

Система контроллинга обеспечивает координацию управленческой деятельности по достижению целей предприятия; информационную и консультационную поддержку принятия управленческих решений; рациональность управленческого процесса.

По мере своего развития контроллинг как управленческий механизм постепенно дезинтегрировался: в системе контроллинга деятельности организации в целом выделился как отдельное направление контроллинга персонала, или кадровый контроллинг.

Необходимость внедрения кадрового контроллинга обусловлена эволюцией функции деятельности кадровых служб организаций, которая привела к пониманию необходимости проводить кадровую политику на фундаментальной инструментальной базе, которой и стал контроллинг персонала.

Кадровый контроллинг позволяет повысить прибыльность предприятия за счет выявления внутрифирменных резервов в работе персонала.

### Литература

Ансофф, И. Стратегический менеджмент. Классическое издание / И. Ансофф. — СПб. : Питер, 2011.

Drumm, H. S. Personalwirtschaftslehre / H. S. Drumm. — Berlin : Springer, 1989.

Экономика персонала / Р. П. Колосова [и др.]. — М. : ИНФРА-М, 2010.

*Е.Ф. Волонцевич, канд. экон. наук, доцент  
БГЭУ (Минск)*

## ДИВЕРСИФИКАЦИЯ ОТДЕЛЬНОГО БИЗНЕСА, ВОЗМОЖНОСТИ И ПРОБЛЕМЫ РЕАЛИЗАЦИИ

В условиях глобализации экономических процессов на фоне возросшего динамизма рыночной среды основой успешного функционирования гостиничного предприятия становится выбор стратегии развития. Многие отдают предпочтение стратегии диверсификации деятельности, полагая, что проникновение в новые отрасли, выход на новые рынки сбыта позволит уменьшить возможные риски, увеличить конкурентоспособность, стабилизировать денежные потоки и в конечном счете увеличить капитализацию компании. В то же время диверсификация — явление обоюдоострое, в каждом отдельном случае руководство, выбирая направления развития, должно рассматривать все варианты.

Необходимость диверсификации отечественного отдельного бизнеса обусловлена усилением конкуренции, в том числе с международными сетями, высокой степенью зависимости от колебаний спроса, большой долей постоянных затрат в отраслевой структуре, усилением индивидуализации туристских потребностей при недостаточности средств для реализации инвестиционных планов.

Ключевой вопрос диверсификации — определение ее оптимальных границ и перечня видов деятельности, которые могут быть включены в бизнес фирмы. Анализ структуры рынка гостиничных услуг показывает, что основные стратегии диверсифицированного роста, которые реализуются региональными гостиничными комплексами в современных условиях хозяйствования, — горизонтальная, вертикальная, концентрическая и конгломеративная.

Стратегия вертикальной диверсификации предполагает движение компании вверх или вниз по производственной цепочке. Ее примером служит ситуация, когда гостиничный комплекс перестает продавать свои услуги через отдельных посредников и открывает собственное крупное подразделение по продаже и продвижению услуг. С учетом особенностей бизнеса это не самый оптимальный вариант. Или гостиница (ресторан) приобретает поставщика ресурсов и сырья для производства продукции (услуг), например сельхозпредприятие для ресторана, специализирующегося на экологически здоровой пище.

Стратегия горизонтальной диверсификации предполагает приобретение или разработку таких новых продуктов, которые можно продать текущим потребителям или клиентам компании. Ее примером является добавление нового отеля в номенклатуру гостиничного комплекса, т.е. рост гостиничной сети вширь. Риски в горизонтальной диверсификации снижаются за счет повышения разнообразия услуг. При этом оба объекта, направления становятся равноправными по участию в формировании результата, своей роли.

Стратегия концентрической (связанной) диверсификации означает расширение портфеля за счет продуктов или направлений бизнеса, позволяющих более эффективно использовать существующие технологии и ресурсы. Ее часто используют относительно небольшие отели, а новые продукты, как правило, тесно связаны с основным бизнесом, но не становятся основными. При этом управление предприятием максимально децентрализовано и каждое отделение полностью отвечает за оперативную деятельность. Высшее руководство управляет единственным общим стратегическим ресурсом компании — финансами. Большинство гостиничных сетей действует по этому принципу.

Стратегия конгломеративной диверсификации также называется несвязанной диверсификацией и подразумевает ведение двух абсолютно независимых направлений бизнеса, получая доступ к совершенно новым потребителям. По факту это вложение текущей прибыли компании в новые растущие и высокоприбыльные отрасли. Примером такой стратегии можно назвать ситуацию, когда гостиничное предприятие выходит на новый для себя рынок курортных или СПА-услуг, используя свои знания и опыт в предпочтениях и поведении потребителей. Это, пожалуй, самый рискованный вид стратегии диверсификации. Поэтому фирмы, идущие на непрофильную диверсификацию, обычно проникают в секторы гостеприимства путем приобретения уже действующих компаний.