

---

**УДК 338.48**  
**ББК 65.43-132**  
**В 34**

**Л.В. Верменникова**

*Кандидат экономических наук, заведующая кафедрой менеджмента туризма Кубанского института международного предпринимательства и менеджмента, г. Краснодар. Тел.: (861) 211 11 30, e-mail: baron@mail.kuban.ru.*

**А.С. Тютюнников**

*Аспирант кафедры менеджмента организации Кубанского института международного предпринимательства и менеджмента, г. Краснодар. Тел.: (861) 211 11 30, e-mail: baron@mail.kuban.ru.*

**Система оценки конкурентоспособности предприятий  
рекреационно-туристской сферы в контексте адаптивности  
(Рецензирована)**

**Аннотация.** В статье на основе проведенных авторских исследований предлагается система оценки конкурентоспособности предприятий рекреационно-туристской сферы в контексте адаптивности, включающая двухуровневую систему показателей (на уровне предприятия и внешнего окружения), состоящую как из финансовых, так и нефинансовых показателей. Предлагаемый подход обеспечивает сбалансированную оценку эффективности функционирования и уровня конкурентоспособности предприятия на фоне изменений, происходящих во внешней среде.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, адаптивность, качество услуг, оценка конкурентоспособности, рекреационно-туристская сфера, конкурентные преимущества.

**L.V. Vermennikova**

*Candidate of Economics, Head of Tourism Management Department, Kuban Institute of the International Business and Management, Krasnodar. Ph. (861) 211 11 30, e-mail: baron@mail.kuban.ru.*

**A.S. Tyutyunnikov**

*Post-graduate student of Management of Organization Department, Kuban Institute of the International Business and Management, Krasnodar. Ph. (861) 211 11 30, e-mail: baron@mail.kuban.ru.*

**System of the estimation of enterprise competitiveness  
in the recreation-tourist sphere in the adaptivity context**

**Abstract.** This paper proposes a system of the estimation of enterprise competitiveness in the recreation-tourist sphere in the adaptivity context made on the basis of the researches conducted by the author. This system includes two-level indicators (at level of the enterprise and external environment), consisting of both financial and non-financial indicators. This approach provides the balanced estimation of efficiency of functioning and the level of the enterprise competitiveness against the background of the changes occurring in an outer environment.

**Keywords:** competitiveness, adaptivity, quality of services, estimation of competitiveness, the recreation-tourist sphere, competitive advantages.

В современных условиях во многих сферах хозяйствования происходит ужесточение конкуренции, что вынуждает предприятия находиться в посто-

янном поиске новых способов создания и сохранения конкурентных преимуществ. В этой связи актуализируются вопросы оценки конкурентоспособно-

---

сти предприятий как отправной точки процесса управления конкурентоспособностью. Динамичное развитие рекреационно-туристской сферы (по темпам роста туризм занимает третье место в мире) обуславливает необходимость выработки новых подходов к обеспечению конкурентоспособности туристских предприятий с учетом особенностей данной отрасли. При оценке конкурентоспособности предприятий рекреационно-туристской сферы должна учитываться ее специфика, что выражается в анализе не только локальных показателей предприятия, но и внешних факторов, ведь на процесс эффективного функционирования рекреационно-туристского предприятия влияет множество факторов мезо- и макроуровня: природно-климатические, экологические (состояние курорта и региона в целом), политические, социальные и экономические. В их числе должны рассматриваться не только статичные исходные данные, такие, как, например, географическое положение курорта, но и факторы, подверженные изменениям, включая форс-мажор (природные катаклизмы, экологические катастрофы, изменения политических режимов, экономическое состояние страны и региона). Так, например, с конца января 2011 года из-за политической нестабильности в Африке и на Ближнем Востоке на несколько месяцев было закрыто самое популярное в России направление — Египет. С другой стороны, обострение долгового кризиса Испании и Греции в этом же году привлекло в эти страны туристов из России, рассчитывавших на резкое снижение цен [1]. Таким образом, оценивая конкурентоспособность предприятий рекреационно-туристской сферы, на наш взгляд, нецелесообразно ориентироваться лишь на финансово-экономические показатели фирмы. Конкурентоспособность таких хозяйствующих субъектов в большей степени определяется способностью быстро реагировать на изменяющиеся условия рынка, принимать адекватные управленческие решения с целью сохранения эффективности в перспективе.

Таким образом, конкурентоспособность предприятий рекреационно-туристской сферы следует рассматривать в контексте адаптивного управления. Адаптивность управления предприятием, подразумевающая необходимость оперативного внесения корректив в ранее принятые управленческие решения или их пересмотра в соответствии с изменяющимися обстоятельствами, предполагает обеспечение соответствия инструментария реализации избранной стратегии требованиям изменяющейся институциональной среды и возможностям предприятия путем коррекции позиций принятой политики и пересмотра планов в случае непредвиденного развития событий.

Формирование концепции адаптивного управления обусловлено необходимостью определения новых подходов к обеспечению готовности предприятий воспринимать и адекватно реагировать на изменения внешней среды. При адаптивном подходе организация понимается как органическая система с присущими ей внутренними процессами самоорганизации, сохраняющей состояние динамического равновесия посредством самостоятельной перестройки ее внутренней структурно-функциональной архитектоники в результате взаимодействия с внешней средой.

Адаптивность системы управления предприятиями в сфере услуг обеспечивают: адаптивная организационная структура, социально-экономический мониторинг, компетенции менеджеров и социально-технологические инновации, корпоративная культура, ориентированная на восприимчивость изменений и обучение, инструментально-процедурные средства вовлечения клиента в процессы повышения конкурентоспособности предприятия. Специфика формирования системы адаптивного управления предприятиями в сфере услуг заключается в высокой степени влияния интеллектуализации и корпоративной культуры коллектива предприятия на ее адаптивные возможности вследствие четкой персонализации производственных

---

функций и тесной взаимосвязи процесса и результатов труда.

Практическое обеспечение адаптивного управления предприятиями сферы рекреационно-оздоровительных услуг должно осуществляться последовательно по следующим этапам: анализ сигналов внешней среды и выявление возможных факторов угроз; создание системы мониторинга; оптимизация управления финансами; анализ структуры предприятия и возможности ее совершенствования с целью достижения эффекта адаптивности ее управления; анализ организационной культуры; диагностика этапов формирования системы адаптивного управления для поиска новых и совершенствования действующих механизмов управления с последующей адаптацией их к изменениям внешней среды; оценка степени адаптации предприятия к изменениям внешней среды.

При адаптивном подходе эффективность управления представляет собой совокупность следующих составляющих:

- 1) экономическая эффективность управления;
- 2) социальная эффективность;
- 3) эффективность адаптационной способности организации к изменениям внешних условий;
- 4) эффективность информационной системы.

Существующие подходы к оценке эффективности управления компанией различны. Вследствие того, что управление представляет собой воздействие на объект для обеспечения достижения поставленных целей, оценка эффективности управления зачастую производится по степени достижения целей компании. Ключевыми показателями в данном случае выступают финансовые показатели, характеризующие тот или иной аспект деятельности предприятия: уровень прибыли, отдачу на капитал, скорость оборачиваемости капитала и т.п. Однако показатели финансового результата не всегда являются критерием экономической эффективности процесса адаптации компании к изменившимся условиям, так

как отсутствие увеличения прибыли, а иногда даже и ее снижение, не всегда являются индикаторами неэффективности адаптации. Если при значительном ухудшении рыночной ситуации предприятию удастся сохранить заданный уровень прибыльности компании или же прибыльность снижается, но предприятие не теряет устойчивости, то можно говорить о том, что оно адаптировалось к изменениям.

Эффективность организации во многом зависит от ее способности планировать свою деятельность в долгосрочном масштабе, прогнозировать будущие изменения и приспосабливаться к ним. Это позволяет в определенной степени минимизировать риск в условиях нестабильной экономики. В этой связи современная теория управления приходит к необходимости учета многофакторного воздействия на фирму путем использования дополнительных критериев.

В этом случае организация рассматривается в двух уровнях:

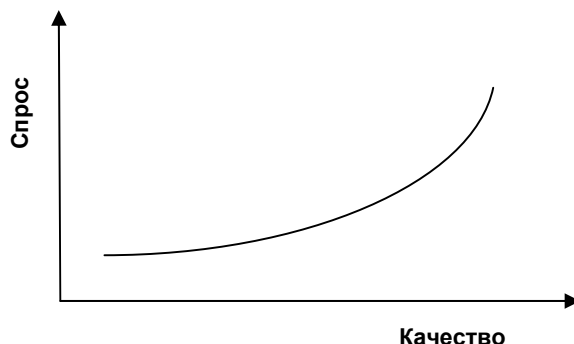
- 1) как открытая система, являющаяся подсистемой образования более высокого уровня;
- 2) как самостоятельная целостная система.

При этом эффективность управления организацией может быть выражена через результативность деятельности фирмы, так как результат управленческой деятельности проявляется опосредованно через результаты всей организации. А эффективность адаптивных способностей системы может быть оценена посредством анализа показателей внешней среды и деятельности организации в их взаимосвязи.

Говоря об оценке адаптационной способности рекреационно-туристских предприятий как основного конкурентного преимущества, авторы предлагают двухуровневую систему показателей. Первый уровень включает в себя показатели деятельности туристского предприятия, характеризующие удовлетворенность и лояльность клиентов, а также количественные показатели, отражающие результативность работы предприятия, которые будут рассмотрены ниже.

Для предприятий сферы услуг в целом и для рекреационной сферы в частности имеет значение качественная оценка работы компании. В исследуемой области таким показателем

выступает удовлетворенность клиента. Существует прямая зависимость между качеством услуги и спросом на нее (рис. 1).



**Рисунок 1. Зависимость между качеством и спросом**

Однако понятие качества рекреационно-оздоровительной услуги очень субъективно и отражает степень соответствия характеристик услуги ожиданиям клиента. Именно поэтому показатели удовлетворенности являются более приемлемыми для целей настоящего исследования.

Методика мониторинга удовлетворенности клиентов должна отвечать требованиям простоты применения, минимизации затрат на ее внедрение, а также должна предполагать возможность перманентно-циклического использования. Методика оценки удовлетворенности потребителей рекреационно-оздоровительных услуг состоит в следующем:

— удовлетворенность клиентов измеряется по пятибалльной шкале (1 — низший балл, 5 — высший);

— для измерения удовлетворенности необходимо использовать минимальное количество наиболее важных показателей;

— каждый показатель определяется с помощью минимального количества наиболее важных индикаторов удовлетворенности клиента.

Для оценки удовлетворенности предлагается использовать анкету, состоящую из нескольких блоков, характеризующих различные виды услуг, оказываемых рекреационно-туристским предприятием (проживание, питание, лечение, экскурсионное обслуживание).

Однако степень удовлетворенности, хотя и влияет на следование потребителем схеме повторной покупки, но не является единственно определяющим фактором, поэтому, наряду с удовлетворенностью потребителя рекреационно-туристских услуг, рекомендуется производить оценку лояльности, являющейся гарантией постоянного потребления услуги. Лояльность проявляется в постоянстве потребления услуги, поэтому оценку данного показателя можно производить путем мониторинга количества клиентов (за период) с учетом его структуры. Авторами в структуре клиентской базы по критерию степени постоянства выделяются следующие группы: первичные (новые) клиенты, повторные посетители, постоянные клиенты. Новые клиенты — это потребители, приобретающие услугу впервые. О клиентах, входящих в данную группу, предприятие располагает самым минимальным набором информации либо не имеет ее вообще. Сложно определить уровень ожиданий этой группы, а также является ли их выбор случайным. Лояльность отсутствует и может формироваться на стадии потребления либо на стадии оценки обслуживания. Новые потребители при несовпадении категорий «ожидаемое» и «реальное» по отношению к качеству услуги выбывают из клиентской базы, в случае удовлетворения их потребностей переходят в следующую группу и становятся повторными посетителями.

Представители данной группы формируют свои ожидания на основе прошлого опыта, следовательно, работа по их выявлению и удовлетворению несколько упрощается. В работе с повторными клиентами важно закрепить положительное впечатление о полученной услуге. Это позволит завоевать клиента и сделать его посещения постоянными. Третья группа потребителей состоит из клиентов, получивших услугу более двух раз. Данная группа составляет основу клиентской базы рекреационно-оздоровительного предприятия. С постоянными клиентами необходимо индивидуальное взаимодействие с целью повышения степени лояльности. Основные усовершенствования и изменения оказываемых услуг направлены на удовлетворение запросов постоянных клиентов. Количественный анализ состава данных групп позволит более объективно оценить эффективность работы рекреационно-туристского предприятия и устойчивость в долгосрочной перспективе, что является результатом успешной адаптации и залогом конкурентоспособности.

Таким образом, анализируя показатель «количество клиентов», предлагается делать поправку на степень лояльности клиентской базы, выражающейся в количестве повторных посещений.

Помимо оценки удовлетворенности и численности клиентской базы предприятий рекреационно-туристских услуг, рекомендуется использовать следующие количественные показатели, отражающие результативность работы предприятия, рассмотренные в динамике:

1) Коэффициент использования номерного фонда (загрузки) представляет собой отношение количества предоставленных место-суток к пропускной способности средства размещения. Пропускная способность рассчитывается путем умножения единовременной вместимости и числа дней в году.

2) Показатель дохода на каждый номер (RevPAR).

Это комплексный показатель доходности продаж номерного фонда отеля, который рассчитывается путем деления

общего дохода от проданных номеров на общее количество, имеющихся в отеле номеров (занятых и свободных) или же путем умножения средней цены номера на загрузку номерного фонда [2].

$$RevPAR = REV_{н/ф} / N = ADR \times Q, \quad (1)$$

где:  $REV_{н/ф}$  — доход от продаж номерного фонда;  
 $N$  — размер номерного фонда;  
 $ADR$  — средняя цена проданного номера;  
 $Q$  — загрузка (%).

### 3) Показатели рентабельности.

Рентабельность реализации рассчитывается как отношение валовой прибыли к сумме выручки от реализации по данным за период на основе данных отчета о прибылях и убытках (далее ОПУ):

$$P_p = P_g / P \quad (2)$$

где:  $P_p$  — рентабельность реализации;  
 $P_g$  — валовая прибыль за период (ст.050 ОПУ);  
 $P$  — сумма выручки от реализации за период (ст.010 ОПУ).

Рассмотрев основные показатели деятельности организации, характеризующие ее эффективность как самостоятельной, целостной системы, перейдем к группе показателей внешнего окружения и определим их взаимосвязь в рамках анализа эффективности адаптации предприятий рекреационно-туристской сферы:

1. Все рассмотренные нами показатели деятельности рекреационно-туристских фирм должны анализироваться во взаимосвязи с тенденциями внешнего окружения, оказывающими влияние на тот или иной показатель.

2. Степень удовлетворенности клиентов предприятия целесообразно сопоставить со степенью удовлетворенности туристов курортной территории, на которой оно функционирует (регион) и страны в целом. Для этого можно использовать результаты срезов по уровню удовлетворенности отдыхающих на курортах юга России, ежегодно публикуемые компанией «МАКОН Консалтинг».

3. При оценке внешних тенденций, оказывающих влияние на количество

клиентов рекреационно-оздоровительной организации, применим двухуровневую систему показателей (на уровне организации, региональном уровне, уровне страны). На более масштабном уровне важным является соотношение внутреннего и выездного туризма, которое позволяет определить тенденцию распределения турпотока, так как в структуре российского туристического

рынка основными сегментами (в % от общего объема рынка в денежном выражении) являются выездной туризм (42% или 379 млрд. руб. (12,5 млрд. долл.)) и внутренний туризм (50% или 453 млрд. руб. (14,9 млрд. долл.)) [3]. На региональном уровне важно проанализировать структуру турпотока, выделив ключевые группы для производителей рекреационно-туристских услуг (рис. 2).



**Рисунок 2. Распределение измеряемых индикаторов по уровням системы мониторинга**

Для целей настоящего исследования целесообразно рассматривать соотношение организованных, самодельных туристов и однодневных посетителей. Организованный турист представляет собой клиента рекреационно-туристских организаций, т.к. посещает место временного пребывания по путевке, а значит, гарантированно участвует в потреблении турпродукта. Самодельный турист организует свою поездку самостоятельно, а значит, может останавливаться не в средствах коллективного разме-

щения, а у родственников, в средствах индивидуального размещения и не приобретать иные туристические услуги (лечение, экскурсионное обслуживание). Однодневные посетители-туристы, пребывание которых в месте посещения не включает ночевку, минимально участвуют в потреблении туристского продукта.

4. Коэффициент использования номерного фонда предприятия целесообразно сравнить с аналогичным показателем в регионе. Это позволит оценить степень и направленность изменений

---

по отношению к отраслевой ситуации в регионе.

5. Для получения сравнительного показателя при анализе среднего дохода на каждый номер с использованием статистических данных можно рассчитать аналогичный показатель в регионе. Для этого рассчитаем произведение средней цены номера средств размещения в регионе и коэффициента заполнения.

6. При анализе показателей рентабельности предприятия целесообразно ориентироваться на средний уровень рентабельности в отрасли.

Вышеописанные показатели необходимо отслеживать постоянно и при анализе эффективности адаптации предприятия к условиям внешней сре-

ды сравнивать результаты до и после произошедших изменений, к которым предприятие адаптировалось.

Таким образом, система оценки конкурентоспособности предприятий рекреационно-туристской сферы в контексте адаптивности должна включать в себя двухуровневую систему показателей (на уровне предприятия и внешнего окружения), состоящую как из финансовых, так и нефинансовых показателей. Такой подход обеспечивает сбалансированную оценку эффективности функционирования предприятия на фоне изменений, происходящих во внешней среде, что позволяет говорить об уровне его конкурентоспособности не только по сравнению с предприятиями-конкурентами, но и среднеотраслевыми показателями.

#### **Примечания:**

1. Матвеева А. Туризм-2011: путевка в кризис. URL: <http://www.gazeta.ru/business/2011/2011/11/28/3850874.shtml> свободный.
2. Иванов В.В., Волон А.Б. Гостиничный менеджмент. М.:ИНФРА-М, 2007. 384 с.
3. Российский рынок туристических услуг: розничные продажи 2011. URL: <http://www.atorus.ru/articles/relise/article/1713.html> свободный.

#### **References:**

1. Matveeva A. Tourism-2011: the permit to crisis. Url: <http://www.gazeta.ru/business/2011/2011/11/28/3850874.shtml> the free.
2. Ivanov V.V., Volov A.B. Hotel management. M.: INFRA-M, 2007. 384 p.
3. Russian market of tourist services: retails 2011. Url: <http://www.atorus.ru/articles/relise/article/1713.html> the free.