

МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОЇ РЕАЛІЗАЦІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ СЕРВІСНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація. Розглянуто основні методичні підходи до забезпечення ефективної диверсифікації сервісних підприємств. Дана характеристика методичним підходам та обґрунтовано доцільність їх використання в тих чи інших умовах.

Ключові слова: стратегія диверсифікації, сервісне підприємство, диверсифікаційна політика, ефективність диверсифікації

METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF THE EFFECTIVE REALIZATION OF SERVICE ENTERPRISES DIVERSIFICATION

Summary. The article is devoted to the investigation of the basic methodological principles to ensure effective service enterprises diversification. The expediency of service enterprises diversification used in certain circumstances is considered in detail.

Keywords: diversification strategy, service enterprise, diversification policy, diversification effectiveness

1. Вступ

Доцільність використання диверсифікації як інструменту стійкого і динамічного розвитку сервісних підприємств ґрунтується на високій адаптованості до змін кон'юнктури ринку внаслідок обмежених обсягів наданих послуг і невеликої потреби в ресурсах, мобільності сервісних підприємств та відносно швидкого виходу з ринкових ніш, що стали невігідними, можливості займати нові, перспективні ніші. Саме зміна кон'юнктури ринку зумовлює появу нових, більш вигідних об'єктів вкладення капіталу, що найчастіше спонукає сервісні підприємства залишати ніші ринку, що стали невігідними, та диверсифікувати діяльність.

Через витратний характер диверсифікації та високу чутливість підприємств до втрати навіть невеликих коштів рішення про диверсифікацію і вибір її виду повинно прийматися на підставі ретельного вивчення фінансово-економічних результатів диверсифікації, фінансового обґрунтування, врахування можливих ризиків та їх наслідків. Для цього необхідно використовувати методичні підходи, що дозволяють обґрунтувати ті чи інші рішення щодо ефективної диверсифікації сервісних підприємств.

2. Аналіз останніх досліджень і публікацій

Теоретико-методологічні проблеми економічної сутності торговельно-побутового сервісу є предметом дослідження західних науковців К. Альбрехта, Г. Армстронга, Р. Гріфіна, Е. Гуммессона, Ф. Котлера, М. Портера, С. Харта. Важливий внесок у розвиток сучасної теорії та практики диверсифікації діяльності торговельно-побутових підприємств зробили В. Андрійчук, Б. Андрушків, В. Борисова, В. Збарський, М. Ільчук, Т. Іщенко, М. Корінько, С. Покропивний та ін. Проте, недостатньо дослідженим для сфери торговельно-побутового сервісу залишається питання методичного визначення ефективної реалізації диверсифікації, що обумовило необхідність даного дослідження.

3. Дилеми та підходи до диверсифікації сервісних підприємств

Механізм управління диверсифікацією охоплює сукупність певних засобів впливу, що використовуються в наперед визначеній послідовності для формування й реалізації диверсифікаційної політики та оцінки соціально-економічного ефекту від її впровадження. Успішність будь-яких диверсифікаційних програм зумовлена, насамперед, розробкою дієвих інструментів формування диверсифікації як стратегічної орієнтації сервісного підприємства. Методичне забезпечення ефективної реалізації диверсифікації діяльності сервісних підприємств повинно охоплювати всі без винятку складові механізми диверсифікації й ґрунтуватися на основних підходах щодо визначення диверсифікації як стратегії підприємства.

З огляду на те, що диверсифікація діяльності сервісних підприємств розглядається як стратегія, вона може бути прийнятною для підприємств, які перебувають на різних стадіях життєвого циклу, характеризуються різним економічним станом і мають специфічну мотивацію щодо розширення видів діяльності. Тому доцільно визначити базові методичні підходи до забезпечення ефективності здійснення диверсифікації, а також визначення її результативності. Зазначені підходи передбачають врахування як потенційних переваг, що може забезпечити стратегія багатопрофільності діяльності, так і притаманних їй ризиків та загроз. Так, ключовими дилемами диверсифікації сервісних підприємств є:

- вибір перспективних напрямів розширення діяльності;
- досягнення синергетичного ефекту (пов'язана диверсифікація) або ринкової стійкості підприємства (непов'язана диверсифікація);
- забезпечення раціональної концентрації ресурсів у межах однієї стратегічної бізнес-одиниці;
- мінімізація інвестиційних ризиків.

У цьому контексті визначаються галузевий, портфельний, ресурсний, регіонально-географічний підходи, кожен з яких ґрунтується на мотиваційній складовій механізму диверсифікації, ключових компетенціях, що відповідають цілям розширення діяльності і є його основою, а також специфічних ризиках певного виду диверсифікації.

Галузевий підхід ґрунтується на тому, що для зниження загального ризику розширення діяльності вирішальне значення має добір галузей, який повинен ґрунтуватися на результатах експертних оцінок дії конкурентних сил в певній галузі, на яку орієнтує діяльність сервісне підприємство. В табл. 1 наведено критерії визначення привабливості галузей для диверсифікації діяльності сервісних підприємств.

Портфельний підхід означає орієнтацію діяльності сервісного підприємства на різні сегменти цільового ринку, тобто на задоволення потреб різних категорій клієнтів – тих виробничих напрямів, що перебувають на різних етапах життєвого циклу підприємства, авторитарного, демократичного, партнерського чи контролюючого стилю керівництва, з різним ступенем чутливості до цінових і номенклатурних коливань на ринку, високої, середньої та низької платоспроможності тощо. Послуги, надані сервісним підприємством різним категоріям споживачів, відрізнятимуться як за рівнем ризику, так і за рівнем дохідності (включаючи умови й терміни оплати послуг, обсяги кредитування, наявність страхового захисту споживача тощо), що, в кінцевому підсумку, дає змогу оптимально використа-

Таблиця 1

Критерії визначення привабливості галузей для диверсифікації діяльності сервісних підприємств

Конкурентна сила	Чинник конкуренції	Ознака позитивного прояву
Загроза появи нових конкурентів	Бар'єри входження до галузі	Незначний обсяг необхідного для входження капіталу, швидка його окупність
	Стратегії ринкових лідерів	Не застосовуються агресивні заходи щодо нових суб'єктів ринку, відсутність монопольних змов
	Доступність каналів розподілу	Велика кількість торговельних посередників різної конфігурації
	Державне регулювання	Сприятливий інвестиційний та податковий режим, відсутність обмежень
Влада постачальників, посередників	Унікальність каналу постачання	Ступінь диференціації постачальників ресурсів низька, перехід до іншого постачальника є відносно недорогим
	Домінування посередників	Можливість розбудови вертикальних маркетингових систем різних типів
Ринкова влада споживачів	Значимість товару (послуг) для споживача	Товарна пропозиція є важливим ресурсом для цільових споживачів, постійне зростання попиту
	Цінова еластичність попиту	Низька цінова еластичність попиту на послуги сервісного підприємства
	Рівень поінформованості споживачів	Доступність ефективних інформаційних мереж, низькі затрати на реалізацію заходів комунікаційної політики
	Обмежена кількість споживачів	Відсутність моно- або олігопсонії
Загроза появи товарів (послуг)замінників	Уніфікованість товарів (послуг)	Набір пропонованих товарів (послуг) є стандартним
	Якість товарів (послуг)	Підтримка якості не потребує більших витрат порівняно із товаром (послугою)- замінником
	Собівартість "переключення"	Висока собівартість для споживачів переходу на товари (послуги)- замінники

Найвищий ефект досягається в разі вибору галузей з протилежними фазами коливань ділового циклу. Якщо одна галузь перебуває на стадії економічного зростання, то інша переживає стадію спаду, а з часом їхні позиції змінюються на протилежні. Тоді зниження доходів від однієї групи клієнтів компенсується підвищенням доходів від іншої групи, що допомагає стабілізувати доходи сервісного підприємства і суттєво знизити ризик. Важливою також є можливість досягнення синергетичного ефекту від пов'язаної диверсифікації.

ти наявні у сервісного підприємства ресурси й збалансувати, таким чином, доходи підприємства від діяльності у різних сегментах цільового ринку.

Методологічною базою портфельного підходу щодо забезпечення ефективності диверсифікації діяльності сервісних підприємств обрано портфельну теорію Г. Марковіца [8], яку адаптовано до аналізу та оцінки диверсифікації напрямів діяльності. Згідно з зазначеним підходом, ефективний диверсифікаційний портфель забезпечує максимальну дохідність при заданому рівні ризику або забезпечує мінімальний ризик при певному рівні дохідності.

Тому ключовим поняттям у портфельному аналізі є співвідношення ризику й дохідності окремих напрямів діяльності підприємства, що забезпечується за умови нульової або від'ємної взаємної кореляції. Для характеристики результативності діяльності окремого бізнес-напрямку сервісних підприємств як комерційних суб'єктів системи торговельно-побутового обслуговування доцільно використовувати показник чистого прибутку. При цьому, загальна дохідність диверсифікаційного портфеля визначається як сума показників зваженої дохідності кожного напрямку діяльності підприємства шляхом додавання добутків дохідності кожного виду діяльності і його питомої ваги у загальному обсязі продажів, яка, в свою чергу, є часткою певного виду діяльності в структурі виручки підприємства.

Важливим аспектом портфельного аналізу підприємства є оцінка організаційного забезпечення диверсифікаційних процесів, а також управління новими напрямками діяльності. Більшість підприємств, що диверсифікуються, прагнуть поєднати управління новим стратегічним видом діяльності з

менеджментом материнської структури з метою досягнення синергетичного ефекту. Тому одним з критеріїв оцінки можливостей диверсифікації необхідно визначити і синергетичний ефект.

Ресурсний підхід передбачає використання стратегічних можливостей сервісного підприємства, обумовлених наявними у нього особливими, притаманними йому ресурсами та компетенціями, для забезпечення конкурентних переваг та (або) нових ринкових перспектив. Ключовими моментами в такому підході вбачаються унікальність, стійкість (тобто складність для копіювання конкурентами), незамінність та динамічність ключових компетенцій підприємства. Такими ресурсами сервісних підприємств можуть бути кількісні та якісні параметри маркетингових інструментів, кількість і капітал торгових марок підприємства, ступінь вертикальної інтеграції, якість товарів (послуг), технологічне лідерство підприємства, висококваліфікований персонал, логістична система, ефективна систем управління тощо.

Таблиця 2

Класифікація ключових компетенцій сервісних підприємств

Елементи ресурсного потенціалу	Ключові фактори успіху	Показники (індикатори)
Виробничий	<ul style="list-style-type: none"> • сучасна матеріально-технічна база • гнучкі умови оплати послуг • можливість виконання індивідуальних замовлень • екологічнобезпечна діяльність • забезпеченість фінансовими ресурсами • використання інновацій • розробка нових послуг • своєчасність отримання послуг 	<ul style="list-style-type: none"> • рентабельність власного капіталу • коефіцієнт автономії • питома вага індивідуальних замовлень • собівартість надання послуг • коефіцієнт ліквідності • коефіцієнт платоспроможності • швидкість комерціалізації нових продуктів • ступінь оновлення асортименту
Маркетинговий	<ul style="list-style-type: none"> • лідерство за низькими цінами • ділова репутація підприємства • зручність розташування • наявність сервісного супроводження • орієнтація на довгострокові стосунки із клієнтами • широкий асортимент послуг • наявність збутової мережі • ефективна логістична система • системні маркетингові дослідження 	<ul style="list-style-type: none"> • лояльність клієнтів • зростання частки ринку • ефективність комунікаційної політики • оборотність запасів • комерційна маржа • бюджет маркетингових досліджень • час обробки замовлення • стійкість переваг (швидкість копіювання) • частота повторних замовлень
Організаційно-управлінський	<ul style="list-style-type: none"> • наявність висококваліфікованого персоналу • креативність (здатність до розробки та реалізації інновацій) • компетентність у обраних сферах діяльності • дієва організаційна структура • ефективні інформаційні системи • ефективність внутрішнього маркетингу 	<ul style="list-style-type: none"> • середня кількість днів навчання на одного працівника • рівень продуктивності праці • коефіцієнт сталості кадрового потенціалу • коефіцієнт насиченості • відповідність оргструктури цілям диверсифікації

Джерело: складено автором

4. Компетенції сервісних підприємств як передумова досягнення їхньої конкурентоспроможності

У методичному аспекті ресурсний підхід охоплює оцінку ресурсного потенціалу, визначення конкурентоспроможності складових потенціалу й ідентифікацію на цій основі ключових компетенцій сервісного підприємства як умови реалізації стратегії виходу на нові цільові ринки. Структуру ресурсного потенціалу, а також чинників успіху, визначено з огляду на специфіку сервісних підприємств як таких, що надають послуги в сфері торговельно-побутового обслуговування, наведено в табл. 2.

Оцінка конкурентоспроможності складових ресурсного потенціалу дає змогу визначити ключові фактори успіху підприємства на цільовому ринку відносно конкурентів, проте для реалізації стратегії розширення діяльності необхідно ідентифікувати ключові компетенції на потенційному ринку.

Це можливо за умови співвідношення факторів успіху із потребами цільових споживачів, тобто з-поміж факторів успіху як ключові компетенції підприємства розглядатимуться ті, за рахунок яких воно спроможне забезпечити значущі для цільових споживачів якісні та кількісні характеристики сервісних послуг. Значущість характеристик послуг сервісних підприємств формалізується у вагових коефіцієнтах, що розраховані в результаті соціологічного дослідження за допомогою методу експертних оцінок (табл. 3).

що допомагає їм мінімізувати негативний вплив чинників зовнішнього маркетингового середовища. Невеликі сервісні підприємства застосовують метод географічної диверсифікації здебільшого у процесі формування власних вертикальних маркетингових систем.

Орієнтація на обмежений географічний регіон дозволить сервісному підприємству, що не може завоювати велику частку в загальногалузевих продажах, спробувати домінувати на локальній географічній території. Концентрація зусиль обслуговуючого підприємства на певній території може забезпечити оптимізацію логістичних ланцюжків підприємства, використовувати засоби комунікаційної політики, скоротити багаторівневність каналів збуту, що сприятиме захищеності торгової марки та позитивного іміджу сервісного підприємства. В цьому контексті важливим є визначення впливу оптимального територіального розміщення сервісних центрів на ефективність збутової логістики обслуговуючих підприємств, зокрема, на формування системи запасів. З цією метою доцільним представляється застосування гравітаційного правила роздрібної торгівлі Рейлі [2, с. 40-43], адаптована сутність якого щодо сервісних підприємств полягає в тому, що географічні центри сервісної мережі визначатимуться на основі розрахунку кількості клієнтів, які користуватимуться їх послугами, що обчислюється як обернено пропорційне відношення кількості товаровиробників та обслуговуючих структур певного

Таблиця 3

Вага ключових компетенцій сервісних підприємств

Ключові компетенції	Елемент ресурсного потенціалу	Ваговий коефіцієнт
Своєчасність отримання послуг	виробничий	0,18
Гнучкі умови оплати послуг	виробничий	0,14
Екологічна безпека діяльності підприємства	виробничий	0,04
Кваліфікація персоналу сервісного підприємства	кадровий	0,16
Доступність цін на послуги	маркетинговий	0,20
Орієнтація на довготривалі стосунки з клієнтами	маркетинговий	0,12
Зручність розташування сервісного підприємства	маркетинговий	0,08
Наявність післяпродажного сервісу	маркетинговий	0,06
Позитивний імідж сервісного підприємства	маркетинговий	0,02

З метою ідентифікації ключових компетенцій сервісного підприємства на цільовому ринку розраховуються зважені бали за кожним фактором успіху. Ключовою компетенцією визначається той з факторів, зважене значення якого є найбільшим:

$$B_{ij} = K_{ij} \times B_i,$$

де K_{ij} – ключові компетенції i -го показника;

B_i – ваговий коефіцієнт i -го показника.

Регіонально-географічний підхід полягає в поширенні діяльності сервісного підприємства у різних регіонах, географічних територіях, країнах із різними економічними умовами. Географічна диверсифікація як метод зниження комерційного ризику доступна переважно великим обслуговуючим підприємствам, які мають змогу створити розгалужену мережу філій і відділень на великій території,

району до квадрату відстані, що віддаляє клієнтів від центру районів. Розрахунок коефіцієнта відносної привабливості (k) певного географічного центру сервісної мережі дає змогу встановити частоту купівель споживачів сервісних послуг у двох центрах (один відносно одного), а також визначити межі територіального діапазону впливу ринку:

$$k = \frac{P_e}{P_y} = \frac{\phi_e}{\phi_y} \times \left(\frac{N_y}{N_e} \right)^2,$$

де k – коефіцієнт відносної привабливості регіонально-географічного центру сервісної мережі;

P_e, P_y – кількість купівель у кожному з сервісних центрів відповідно;

ϕ_e, ϕ_y – кількість товаровиробників та обслуговуючих суб'єктів у кожному з районів відповідно;

N_x, N_y – відстань кожного з районів від центру сервісної мережі відповідно.

Запропоновані підходи як методичні засади здійснення диверсифікації діяльності сервісних підприємств у процесі дослідження можуть бути застосовані на макрорівні.

5. Висновки

Проведені дослідження дають підстави стверджувати, що сервісне підприємство, яке прагне розвивати діяльність на нових для себе ринках, повинно розпочинати роботу з аналізу потенційних можливостей і визначення стратегічних напрямів, що відповідали б таким критеріям:

- дозволяли б досягнути цілі підприємства із меншими витратами, ніж додаткові інвестиції в наявний бізнес-портфель;
- необхідні для диверсифікації інвестиції повинні знаходитися в межах ресурсів підприємства;
- витрати на входження в галузь окупляться майбутніми доходами, що підприємство зможе отримати у цій сфері діяльності;
- існує можливість для синергетичного ефекту як на управлінському, так і на функціональному рівнях.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Зоренко О. В. Диверсифікація аграрних підприємств: сутність, напрями та види / О. В. Зоренко //

Вісник Дніпропетровського державного аграрного університету. – 2005. – № 1. – С. 144-147.

2. Корінько М. Д. Диверсифікація: теоретичні та методологічні основи : моногр. / М. Д. Корінько. – К. : ННЦ ІАЕ, 2007. – 488 с.

3. Мулярчук В. М. Диверсифікація як напрям концентрації роздрібною торгівлі на селі / В. М. Мулярчук // Інноваційна економіка. – 2007. – № 2. – С. 29-33.

4. Мулярчук Л. М. Науково-практичні засади стратегії розвитку сервісних торговельно-побутових підприємств / Л. М. Мулярчук // Економіка і держава. – 2011. – № 11. – С. 77-82.

5. Мулярчук Л. М. Організація діяльності сервісних підприємств та розвиток ринку сервісних послуг / Л. М. Мулярчук // Інвестиції: практика та досвід. – 2011. – № 21. – С. 75-80.

6. Мулярчук Л. М. Характеристика попиту на ринку сервісних послуг в умовах трансформаційної економіки / Л. М. Мулярчук // Галицький економічний вісник. – 2011. – № 3(32). – С. 94-102.

7. Степаненко Н. І. Види диверсифікаційної діяльності агросервісних підприємств / Н. І. Степаненко // Таврійський науковий вісник. – 2004. – Вип. 37. – С. 262-268.

8. Markowitz H. Portfolio Selection: Efficient Diversification of Investments / H. Markowitz. – New York, John Wiley, 1959. – 254 p.