

КРИТЕРИИ ДИВЕРСИФИКАЦИИ ГОСТИНИЧНО-ТУРИСТСКИХ КОМПЛЕКСОВ

О.Н. ДЯДЬКОВ

Российская международная академия туризма г. Химки

e-mail: dyadkovoleg@mail.ru

Изложены вопросы диверсификации предпринимательской деятельности организаций гостинично-туристского комплекса, которая, являясь механизмом устранения несоответствия между перераспределением и воспроизводством ресурсов, определяет тенденции реструктуризации экономики. В статье раскрыты проблемы устойчивого развития предприятий гостинично-туристского комплекса и предложены пути их решения на основе стратегии диверсификации, предполагающей реинжиниринг предприятия на основе перераспределения и рационализации использования ресурсов и предоставляющей значительные экономические преимущества диверсифицированным предприятиям. На основе целей и мотивов диверсификации предпринимательской деятельности организации гостинично-туристского комплекса определены критерии диверсификации.

Ключевые слова: критерии диверсификации, диверсификация, организация, гостинично-туристский комплекс, предпринимательство, синергия, реинжиниринг, стратегическое соответствие, конкурентоспособность, синергический эффект, руководство, внешняя деловая среда, ресурсы, отрасль.

В условиях рыночной экономики развитие предприятия определяется пониманием целесообразности владельца бизнеса. Одним из путей развития бизнеса в Российской экономике стало формирование диверсифицированных компаний. По мнению руководителя проекта TACIS Паоло Бордзатто, «смысл ...соединения различных бизнесов состоит в том, что, чтобы между ними возникло то, что называется синергией, или усилением взаимного действия». Однако корпоративное планирование, которое является инструментом корпоративной стратегии и одним из самых главных управленческих инструментов, в России ... «сейчас практически отсутствует»¹.

На этапе перехода отечественной экономики к рыночным отношениям стали привлекать к себе особое внимание и исследоваться вопросы диверсификации производства. Стратегия диверсификации стала актуальна вследствие увеличения степени экономической свободы предприятий, расширением конкуренции, а также развитием процесса конверсии военно-промышленного комплекса. Выбирать стратегию диверсификации стали многие российские предприятия, осуществляющие свою деятельность в различных отраслях, преследуя при этом разнообразные цели: от простого желания выжить до получения дополнительной прибыли.

В последнее время достаточно много внимания уделялось особенностям процесса диверсификации производства на промышленных предприятиях, но экономические, социальные и технологические аспекты явления «диверсификация» для гостинично-туристских предприятий отечественной экономической теорией изучены недостаточно. Затрудняющими факторами диверсификации отечественного предпринимательства являются:

- неразвитость теоретической базы процесса диверсификации;
- несовершенство правовой базы;
- неразвитость институтов коллективных инвестиций;
- необеспеченность условий межотраслевого перелива капиталов;
- непрозрачность рынка;
- информационное отставание России.

¹ А.Г. Грязнова, А.Ю. Юданов. Микроэкономика: практический подход. М.: КНОРУС, 2004.



Эти факторы, несомненно, тормозят процесс развития экономики по линии диверсификации. Тем не менее, процесс диверсификации уже затронул предприятия различных отраслей экономики.

Диверсификации производства предполагает реинжиниринг предприятия на основе перераспределения и рационализации использования ресурсов связанных с производством ранее не выпускавшихся товаров; не применявшихся ранее технологий производства, управления, предпринимательства; освоением новых рынков. Диверсификация предпринимательской деятельности, являясь механизмом устранения несоответствия между перераспределением и воспроизводством ресурсов, преследует разнообразные цели и определяет тенденции реструктуризации экономики.

Процесс расширения сфер деятельности распространился на многие отрасли экономики: металлургию, нефтяную, газовую, химическую промышленность. К данной стратегии обратились и организации гостиничного и туристского комплекса.

Под организациями гостинично-туристского комплекса подразумеваются предприятия, относящиеся к сфере гостинично-туристского бизнеса, в первую очередь это – гостиничные и туристские предприятия всех форм собственности, направлений и масштабов деятельности, а также сферы общественного питания, развлечения и пр., непосредственно относящиеся к индустрии туризма и гостеприимства.

В настоящее время сфера туризма занимает все более прочные позиции наряду со многими передовыми отраслями мировой экономики и является одной из наиболее динамично развивающихся форм международной торговли услугами. По самым последним исследованиям Всемирного совета по туризму и путешествиям, туристской индустрией России, вкуче со своими сопроизводителями, в 2006 г. создано 66,3 млрд. долл. США валового внутреннего продукта, что составляет 7,8% общего ВВП. На ее долю приходится 6,6% рабочих мест, в инвестиции вложено 21,1 млрд. долл., или 12,1% всех капиталовложений в стране.

Однако в современных условиях изменения экономической и политической систем в стране, а также ряд таких проблем, как:

- отсутствие законов и нормативно-правовых актов, программ по поддержке предпринимательства в отрасли туризма и по развитию туризма в регионе;
- отсутствие маркетинга туристской отрасли региона не позволяет иметь полную информацию о потребностях потенциальных клиентов в услугах, мировых и национальных ценах, а также не обеспечивает возможность формировать перспективу стратегического развития гостинично-туристского комплекса региона;
- отсутствие общей стратегии развития гостинично-туристского комплекса периферийных российских регионов, что не позволяет использовать эффективно его потенциал в развитии региона как туристского центра;
- недостаточное обоснование инвестиционных проектов по реконструкции, строительству и развитию гостиничного комплекса регионов ведет к незаинтересованности государственной политики в поддержке туризма в этих регионах;
- высокие затраты на приобретение и использование капиталовложений приводит к высокой стоимости объектов гостинично-туристского комплекса, вызывая низкую отдачу от инвестиций и незначительную прибыль для инвесторов;
- слабая система кадрового обеспечения гостинично-туристской индустрии ведет к большому разрыву в уровне образования различных служб гостинично-туристских предприятий;
- одновременно обеспечили как большие возможности, так и серьезные угрозы для устойчивости развития и существования предприятий гостинично-туристского комплекса, внося существенную неопределенность в их функционирование.

Соответственно возрастает потребность в более глубокой и всесторонней проработке многоплановой экономической политики, направленной на управление конкурентоспособностью организации гостинично-туристского комплекса. Достижению высокого и устойчивого темпа роста деятельности предприятия гостинично-туристского комплекса, увеличении его конкурентоспособности и будет способствовать стратегия диверсификации.



Основой диверсификации организаций гостинично-туристского комплекса является, так называемая портфельная составляющая, которая характеризуется тем, как диверсифицированная организация укрепляет свои деловые позиции в различных сферах производства товаров и услуг, а также действиями и подходами, ориентированными на увеличение эффективности деятельности предприятий, в которые диверсифицировалось предприятие. Таким образом, диверсифицированная компания представляет собой совокупность различных стратегических областей бизнеса, каждая из которых имеет собственные возможности будущего роста, повышения рентабельности, или же требует особого конкурентного подхода. В портфельной стратегии определяется комбинация различных стратегических областей бизнеса, в которых фирма будет стремиться достичь своих целей. Конкурентная же стратегия определяет различные подходы, в которых компания будет действовать в каждой стратегической области.

В.А. Квартальнов впервые подошел к исследованию диверсифицированных компаний, осуществляющих свою деятельность в системе туризма и перевозок, где технологии, оборудование, функциональная активность и каналы сбыта могут рассматриваться в отдельности, что приводит к снижению издержек деятельности за счет экономии на масштабах ее проявления. Экономия на масштабах деятельности существует, когда появляется возможность сократить издержки управления разрозненными сферами активности за счет централизованного управления и снизить издержки в любом звене туристского процесса за счет существующих внутренних взаимосвязей².

Стратегическое соответствие среди родственных взаимосвязей создает потенциал для конкурентного преимущества за счет:

- а) более низких издержек туризма;
- б) эффективной передачи основных навыков и опыта, технологических особенностей, управленческих ноу-хау из одной сферы деятельности в другую;
- в) возможности использования общей торговой марки.

Диверсифицированная компания, использующая внутреннюю взаимосвязь между фирмами, имеющими схожее производство, и берет на вооружение преимущества стратегического соответствия, достигает от совместных действий большего эффекта.

Диверсифицированные фирмы превратились в один из основных институтов современной рыночной экономики. Дополнительными источниками роста эффективности использования ресурсов по сравнению с источниками узкоспециализированных фирм здесь являются:

- синергия, т.е. эффект взаимодействия различных продуктовых подразделений предприятия и совместное использование ресурсов;
- возможность оптимального сочетания производимой продукции и обслуживаемых ею рынков с учетом динамики спроса и степени новизны продукции.

В основу стратегии диверсификации положены экономические преимущества предприятия, выражающиеся, например, в уменьшении влияния кризисных факторов и ослаблении их последствий: периоды депрессии конъюнктуры рыночной экономики, перепроизводство, усиление конкуренции и пр. Диверсифицированные компании имеют ряд преимуществ по отношению к однопрофильным фирмам, что способствует достижению целей. Представим схематично экономические выгоды многопрофильного предприятия (Рис. 1).

Дабы создать основу для стратегического улучшения общей эффективности деятельности, предприятию необходимо точно определить цель диверсификации, и именно цель является основой управления процессом диверсификации. Стратегия диверсификации предприятий гостинично-туристского комплекса, по мнению авторов, должна преследовать пять основных групп целей.

1. Рост компании. В случае если рынок основной продукции из-за насыщенности и высокой конкуренции становится непривлекательным, принимается решение о входе в другую область деятельности с целью роста компании.

2. Снижение рисков. Наряду с ростом компании дальнейшей целью диверсификации является снижение риска. Риск деятельности специализированной компании может уменьшиться, если она диверсифицируется в области, мало связанные с основ-

² Квартальнов В.А. Теория и практика туризма: Учебник. – М.: Финансы и статистика, 2003, с. 588.



ной. Так, если основная продукция компании сильно подвержена сезонности или конъюнктурным спадам, выход на новые рынки представляет возможности для сглаживания возможных спадов.

3. Создание конкурентных преимуществ. Предприятия в рамках стратегии диверсификации могут усилить свои конкурентные позиции путем соединения различных технологий.

4. Увеличение рентабельности. С помощью стратегии диверсификации часто достигается такая цель, как увеличение рентабельности деятельности предприятия. Рентабельность зависит в особенности оттого, насколько эффективно используются ресурсы предприятия. Неэффективно вложенные или имеющиеся в избытке материальные и нематериальные ресурсы в результате диверсификации могут использоваться более эффективно. Диверсификация может также позволить предприятиям загрузить недогруженные производственные мощности и соответственно увеличить рентабельность связанного с этим капитала.



Рис. 1. Экономические преимущества диверсификации

5. Социальные цели. Социальные цели диверсификации служат сохранению рабочих мест в случае, если продукция основного производства не будет пользоваться спросом.

После принятия решения о диверсификации необходимо выбрать конкретную стратегию для его реализации. Путей продвижения от узкой специализации к диверсификации довольно много, но применительно к различным вариантам диверсификации в качестве основного критерия классификации может быть использован критерий получения синергического эффекта при использовании стратегии диверсификации. В соответствии с этим критерием можно выделить два основных типа диверсификации – синергическую диверсификацию и конгломератную диверсификацию.

Синергическая диверсификация основана на идее о том, что диверсификация должна осуществляться путем выхода фирмы за рамки традиционной промышленной цепи, при этом необходим поиск новых видов деятельности, которые дополняют имеющиеся либо в технологическом либо в коммерческом плане для получения синергического эффекта. В соответствии с объектом, приносящим синергический эффект, синергическая диверсификация подразделяется на три направления:

- 1) при ориентации на существующие потребности при смене технологии – используется стратегия концентрической диверсификации;
- 2) при ориентации на существующий технологический способ производства используется стратегия горизонтальной диверсификации;



3) при ориентации на получение синергического эффекта от использования технологий, предшествующих или последующих за существующим производственным циклом используется стратегия вертикальной диверсификации (интеграции).

Конгломератная диверсификация, выражающаяся в переходе фирмы в область, не связанную с текущим бизнесом фирмы, к новым технологиям и потребностям рынка, не подлежит дальнейшей классификации. Основным положением, на котором базируется решение организации гостинично-туристского комплекса о конгломератной диверсификации, является то, что любой бизнес, который может быть приобретен на выгодных условиях и имеет хорошие перспективы получения прибыли, представляет собой выгодное направление диверсификации. При этом руководство фирмы не дает никаких установок на поиск стратегического соответствия между своим бизнесом и другими сферами деятельности.

Выбираемый фирмой тип диверсификации во многом зависит от специфики самой фирмы, и в первую очередь – от ее целей. Если фирма ставит перед собой такие цели как завоевание и удержание рыночной доли, занятие позиций технологического лидера, создания определенного образа в глазах общественности, лидерства в издержках, то чаще применяется стратегия синергической диверсификации. Если же фирма преследует финансовую цель – получение прибыли, то она чаще прибегает к диверсификации конгломератного типа.

По мере роста фирмы меняются и ее приоритеты в целях. При нахождении фирмы на уровне выживания основной целью фирмы является получение прибыли, и, следовательно, фирма прибегает к конгломератной диверсификации с целью скорейшего увеличения своего капитала за счет получения максимальной прибыли. Со временем увеличение капитала приводит к тому, что цели предприятий постепенно смещаются с получения максимальной прибыли к экономической стабильности и финансовой устойчивости, а затем – к завоеванию других рынков и социальным целям, что отражается в переходе к синергической диверсификации.

Представляется, однако, что, несмотря на бесспорность множества приведенных различными исследователями выводов о необходимости диверсификации, основы причин диверсификации производства более сложны и многообразны. Выделим факторы, выступающие в качестве движущих мотивов диверсификации предпринимательской деятельности организации гостинично-туристского комплекса:

- 1) цели административного аппарата компании;
- 2) динамика деловой среды;
- 3) ресурсный потенциал компании.

Данные факторы определяют, соответственно, три критерия диверсификации³ (рис. 2):

- 1) критерий привлекательности;
- 2) критерий «затраты на вхождение»;
- 3) критерий дополнительных преимуществ.

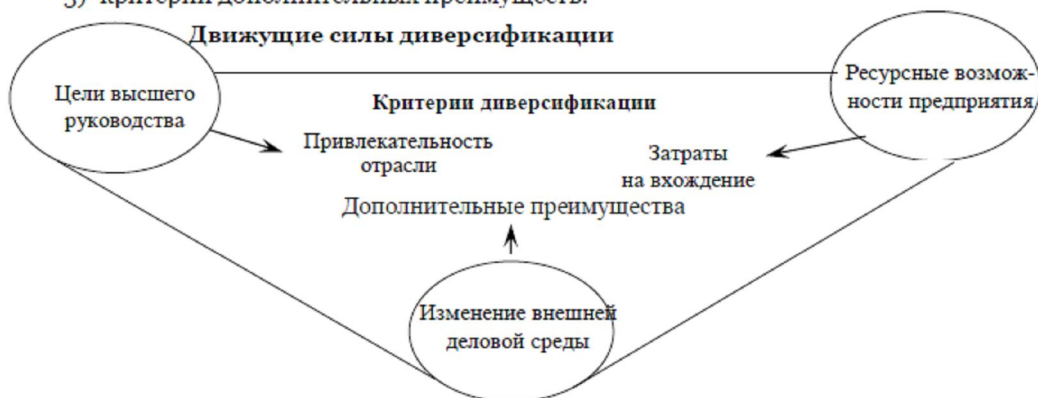


Рис. 2. Критерии диверсификации

³ Michael E. Porter, «From Competitive Advantage to Corporate Strategy», Harvard Business Review, May-June 1987, p. 46-49.



Критерий привлекательности означает, что отрасль, избранная для диверсификации, должна быть достаточно привлекательной с точки зрения получения высокой прибыли с вложенного капитала. При этом основным показателем критерия привлекательности служит долгосрочная рентабельность, а не темпы роста или такое понятие как сверхходовой товар, которые характеризуют привлекательность отрасли лишь косвенно. Сюда же нужно отнести и такое понятие как создание ценности для акционеров – владельцев предприятия. Это означает, что для повышения доходности акций диверсифицирующееся предприятие должно идти в те сферы бизнеса, которые могут лучше действовать под общим управлением, чем в качестве независимых предприятий. То есть доходность акции не создается через диверсификацию, пока не имеется синергический эффект, когда родственные компании функционируют как составные части одной фирмы лучше, чем как независимые предприятия.

Критерий «затраты на вхождение» означает, что затраты на вхождение в новую отрасль не должны быть такими высокими, чтобы подорвать ликвидность компании и поставить под сомнение устойчивость ее потенциала.

Рассматривая данную проблему в своей модели «пяти сил конкуренции» М. Портер отмечал, что входные барьеры для новых предприятий, входящих в привлекательные отрасли всегда очень высоки, будь это покупка уже действующего предприятия или создание нового «с нуля». При этом всегда существует большой риск полного провала операций по диверсификации и получение убыточного, а не прибыточного производства.

Таблица 1

Возможные действия в области диверсификации производства

Критерий	Ограничения	Действия в области диверсификации
Цели Ресурсы	Окружающая среда	Готовность к диверсификации
Цели Окружающая среда	Ресурсы	Готовность к диверсификации
Окружающая среда Ресурсы	Цели	Остается на прежних позициях

Рассмотрим возможные диверсифицированные ситуации.

Адаптация. Весь существующий персонал, а также оборудование должны использоваться для достижения в дальнейшем большого разнообразия товаров и услуг.

Экспансия (расширение). Фирма стремится усилить свою деятельность (наступательная цель), полностью реализуя свое ноу-хау (согласованность).

Поглощение. Фирма, занятая в определенной сфере деятельности, поглощается путем покупки либо за наличные, либо за акции, либо за их комбинацию. Корпоративные основные функции распространяются и на новое подразделение, и на опыт управления поглощенного предприятия, функционируя в целом и на вновь сформированное предприятие.

Слияние. Объединение фирм примерно равного масштаба и рода деятельности.

Присоединение. Заинтересованность в какой-либо компании, которая проявляется как непосредственное участие либо как контроль над другой компанией, но, тем не менее, присоединившая компания продолжает функционировать как независимая структура.

Инвестиции. Компании необходимо извлекать из процесса вовлечения материальных средств, организаторского дарования, технических патентов и других всевозможных ресурсов определенные виды преимуществ.

Содействие. Оказание поддержки поставщику или покупателю в изменении диверсификации или в расширении их деятельности. По большому счету потребности покупателя в производственной сфере можно охарактеризовать как существенно способствующий диверсификации фактор.

Развертывание. Это наступательная стратегия, ориентированная на высокие экономические показатели. В качестве примера может служить диверсификация фирмы «Taittinger» в сектор гостиниц высшего класса.



Свертывание. Оборонительная стратегия, направленная на поиск нового направления для роста.

Поскольку каждой диверсифицированной ситуации присущи различные аспекты, возможны комбинации перечисленных выше методов.

Таким образом, диверсификация предпринимательской деятельности организации гостинично-туристского комплекса способна предоставить ей значительные конкурентные преимущества, которые проявляются в синергетическом эффекте, способности быстро перестраиваться в зависимости от изменений условий хозяйствования, что особенно актуально в период реформ и отсутствия стабильного правового и налогового поля, необходимого для успешного функционирования предприятия. Помимо того, вследствие диверсификации деятельности накапливаются необходимый для инвестиций финансовый капитал, дефицитный в России в период реформ, и достойно конкурировать с крупными иностранными компаниями и корпорациями на отечественном и мировом рынках.

CITERIA OF DIVERSIFICATION OF THE HOTEL-TOURIST COMPLEXES

O.N. DYADKOV

*The Russian international
academy of tourism,
Himki City,
e-mail: dyadkovoleg@mail.ru*

Questions of diversification are stated to business activity of the organizations in a hotel-tourist complex which is the mechanism of elimination of discrepancy between redistribution and reproduction of resources and defines tendencies of restructuring in economy. In this paper problems of steady development of the business in a hotel-tourist complex are revealed and suggested the ways of their decision on the basis of strategy diversification, which is assuming re-engineering the business on the basis of redistribution and rationalization of using resources and giving significant economic advantages of business for diversification. Criteria of diversification are determined on the basis of the purposes and motives of diversification entrepreneurial activity of the organization in a hotel-tourist complex.

Keywords: criteria of diversification, diversification, the organization, a hotel-tourist complex, entrepreneurial activity, a synergy, re-engineering, strategic conformity, competitive capacity, synergic effect, a management, the external business environment, resources, branch.