



тия, как правило, готовы к переменам во внешней среде, поскольку формируют свою стратегию развития с учетом диверсификации как пакетов туристических услуг, так и географических рынков, техники и технологии туризма. Значительно сложнее действовать в изменчивой среде в странах со слабо развитой инфраструктурой туризма, к примеру в Беларуси, где внутренний туризм имеет несколько специализированных направлений – посещение достопримечательностей страны, организация отдыха в курортных районах, эко- и агротуризм, а диверсификация пакетов туристических услуг слабо развита. Такая ситуация и приводит к низким доходам от въездного туризма, например, в 2011 году Беларусь заработала на нем всего лишь 175 млн. дол. [11], а из общего числа в 116 тыс. организованных туристов, посетивших Беларусь, более 50% (83 тыс. человек) были из России и только 2983-из Польши, 3170-из Литвы, 2412- из Великобритании, 1816-из Италии, 1550-из Латвии [2].

**Цель работы** – исследование методов и механизмов управления диверсификацией на предприятиях туристической отрасли и перспектив ее развития в условиях циклического финансового кризиса. В соответствии с целью сформулированы следующие задачи:

- изучить теоретические основы диверсификации: понятие, сущность, основные виды и формы;
- установить цели и задачи диверсификации на рынке туристических услуг и ее влияние на доходность туристического бизнеса;
- исследовать основные цели и формы управления диверсификацией на предприятии;
- оценить условия и перспективы стратегического управления на основе диверсификации туристического портфеля на примере одного из предприятий Брестской области.

Решение поставленных задач основывалось на изучении научных трудов в области управления и маркетинга, посвященных различным аспектам диверсификации, документов правительства Беларуси по развитию туризма. Для оценки условий и перспектив развития диверсификации на туристическом рынке использовались методы стратегического анализа. Проведенные исследования базируются также на статистическом материале, полученном авторами от туристической фирмы Брестской области. Диверсификация как стратегический инструмент управления переменами на рынке

Постоянные перемены во внешнем окружении требуют от предприятий адекватных нововведений в своей деятельности, что достигается, кроме прочего, путем ее диверсификации, которая является одним из направлений стратегического управления в отношениях „ продукт-рынок”.

Диверсификация (от лат. *diversus* – разный и *facere* – делать) представляет собой расширение ассортимента продуктов и услуг, переход на новые продукты, внедрение новых технологий, выход на новые рынки с целью повышения эффективности деятельности или снижения

риска банкротства. Диверсификация – это также и стратегические меры по направлению средств предприятия на деятельность, существенно отличающуюся от настоящей, выход в новые отрасли, технологии и географические рынки, с новыми продуктами или услугами и требует также новых инвестиций.

Диверсификация всегда повышает эластичность предприятия и относится как к теоретическим, так и к практическим аспектам рыночной экономики. Возрастание роли диверсификации в современной экономике обусловлено рядом объективных обстоятельств:

- глобальным финансовым кризисом, что требует от предприятий оригинальных стратегических решений;
- снижением рентабельности предприятий большинства отраслей, а во многих случаях и их убыточностью, что ведет к необходимости поиска новых нетрадиционных источников дохода;
- снижением инвестиционной активности во всех отраслях, на предприятиях и у физических лиц, особенно в условиях современного финансового кризиса, что требует их выхода на другие сегменты рынка;
- в туристической отрасли к ним можно причислить и политические события в странах традиционного туризма, таких как Египет, Тунис.

К числу основных причин, в силу которых предприятие встает перед проблемой диверсификации, также можно отнести:

- накопление избыточных финансовых ресурсов, превосходящих необходимые для поддержания конкурентных преимуществ в традиционной деятельности;
- достижение сверхвысокой экономической устойчивости и динамичного экономического развития в условиях конкуренции;
- необходимость распределения делового риска между различными направлениями деятельности;
- возможность получения большей прибыли, чем при простом наращивании объемов производства.

В стратегическом управлении на предприятии возникает проблема выбора подходящей для него стратегии диверсификации, для чего необходимо рассмотреть эффективность применения двух ее основных вариантов – диверсификации связанной или несвязанной.

**Связанная диверсификация** представляет собой инновации в деятельности предприятия, связанные с традиционным направлением его предпринимательской активности. Например, в туристической отрасли – это использование при диверсификации уже освоенных регионов выезда туристов, традиционных технологий туризма, используемых посредников и т.п. В этом варианте диверсифицируется предприятие в известных ему направлениях и использует те преимущества, которых оно уже достигло на рынке. Такая диверсификация является менее рискованной и потому более предпочтительной, чем несвязанная. Однако, если накоп-

ленный опыт, навыки персонала и применяемые технологии невозможно передать новому структурному подразделению, то предприятие прибегает к несвязанной диверсификации.

**Несвязанная диверсификация** означает переход предприятия от традиционной для него деятельности к новой, не осуществляемой ранее, к новым технологиям и новым рынкам. При этом предприятие оказывается на незнакомом для него рыночном сегменте, должно осваивать новые формы и методы организации, новые технологии, работать с новыми посредниками и т.д., что ведет к повышенному риску, но и к возможности получения большей прибыли. Такая диверсификация предполагает также поглощение малых специализированных предприятий корпорациями, лидерами рынка.

Диверсификация может касаться следующих составляющих деятельности:

- продуктов или услуг,
- рынков и их сегментов,
- клиентов,
- посредников,
- источников и направлений инвестиций,
- технологий.

Реализация стратегии диверсификации ведет как к положительным, так и к отрицательным результатам. К положительным можно отнести:

- относительное уменьшение риска деятельности путем его распределения между различными направлениями бизнеса;
- уменьшение негативного воздействия завершения жизненного цикла продуктов и технологий;
- получение синергетического эффекта путем взаимодействия ресурсов и знаний различных направлений;
- повышение эффективности стратегического управления с максимальным использованием своего потенциала в различных направлениях;
- создание основ финансовой устойчивости и безопасности.

К негативным сторонам диверсификации следует отнести:

- утрату специализации предприятия;
- трудности в управлении диверсифицированным предприятием;
- снижение эффекта так называемого «масштаба производства».

Диверсификация может быть внутренней, осуществляемой силами предприятия и внешней, происходящей путем поглощения (выкупа) другого предприятия. Выбор способа диверсификации во многом определяется состоянием внешней среды.

Внешняя среда для участников рынка туристики и рекреации создает ряд условий функционирования, влияющих на них через факторы мак-

ро- и микросреды, которые в равной степени воздействуют на все предприятия отрасли и одного рыночного сегмента.

Анализ факторов макросреды имеет особое значение для туристического рынка, в основе своей глобального, так как именно они и определяют долгосрочные тенденции на этом рынке, учет которых обязателен при формировании стратегии диверсификации. Результаты анализа являются источником информации для разработки стратегии диверсифицированного бизнеса и служат для определения перспективных и текущих целей с учетом макро- и микроокружения предприятия. Типология внешнего окружения туристических предприятий представлена на рис. 1

		Уровень развития окружения	
		<i>Монотонный</i>	<i>Динамический</i>
Уровень сложности окружения	<i>Простой</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Окружение стабильное, простое с точки зрения предвидения.</li> <li>Ограниченное число предлагаемых к реализации пакетов туристических услуг, географических регионов и т.д.</li> <li>Ограниченное количество потенциальных клиентов, туроператоров, посредников и др. участников туристического рынка</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Динамическое развитие окружения, трудное для прогнозирования.</li> <li>Незначительное число предлагаемых к реализации пакетов туристических услуг, географических регионов и т.д.</li> <li>Ограниченное количество потенциальных клиентов, туроператоров, посредников и др. участников туристического рынка.</li> <li>Растущая потребность в информации и внешнем консультировании.</li> </ul>
	<i>Сложный</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Окружение стабильное, простое с точки зрения предвидения.</li> <li>Многообразие предлагаемых к реализации пакетов туристических услуг, географических регионов и т.д.</li> <li>Значительное количество потенциальных клиентов, туроператоров, посредников и др. участников туристического рынка</li> <li>Возрастающая потребность в знаниях у всех участников туристического рынка</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Динамическое развитие окружения, трудное для прогнозирования.</li> <li>Многообразие предлагаемых к реализации пакетов туристических услуг, географических регионов и т.д.</li> <li>Значительное количество потенциальных клиентов, туроператоров, посредников и др. участников туристического рынка</li> <li>Высокая потребность в знаниях и помощи консультантов у всех участников туристического рынка</li> </ul>

Рис.1. Типология внешнего окружения туристических предприятий

Источник: собственная обработка на основании [8].

Рынок туристики и рекреации требует от предприятий постоянной оценки стратегической ситуации, так называемого микроокружения, поис-

ка путей достижения конкурентных преимуществ и разработки мероприятий по повышению собственной конкурентоспособности. Для анализа конкурентной ситуации наиболее часто используются такие методы, как: анализ «пяти сил конкуренции» М. Портера [9, с. 93]; «карта стратегических групп»; «анализ разрывов»; «анализ профиля» на основе исследования сильных и слабых сторон предприятия (элементы анализа SWOT) [6, с. 112- 214; 10, с. 23-87].

Выбор предприятием того или иного вида диверсификации и разработка связанной с ним стратегии зависит от множества факторов. Большое значение имеет специфика деятельности данного предприятия, его внутренний потенциал. Многое зависит от внешних факторов, таких как инфляция, спрос, предложение, прогнозируемый рост цен на сырье, ставка процента и т.д., которые самым непредсказуемым образом влияют на деятельность предприятия.

### **Формы диверсификации**

В условиях современного финансового кризиса и повышенной рискованности стратегических решений на предприятиях возникает проблема выбора оптимальной формы диверсификации, разрешение которой возможно с учетом принципа Паретто (80/20) [1, 4]. Он предполагает, что в начальной фазе разработки стратегии выбираются подходящие ее виды, которые могут принести максимальный доход при минимальных затратах ресурсов.

Диверсификация в маркетинговой литературе [4,6,8,9] рассматривается, прежде всего, как диверсификация рынков и продуктов и подразделяется на три вида: конгломератную, концентрическую и горизонтальную. Под *конгломератной* понимается диверсификация, направленная на выпуск товаров или оказание услуг, ранее не производимых предприятием. *Концентрическая* диверсификация – представляет собой выпуск товаров и оказание услуг, ранее производимых, однако с лучшими характеристиками; *горизонтальная* – это выход на новые рынки с уже производимыми товарами и услугами с теми же характеристиками. Для рынка туристических услуг эти направления диверсификации могут быть представлены в следующем виде.

**Конгломератная диверсификация** – это возникновение на предприятиях новых продуктов или услуг совершенно нового ассортимента. Например, туристическое бюро, продающее услуги традиционного туризма, организует также резервацию мест в гостиницах, на самолетах, аренду автомобиля, резервацию столиков в ресторанах, не включенную в пакет услуг и т.п.

**Концентрическая диверсификация** – это увеличение предприятием номенклатуры продуктов и услуг. Например, наряду с выездными услугами в горы, туристам в пакете услуг предлагаются различные мероприятия – экскурсии, фольклорные вечера и т.п.

**Горизонтальная диверсификация** – это поиск новых рынков на базе существующего потенциала предприятия. Например, выезды

на термальные воды в Чехию могут дополниться предложениями оказания аналогичных услуг в Словакии или в Венгрии. Такой пакет может быть значительно расширен, если предприятие проведет сегментацию данного рынка по различным критериям (возраст, доходы, предпочтения и т.п.) и сформирует несколько групп, каждой из которых предложит собственный пакет (лечение детей, отдых родителей с детьми, отдых пенсионеров, отдых инвалидов и сопровождающих их лиц и т.д.).

Диверсификация как организационный стратегический резерв нацелена, прежде всего, на обеспечение финансовой стабильности и устойчивости предприятия. При этом возникает ряд направлений диверсификации, обеспечивающих решение именно этой проблемы:

1. Диверсификация производства товаров и услуг, которая позволяет находить новые источники дохода с использованием сложившегося потенциала самого предприятия и стратегических единиц бизнеса, с изменением их специализации, или с созданием новых. Это направление требует определенных инвестиций на модернизацию существующего потенциала. Такая диверсификация может рассматриваться как стратегия организационно-технологического развития предприятия.
2. Портфельная диверсификация, предполагающая разнообразие ценных бумаг, приобретаемых предприятием в качестве долгосрочных активов и в целях получения с них определенных дивидендов, позволяющих увеличивать массу прибыли. Такая диверсификация представляет собой стратегию финансового развития предприятия.
3. Диверсификация рынка, означающая, что предприятие повышает мобильность и выходит на новые рынки продуктов и услуг. Это направление является достаточно капиталоемким, что связано с затратами на повышение мобильности, на маркетинговые исследования рынка, на налаживание каналов дистрибуции. Такая диверсификация представляется стратегией организационно-экономического развития предприятия.

Диверсификацию, в соответствии с ее целями, можно классифицировать также следующим образом (рис. 2):

1. Инвестиционная диверсификация.
2. Отраслевая диверсификация.
3. Поддерживающая диверсификация.
4. Диверсификация, обеспечивающая выживание.

**Инвестиционная** диверсификация осуществляется на предприятиях, имеющих хорошие позиции на рынке, так называемых лидерах. Обслуживание туристов такими предприятиями уже происходит на высоком уровне и инвестиции необходимы лишь для поддержания этого уровня, например, для перехода на новые транспортные средства, обеспечения эффективного мерчандайзинга в местах продажи услуг, покупки новейших информационных систем. В этом случае, в зависимости от финансовых возможностей предприятия, оно ищет те пути усиления своих

рыночных позиций, которые обеспечат наивысшую прибыль.

**Отраслевая** диверсификация представляет интерес для предприятий, постепенно уходящих со своими услугами с рынка. Например, туристические фирмы уходят с рынков Ближнего Востока и Северной Африки в связи с напряженной политической ситуацией, увеличивающей риски. В этом случае, для сохранения рыночных позиций, эти предприятия переходят на новые виды туристических услуг.

**Поддерживающая** диверсификация нацелена на сохранение проводимой туристическим предприятием деятельности. Реализуя инновации для повышения качества услуг, применения новой техники, предприятие поддерживает свою конкурентоспособность.

Диверсификация, **обеспечивающая выживание**, применяется на предприятиях, близких к банкротству, имеющих слабые позиции на рынке. В реальной экономике перспективой таких предприятий является банкротство и, попав в это состояние, они должны предпринять определенные действия по санации, тщательно спланированные и согласованные с финансовыми возможностями.

Особую роль в рыночной экономике играет так называемая **портфельная диверсификация**, направленная на оптимизацию портфеля ценных бумаг предприятия, которые служат инструментом накопления финансовых средств для последующего инвестирования. Портфельная диверсификация представляет собой процесс распределения инвестируемых средств между разнообразными видами деятельности, непосредственно не связанными друг с другом, с целью снижения потерь доходов и уменьшения степени риска [1, с. 98]. В этом случае, если окажется убыточным один вид деятельности, то другой будет приносить доход, и убытки будут не столь значимыми, чтобы привести предприятие к банкротству. Инвестиционные риски снижаются за счет формирования портфеля ценных бумаг, имеющих различные цели и различную доходность.

## **Перемены в структурах управления диверсифицированным предприятием**

Предприятия, избравшие в качестве стратегии бизнеса диверсификацию, как правило, реализуют перемены и в своих организационных формах и структурах. Организационные формы определяются размерами потенциала предприятия, набором входящих в него подразделений, его функциями и устанавливаются в соответствии с действующим законодательством.

Структура предприятия описывает его облик, определяет его составляющие и связи между ними, поэтому изменение стратегии управления предприятием предполагает пересмотр его целей, ориентацию управления на перемены.

Для предприятий, ориентированных на диверсификацию того или иного типа, рекомендуется три вида структур:

- функциональная структура, построенная в соответствии с функциональным разделением управленческого труда, при которой создаются отделы или должности, реализующие отдельные функции – планирование, финансирование, контроль, маркетинг и т.п.;
- продуктовая структура, в основе которой лежит построение по принципу управления отдельным товаром или группой однородных товаров, например, управление санаторным или пляжным отдыхом. При этом имеются службы, созданные по функциональному признаку – бухгалтерия, кадры, а остальные функционируют в соответствии с продуктовым разделением труда;
- региональная структура, которая основывается на создании подразделений, реализующих услуги в различных географических регионах, например, в России и на Украине, в Европейском Союзе и т.д. При этом, как и в предыдущем варианте, сохраняются службы функционального управления, а все иные подразделения строятся по региональному признаку.

Каждая из этих структур имеет свои особенности, определяемые производственно-экономическим потенциалом предприятия. Так, функциональная структура применяется в традиционных условиях работы, когда предприятие имеет стабильное положение на рынке и планирует свой бизнес в уже освоенных секторах этого рынка.

Продуктовая структура применяется на предприятиях, предлагающих принципиально различные пакеты услуг в больших объемах и ассортименте, что присуще большим организациям.

Региональная структура эффективна на предприятиях, обслуживающих различные регионы, когда необходимо учитывать местные особенности и ориентироваться на локальный рынок. Это в большей степени относится к предприятиям, действующим на международном рынке туристических услуг.

Для туристических предприятий, избирающих стратегию диверсификационного развития, возможно использование матричной структуры управления, которая позволяет сочетать методы и инструменты управления различными программами с целью сбалансированного использования ресурсов и достижения генеральной цели предприятия. Формирование таких структур связано с рядом внутренних и внешних особенностей предприятия. К внешним особенностям можно отнести многообразие участников туристического рынка (туроператоры, турагенты, туристические посредники, гостиницы, рестораны, транспортные фирмы, местные органы власти, банки, страховые компании, и т.д.), что приводит и к соответствующему разнообразию управления. Последнее может обеспечиваться через матричные структуры, способствующие межсистемному взаимодействию.

Внутренние особенности – глубокая специализация подразделений диверсифицированного предприятия, в котором объединяются весьма разнородные процессы оказания услуг, что ведет к определенному внутрисистемному рассогласованию в целях и интересах. Поэтому, организа-

ция диверсифицированных предприятий требует налаживания связей между его отдельными подразделениями. Такая организация в наибольшей степени достигается в матричных структурах, где учитывается глубокая продуктовая специализация подразделений с их внутрисистемными связями.

В настоящее время деловые портфели туристических предприятий, в том числе и в Брестской области Беларуси включают в себя несколько различных бизнес-единиц, т.е. по-сути они диверсифицированы. Как правило, данные бизнес-единицы стандартны и включают следующие направления:

- экскурсионные туры,
- пляжный отдых,
- сочетание экскурсионного и пляжного отдыха,
- оздоровительный отдых,
- образовательный туризм и т.д.

Что касается географии туризма – то она, как правило, включает все материки и страны. Ограничения связаны только с визовым режимом государств, принимающих туристов.

В условиях, когда на рынке функционирует значительное количество туроператоров, посредников и агентов, а цены на туры незначительно разнятся, перед предприятиями встает задача обеспечения их конкурентоспособности и, как следствие, устойчивого развития. Решить данную задачу возможно, выбрав стратегию диверсификации. Выбор направления диверсификации основан на анализе внешней и внутренней среды предприятия, который может быть реализован с использованием таких инструментов стратегического анализа, как матрицы Бостон Консалтинг Групп, Мак-Кинси, Хофеля-Шенделя, Джeneral Электрик [3, с. 74-116]. В частности, авторами была разработана стратегия диверсификации делового портфеля для одного из туроператоров г. Бреста – фирмы «Альфа», реализующей свои услуги по следующим туристическим направлениям:

- экскурсионные автобусы по Европе, России, Украине и Беларуси,
- пляжный отдых по всем направлениям (Европа, Турция, Африка, Южная Азия, Океания и т.д.),
- отдых в санаториях Беларуси.
- образовательный туризм.

Поскольку в основе диверсифицированного портфеля должны быть заложены различные бизнес-единицы, была проведена сегментация рынка, а выбор наиболее перспективных направлений дальнейшего развития бизнеса был реализован в соответствии с алгоритмом. Базируясь на имеющейся статистической информации (макро показатели республики и внутренняя отчетность фирмы), авторы построили матрицы привлекательность/возможность для каждого из существующих туристических рынков фирмы «Альфа». В частности, для направления «Образовательный туризм» было выделено пять сегментов:

- a) молодежь в возрасте 17-21 лет,
- b) школьники в возрасте 7-16 лет,

- с) бизнесмены,
- д) амбициозные и стремящиеся к знанию люди,
- е) пенсионеры.

Оценка данных сегментов на основе сопоставления привлекательности сегмента и конкурентных возможностей фирмы «Альфа» позволила сформировать матрицу в соответствии с выбранной предприятием стратегией «уровневого набора (рост и прибыль)» (рис. 2).

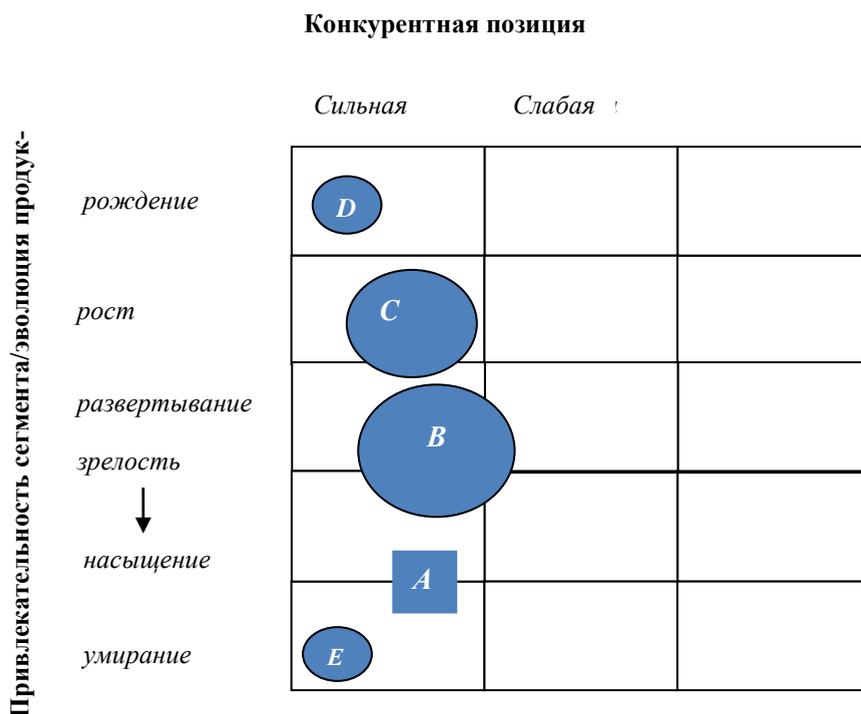


Рис. 2. Матрица привлекательность/возможность для сегментов рынка «Образовательный туризм» Источник: собственная обработка на основании [2]

Источник: собственная обработка на основании [2]

Выбранная стратегия связана с горизонтальной диверсификацией и позволяет сконцентрировать свои усилия на перспективных сегментах, в частности, сегменте D и C и отказаться от сегмента E, как наименее перспективного. Успешно разработанная и воплощенная стратегия прибыли и роста должна обеспечить рост положительного потока денежной наличности, который в дальнейшем может быть вложен в новые перспективные направления, в том числе и на других рынках.

С диверсификационной стратегией развития предприятия тесно связаны его инновационные действия, так как они являются инструментом ограничения рисков и ускорения роста предприятия.

Это происходит путем реализации различных направлений новых видов туристических услуг, требующих соответствующих инвестиций, сверх принятых обычно на предприятии, а именно:

- новых инвестиций, обслуживающих новые продукты, услуги, региональные рынки;
- новых методов расширения рынка, например, путем выхода на новые его сегменты, развития новых технологий туристики, создания новых структур.

## **Выводы**

Диверсификация является одной из современных стратегий развития предприятий, в том числе на рынке туристических услуг, так как способствует уменьшению рисков путем разворачивания различных направлений в продуктовых действиях, в различных регионах и на основе новых технологий. Преимуществом диверсификации как метода стратегического управления является и то, что она способна предупреждать негативные явления на рынке, например, последствия глобального финансового кризиса, с минимальными инвестиционными затратами.

Диверсификация может принимать различные формы в зависимости от факторов внешней и внутренней среды и подразделяется на конгломератную, концентрическую и горизонтальную, каждая из которых находит свое применение в практике деятельности туристических предприятий.

Диверсификацию, в соответствии с ее целями, можно классифицировать также следующим образом: инвестиционная, отраслевая, поддерживающая и обеспечивающая выживание. В условиях современного финансового кризиса особое внимание следует обратить на две последних, которые в наибольшей степени отвечают потенциалу туристических предприятий, в основном малых и средних, не претендующих на роль лидеров рынка.

Управление диверсификацией как направлением стратегического развития предприятия преобразовывается для реализации главной ее формы и может концентрироваться на продукте, территории или технологиях туристики. Предприятиям, в основе развития которых лежит стратегия диверсификации, можно рекомендовать матричную структуру управления, которая позволяет сочетать методы и инструменты программного управления с рациональным использованием ресурсов.

В ходе диверсификации предприятию следует опираться в управленческих решениях на деловой портфель, в котором все продукты и услуги следует расположить в соответствии с фазами жизненного цикла, для чего можно использовать матрицу Хофеля-Шенделя, примененную для одного из предприятий Брестской области.

## Литература

- Головач Э.П., Рубахов А. И., *Финансовый менеджмент*. Изд. БГТУ, Брест 2009.
- Кобзик Л., *Европейцы перестали приезжать в Беларусь задолго до дипломатического скандала*. [www.tut.by](http://www.tut.by). 07.03.2012, 10:26.
- Котлер Ф., *Основы маркетинга*. Прогресс, Москва 1991.
- Рубахов А.И., Головач Э.П., *Коммерческие риски*, Изд. БрПИ, Брест 1999.
- Рубахов Александр, *Управление переменами на строительном предприятии*, Изд. Амалфея, Минск 2011.
- Lambin J.J., *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, PWN, Warszawa 2006.
- Mazurkiewicz L., *Planowanie marketingowe w przedsiębiorstwie turystycznym*, PWE, Warszawa 2002.
- Pomykalski A., *Zarządzanie innowacjami*, PWN, Warszawa–Łódź 2001.
- Porter M., *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa 2006.
- Penc J., *Strategiczny system zarządzania*, Placet, Warszawa 2001
- [ru.wikipedia.org](http://ru.wikipedia.org). (odczyt 24.01.2013. 12.04).