для вододефицитных регионов (Юг, Крым)

Блок 4: Институциональное развитие

Цель: Оценка качества управления и цифровой зрелости.

Таблица 4

Институциональный блок

Индикатор	Ед. изм.	Методика расчета / Источник данных	Обоснование
Цифровизация услуг	%	Доля услуг, доступных онлайн (визы, билеты, гиды)	Удобство для туриста, прозрачность для власти
Кадровый потенциал	чел.	Количество сотрудников, прошедших повышение квалификации за год	Качество человеческого капитала
Маркетинговая эффективность	ROMI	Возврат инвестиций в продвижение (конверсия рекламы)	Эффективность расходования бюджета на маркетинг
Скорость реагирования на жалобы	Часы	Среднее время решения обращений туристов через Госуслуги/Центры управления регионами	Качество обратной связи с потребителем

Подходы к сбору и проверке данных

Традиционные методы сбора туристических данных утратили эффективность, поэтому необходима модернизация на основе гибридной аналитики больших данных. Анализ мобильных сигналов, безналичных платежей и интернет-активности позволяет оперативно и детально отслеживать потоки гостей, структуру их расходов и прогнозировать спрос при условии строгого обезличивания информации.

Качественные метрики (удовлетворённость, репутация) измеряются регулярными опросами: туристов оценивают по сервису, безопасности и готовности рекомендовать направление, жителей — по влиянию туризма на цены, инфраструктуру и региональную идентичность.

Автоматизированный обмен данными между профильным министерством, ФНС, МВД, МЧС, Роспотребнадзором и ЦУР обеспечит непрерывный мониторинг и позволит в режиме реального времени формировать «цифровой паспорт» туристической отрасли региона.

Подход к реализации и контролю изменений

Внедрение новой системы индикаторов — это организационная трансформация, требующая поэтапного подхода. Возможное сопротивление со стороны статистических ведомств (из-за роста нагрузки) и региональных властей (из-за рисков невыполнения новых KPI) необходимо учитывать заранее. Структурированная реализация позволит минимизировать риски и обеспечить плавную адаптацию управленческих процессов на всех уровнях власти. Предложенная дорожная карта (Табл. 5) определяет последовательность действий от тестирования гипотез до полномасштабной цифровизации мониторинга. Реализация плана рассчитана на среднесрочную перспективу и предполагает консолидацию усилий федеральных ведомств, региональных администраций и технологических партнеров. Поэтапный переход позволит избежать шоковых изменений в отчетности, отработать механизмы сбора больших данных и создать необходимую нормативную базу для устойчивого функционирования новой системы оценки.

Таблица 5

Дорожная карта внедрения системы индикаторов

№	Этап внедрения	Сроки реализации	Ключевые мероприятия	Ожидаемые результаты
1.	Пилотный запуск	1 год	<ol style="list-style-type: none"> Выбор 3–5 регионов-пилотов с разным уровнем развития туризма (лидеры, середняки, аутсайдеры). Апробация методик сбора Big Data (мобильные данные, транзакции) и социологических опросов. Корректировка формул расчета индикаторов по итогам тестирования. 	<p>Отработанная и верифицированная методика оценки; выявление технических и организационных барьеров; готовность к масштабированию.</p>
продолжение табл. 5				

окончание табл. 5

№	Этап внедрения	Сроки реализации	Ключевые мероприятия	Ожидаемые результаты
2.	Нормативное закрепление	1–2 года	1. Внесение изменений в методические рекомендации Минэкономразвития РФ. 2. Обновление форм государственной статистической отчетности. 3. Интеграция новых индикаторов в систему оценки деятельности высших должностных лиц субъектов РФ (в рамках Указа Президента об оценке эффективности).	Сформированная правовая база, обязывающая использование новых индикаторов; устранение противоречий в ведомственных документах; мотивация регионов к повышению качества управления.
3.	Масштабирование и цифровизация	3–5 лет	1. Создание единой федеральной информационной системы мониторинга туризма. 2. Полномасштабный переход на новую систему оценки всех регионов РФ. 3. Публикация ежегодных рейтингов устойчивости туристского развития.	Прозрачная система мониторинга в режиме реального времени; объективное сравнение регионов; повышение инвестиционной привлекательности отрасли на основе достоверных данных.

Для мотивации регионов к работе по новым индикаторам предлагается использовать механизм грантовой поддержки. Распределение федеральных субсидий на развитие туризма должно зависеть не только от количественных показателей, но и от динамики качественных индикаторов (рост удовлетворенности, снижение экологической нагрузки). Это создаст конкуренцию за качество, а не только за объем.

Риски внедрения и методы их минимизации представлены в таблице 6.

Таблица 6

Риски внедрения и методы их минимизации

Риск	Вероятность	Метод минимизации
Манипуляция данными	Высокая	Использование независимых источников (Big Data, опросы), аудит данных
Высокая стоимость сбора	Средняя	Поэтапное внедрение, использование готовых данных операторов связи и банков
Сопrotивление бюрократии	Высокая	Упрощение форм отчетности за счет автоматизации, обучение кадров
Некорректное сравнение регионов	Средняя	Группировка регионов по кластерам (курортные, промышленные, столичные) для сравнения

Предложенная система индикаторов устраняет разрыв между государственными целями и реальными процессами в отрасли, смещая акцент с «валовых показателей» на «качественные характеристики». Это переориентирует власти на создание устойчивой экосистемы.

Включение экологических и социальных индикаторов, в русле глобальной ESG-повестки, станет сигналом для бизнеса о необходимости внедрения «зелёных» стандартов.

Применение больших данных повышает достоверность статистики и снижает коррупционные риски, однако требует законодательного регулирования доступа к обезличенной информации. Одновременно необходима программа повышения квалификации региональных управленцев в сфере data-аналитики и стратегического маркетинга для эффективной работы с новой системой индикаторов.

Заключение

Традиционные методы сбора данных в туризме не обеспечивают нужной полноты и оперативности, поэтому необходима модернизация на основе гибридной модели больших данных: мобильные сигналы отслеживают перемещения, банковские операции — структуру расходов,

интернет-активность — спрос. Такой подход повышает объективность и детализацию анализа, но требует строгого соблюдения законодательства о персональных данных и обязательного обезличивания информации.

Литература

1. Стратегия развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года: Распоряжение Правительства РФ от 20.09.2019 № 2129-р.
2. Федеральный закон от 24.11.1996 № 132-ФЗ «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации». [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_12462/ (дата обращения 23.04.2026).
3. Александрова А.Ю. Структурно-функциональный анализ туристического пространства мира // Вестник московского университета. Серия 5: География. 2009. № 4. С. 21-26. EDN: KZAPGN.
4. Дурович А. П. Маркетинг в туризме. Минск: «Новое знание», 2001. 496 с.
5. Виноградов Е.С. Развитие экологического туризма в особо охраняемых природных областях России // Научный результат. Серия «Технологии бизнеса и сервиса». 2015. Т. 1. № 2 (4). С. 22-28. EDN: SGWFFP.
6. OECD Tourism Trends and Policies 2022. Paris: OECD Publishing, 2022. 364 p.
7. Отчёт UNWTO: международный туризм в 2021 году. [Электронный ресурс]. URL: <https://b2b.ostrovok.ru/blog/otchyot-unwto-mezhdunarodnyj-turizm-v-2021-godu> (дата обращения 23.04.2026).
8. Moore M.H. Creating Public Value: Strategic Management in Government. Harvard University Press, 1995. 416 p.
9. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики (Росстат). [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru>. (дата обращения 23.04.2026).
10. Официальный сайт Министерства экономического развития Российской Федерации. [Электронный ресурс]. URL: <https://economy.gov.ru>. (дата обращения 23.04.2026).