

А. М. Мулярчук,
викладач, Тернопільський комерційний інститут

НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СЕРВІСНИХ ТОРГОВЕЛЬНО-ПОБУТОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті проаналізовано науково-практичні засади формування стратегії розвитку сервісних торговельно-побутових підприємств. Обґрунтовано диверсифікацію як напрям стратегії діяльності цих підприємств в умовах формування ринкових відносин в Україні.

The paper explores the scientific and practical principles of the development strategy formation of service trade and domestic enterprises. Diversification as the direction strategy for these enterprises is proved in the context of market relations.

Ключові слова: сервісні торговельно-побутові підприємства, диверсифікація, стратегія розвитку, суб'єкти ринку, ризик, бізнес-стратегія.

Key words: service trade and domestic enterprises, diversification, development strategy, market actors, risk, business strategy.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Ефективність діяльності сервісних торговельно-побутових підприємств значною мірою залежить від економічно обґрунтованої стратегії їх розвитку в постійно змінному ринковому середовищі. Водночас менеджери більшості цих підприємств здійснюють вибір власної стратегії розвитку емпіричним шляхом, що знижує ймовірність оптимального використання ключових можливостей підприємства. З огляду на те, що успішність функціонування сервісних торговельно-побутових підприємств на ринку визначається наявністю чіткої стратегії їх діяльності, необхідним вбачається більш глибоко розглянути методичні засади формування стратегії, зокрема диверсифікацію як інноваційний метод розвитку таких підприємств.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ПУБЛІКАЦІЙ

Питанням розвитку сервісних торговельно-побутових підприємств присвячені праці В. Борисова, Б. Андрушківа, П. Березівського, М. Ільчука, М. Корінко, В. Мулярчук, Н. Стипаненко, Г. Черевка, А. Румянцев. Незважаючи на широкий спектр досліджуваних проблем та не применшуючи вагомості і значущості внеску учених, сьогодні у зв'язку з швидким розвитком ринкових відносин є необхідність подальшого поглибленого і всестороннього вивчення проблем розвитку сервісних торговельно-побутових підприємств та вироблення напрямів формування стратегії їх розвитку у мінливому ринковому середовищі.

МЕТА СТАТТІ

Мета статті — провести аналіз науково-практичних засад формування стратегії розвитку сервісних торговельно-побутових підприємств.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Торгово-побутовий сервіс розглядається як сукупність видів діяльності, що обслуговують потреби громадян та доведення до кінцевого споживача товарів, робіт та послуг з побутового обслуговування. У свою чергу стратегія — це напрям та обсяг діяльності підприємства на довгостроковий період, що дозволяє досягти переваги у мінливому ринковому середовищі за рахунок поєднання ресурсів та компетенцій з метою задоволення потреб зацікавлених сторін [4]. Особливістю стратегічних рішень є те, що вони є досить складними за своєю сутністю, приймаються в ситуації невизначеності, оскільки розраховані на довгострокову перспективу, зумовлюють вибір інструментів імплементації, вимагають інтегрованого комплексного підходу щодо аналізу ситуації як всередині підприємства, так і вплив зовнішнього середовища.

Процес розробки та обґрунтування стратегічної орієнтації включає три основні елементи: визначення нинішньої позиції підприємства в контексті його стратегічних перспектив функціонування, напрями його розвитку, а також обґрунтування комплексу заходів з реалізації стратегії. Сама стратегія розвитку підприємства визначає цілі та мотиви щодо його подальшого функціонування на ринку. З огляду на стратегічні можливості ідентифікуються стратегічні варіанти розвитку підприємства, розглядаються варіанти корпоративної стратегії, бізнес-стратегії, а також стратегічні напрями розвитку. Обрана стратегія потребує адекватного інструментарію управління змінами зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, створення умов для її реалізації, розробки оптимальної організаційної структури. Зазначені складові процесу визначення стратегічної орієнтації підприємства не перебувають у ієрархічній

залежності одна відносно одної, здійснюють взаємовплив та взаємодоповнення, становлячи цілісну систему.

Для того, щоб обгрунтовано визначити перспективи функціонування та розвитку сервісного торговельно-побутового підприємства, необхідно комплексно оцінити його стратегічну позицію, тобто, насамперед, виявити вплив на діяльність підприємства чинників зовнішнього середовища, одні з яких породжують потенційні можливості його розвитку, а інші — призводять до появи ринкових ризиків. Проблема полягає в тому, що сукупність цих чинників може виявитися настільки великою і неоднорідною, що проаналізувати вплив кожного з них дуже складно, тому вважаємо за доцільне визначити пріоритетні, найбільш вагомі чинники та їх вплив на діяльність сервісних торговельно-побутових підприємств.

Найбільш загальні умови функціонування суб'єктів ринку визначаються макросередовищем: впливом загальних тенденцій в політичному, економічному, соціальному, технологічному, екологічному та правовому середовищах.

Ці чинники містять головні важелі змін й визначають сценарій розвитку підприємства. Рівень зовнішнього середовища підприємства формують конкуренти та ринки. З метою ідентифікації прямих та опосередкованих конкурентів доцільно застосовувати концепцію конкурентних груп, що передбачає визначення основи боротьби за кращі умови доступу до ринків послуг та ресурсів підприємств-конкурентів між собою. Крім того, потреби та очікування цільових споживачів зумовлюють широкий діапазон різноманітних вимог до якості ринкової пропозиції [6].

Стратегічна позиція передбачає визначення можливостей підприємства, що зумовлюються наявними ресурсами, які розглядаються в контексті впливу сильних та слабких його сторін. Наявні переваги підприємства за умови їх унікальності становлять ключові компетенції, що можуть стати основою успішного його стратегічного розвитку. Ідентифікація стратегічної ніші підприємства на ринку за умов мінливості конкурентного середовища вбачається дієвим інструментом формування стратегії, яка здійснюється на основі оцінки потреб споживачів — значущих для споживачів характеристик товарної пропозиції (послуг). Визначення таких характеристик зумовлює обгрунтування ключових факторів успіху підприємств — учасників певного ринку, що, в свою чергу, передбачає усвідомлення ключових компетенцій підприємства на певному ринку. Отже, стратегічні можливості сервісного торговельно-побутового підприємства системи споживчої кооперації характеризуються як комерційно перспективні за умови їх цінності для споживачів та унікальності, стійкості і динамічності.

Водночас стратегічні можливості завжди передбачають багатоваріантність реалізації, тому стратегічні варіанти розвитку підприємства на ринку реалізуються у стратегії корпоративного рівня, бізнес-стратегії або конкурентній стратегії, а також формуванні товарного портфеля підприємства. Імплементация розробленої стратегії потребує застосування комплексу ресурсного забезпечення, а також маркетингового й управлінського інструментарію. При цьому для забезпечення стратегічного успіху необхідною умовою є двосторонній зв'язок між бізнес-стратегією та стратегією стосовно окремих ресурсів (персонал, інформація, фінанси тощо).

Для диверсифікації як стратегічної орієнтації сервісних торговельно-побутових підприємств, що виконує

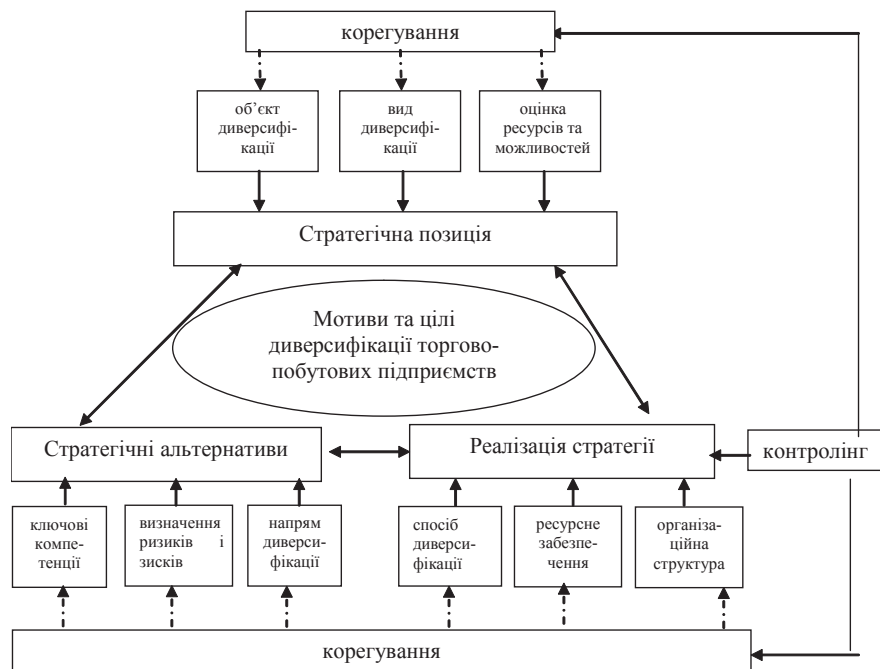


Рис. 1. Механізм диверсифікації діяльності сервісних підприємств

функції розподілу ресурсів, адаптації їх до зовнішнього середовища, координації та регулювання їх внутрішнього середовища, притаманні всі елементи процесу розробки й реалізації стратегії. З огляду на це та на основі загальної структури зазначеного процесу пропонуємо специфічний механізм формування та імплементации диверсифікації діяльності сервісних торговельно-побутових підприємств (рис. 1) [2].

Системоутворювальною складовою механізму диверсифікації діяльності торговельно-побутових підприємств представляються мотиви та відповідно цілі освоєння ними нових напрямів діяльності. Мотивація диверсифікації діяльності різних груп сервісних торговельно-побутових підприємств залежить, насамперед, від їх економічного стану. Так, якщо підприємство перебуває у критичному стані або на початковому етапі розвитку і відповідно орієнтовано на забезпечення стабілізації, то за таких умов диверсифікація передбачає згортання нерентабельних видів діяльності одночасно із пошуком більш прийнятних і перспективних напрямів розвитку та перенесення ключових ресурсів до нових сфер діяльності.

Якщо економічний стан сервісного торговельно-побутового підприємства є стабільним та має потенціал до зростання, то диверсифікація повинна забезпечити його стійкість та надання значних конкурентних переваг. Диверсифікація як стратегія розширення та урізноманітнення напрямів діяльності сервісних торговельно-побутових підприємств сприяє досягненню широкого спектра цілей їх функціонування у найближчій та більш віддаленій перспективі, які можуть бути досягнуті за рахунок застосування певних її видів (табл. 1).

Проведене нами соціологічне дослідження в Тернопільській області показало, що найбільш актуальною мотивацією сервісних торговельно-побутових підприємств щодо розширення власної діяльності є прагнення забезпечити ринкову стійкість — 31,1 % респондентів, мінімізувати витрати — 28,2 %, скористатися привабливою кон'юктурою ринку — 24,3 %, й найменше респондентів — 16,4 % вважають, що можливості для зростання на традиційних для сервісних торговельно-побутових підприємств ринках вичерпано. Отже, диверсифікаційна стратегія здатна забезпечити як мінімальний економічно обгрунтований рівень розвитку підприємства, необхідний для його функціонування на ринку, так і ринкову стійкість. При цьому об'єктом розширення й

Таблиця 1. Мотиваційна складова механізму диверсифікації сервісних підприємств

Мотив диверсифікації	Ціль диверсифікації	Вид диверсифікації
Мінімізація витрат	Пошук додаткових можливостей використання ресурсного потенціалу	Концентрична
	Освоєння напрямів діяльності з менш вираженою сезонністю	Конгломератна
	Зниження собівартості надання послуг за рахунок інновацій (технічних, інтелектуальних)	Концентрична, диверсифікація кадрів
	Економія за рахунок ефекту масштабу діяльності	Концентрична
Забезпечення ринкової стійкості	Забезпечення інвестиційної привабливості	Конгломератна
	Зменшення залежності від однієї товарної групи	Горизонтальна, конгломератна
	Досягнення синергетичного ефекту	Горизонтальна, вертикальна
	Контроль над каналами збуту, зменшення залежності від постачальників ресурсів	Вертикальна
	Управління дебіторською заборгованістю	Горизонтальна
Насиченість традиційних для підприємства ринків	Елімінація традиційних товарів, що знаходяться на стадії спаду	Концентрична, конгломератна
	Розподіл та зниження підприємницьких ризиків	Конгломератна, географічна
	Дотримання антимонопольного законодавства	Концентрична, конгломератна
Приваблива кон'юнктура ринку	Ефективне використання тимчасово вільних фінансових ресурсів	Конгломератна, горизонтальна
	Збільшення обсягів продажу	Географічна, вертикальна
	Рациональне використання торгової марки	Горизонтальна, концентрична, конгломератна
	Освоєння перспективної ринкової ніші	Горизонтальна, концентрична

урізноманітнення діяльності сервісного торговельно-побутового підприємства можуть бути види діяльності, послуги, капітал, трудові ресурси, географічне розміщення тощо.

Прийняття рішення про розширення діяльності сервісного торговельно-побутового підприємства (об'єкт розширення, вид диверсифікації, інструментарій реалізації стратегії) базується на результатах оцінки ринку та наявних ресурсів. Зіставлення ресурсів підприємства з ринковими можливостями зумовлюють багатоваріантність його розвитку і є оптимальним сценарієм функціонування. Ключові компетенції як фактор успішності розвитку підприємства визначають конкретний напрям розширення (альтернативні види діяльності), а також зумовлюють ідентифікацію ризиків та зисків у разі його виходу до певних сфер діяльності [1].

Ключові компетенції сервісного торговельно-побутового підприємства як головні фактори успіху, зумовлюють орієнтацію підприємства на ті напрями діяльності та цільові ринки, для яких ті чи інші ресурси або його види діяльності були б актуальними. Серед альтернативних варіантів обирається найкращий на основі оцінки можливих вигід та ризиків освоєння підприємством нових напрямів діяльності. При цьому принципово важливим вбачається оцінка вигід та ризиків з точки зору їх співвіднесення, оскільки певні напрями діяльності можуть бути більш ризиковими і водночас можуть принести більший прибуток і, навпаки, менш ризикові види діяльності приносять менший прибуток. Вигоди від розширення та урізноманітнення видів діяльності сервісного торговельно-побутового підприємства зумовлюються перевагами диверсифікації як стратегічної орієнтації, що відображаються у мотивації розширення.

Прийняття рішення про освоєння певних видів діяльності сервісним торговельно-побутовим підприємством вимагає аналізу й узагальнення комплексу різноманітної інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище, яка, як і будь-який ресурс, є обмеженою, тому зазвичай існує ризик як загроза втрати частини ре-

сурсів, недоотримання доходів або появи додаткових витрат унаслідок здійснення тих чи інших видів діяльності. Для торговельно-побутового сервісу як комерційної діяльності притаманні всі види підприємницьких ризиків: виробничий (небезпека неякісного надання послуг споживачам), управлінський (недостатня кваліфікація менеджерів щодо управління різними бізнес-одиницями підприємства), фінансовий (обмежені можливості щодо забезпечення диверсифікації фінансовими ресурсами), інфляційний (зниження вартості активів внаслідок інфляції). Специфічними ризиками диверсифікації діяльності сервісних торговельно-побутових підприємств вбачаються, насамперед, небезпека обрання неперспективного напрямку діяльності, здійснення неправильних заходів з реалізації стратегії диверсифікації, а також неправильне визначення граничної межі розширення діяльності особливо у сільській місцевості, що вимагає визначення методичних засад обґрунтування рішення про диверсифікацію та інструментарію реалізації стратегії [3].

Результати аналізу ключових компетенцій торговельно-побутового підприємства, оцінки потенційних вигід та ризиків від можливого виходу до нових сфер діяльності синтезуються у визначенні конкретного напрямку диверсифікації діяльності, який або може бути пов'язаний із наявними у підприємства видами діяльності за рахунок використання спільних ресурсів, маркетингових каналів, методів управління, або може передбачати освоєння принципово нових для підприємства сфер діяльності. За нашими дослідженнями переважна більшість сервісних торговельно-побутових підприємств у Тернопільській області (86,7% респондентів) тяжіє до диверсифікації, що, головним чином, пояснюється маркетинговими та організаційними ключовими компетенціями підприємств, а також їх прагненням забезпечити синергію декількох стратегічних бізнес-одиниць, що корелює із їх мотивацією щодо розширення. Непов'язана диверсифікація потенційно більш ризикова й водночас більш прибуткова стратегія порівняно із пов'язаною і є прийнятною для агросервісних підприємств, що потребують насамперед забезпечення ринкової стійкості, мінімізації залежності від однієї групи послуг, що характеризується сезонністю реалізації послуг, а також ефективного використання тимчасово вільних фінансових ресурсів. Проте який би тип диверсифікації не використовувався підприємством, визначення конкретного напрямку та сфери необхідно здійснювати за наступними критеріями.

1. Комплекс напрямів діяльності сервісного торговельно-побутового підприємства (наявні та можливі напрями розширення діяльності) розглядаються як диверсифікаційний портфель підприємства. В цьому контексті доцільним вбачається встановлювати не стільки перспективність для підприємства кожного напрямку (виду) діяльності окремо, скільки визначати їх співвідношення один відносно одного, ідентифікуючи баланс відносних ризиків та вигід різних стратегічних бізнес-одиниць. Формування оптимального портфеля диверсифікації підприємства полягає у тому, щоб при заданій дохідності ризик був мінімальним, а при заданому рівні ризику дохід — максимальним.

2. Для оцінки та мінімізації ризиків інвестиційного

портфеля важливою є умова відсутності кореляції між ризиками. При формуванні портфеля напрямів диверсифікації їх необхідно розглядати у взаємозалежності та враховувати вплив кожного з них на комерційну успішність підприємства в цілому. Для зниження ризиків портфеля до нього необхідно включати активи з нульовою або від'ємною взаємною кореляцією.

3. Однією із ключових позицій при формуванні портфеля напрямів диверсифікації є врахування циклічності їх функціонування. Неспівпадання в часі прибутків і збитків, які отримує підприємство від різних бізнес-одиниць, дає можливість для маневрування, оптимізації витрат на постачання, оптимізації маси та норми прибутку. В цьому контексті сервісні торговельно-побутові підприємства, що застосовують непов'язану диверсифікацію, представляються більш адаптованими до мінливої кон'юнктури ринку внаслідок неспівпадання періодів зростання та спаду.

4. Фактор часу при виборі напрямів диверсифікації діяльності сервісного торговельно-обслуговуючого підприємства розглядається як критерій успішності розширення діяльності також з точки зору оцінки привабливості сфер й галузей, до яких підприємство планує виходити як в коротко-, так і в довгостроковій перспективі.

5. Істотним ризиком диверсифікації може стати розпорошення ресурсів між багатьма напрямками діяльності, тому необхідним є досягнення в межах кожної стратегічної бізнес-одиниці концентрації ресурсів, достатньої для досягнення запланованих цілей.

6. Принципово важливою умовою успішності здійснення диверсифікації діяльності підприємства є стійкість стратегічних можливостей та ключових компетенцій підприємства на потенційному ринку в довгостроковій перспективі, тобто конкурентні переваги підприємства на новому для нього ринку забезпечують актуальність на визначений період часу.

Обґрунтування конкретного напрямку диверсифікації діяльності передбачає застосування адекватного інструментарію реалізації стратегічної альтернативи: способу здійснення розширення діяльності, формування ресурсного забезпечення процесу диверсифікації, добору оптимальної організаційної структури багатопрофільного підприємства. Диверсифікацію діяльності сервісних торговельно-побутових підприємств може бути здійснена декількома способами, кожен з яких має свої переваги, так і недоліки, при цьому специфічним способом диверсифікації для цієї групи підприємств вбачається формування кластера з огляду на потенційні можливості розширення діяльності вздовж кластерних ліній (табл. 2).

Безпосередній вибір способу здійснення розширення діяльності підприємства залежить від ряду чинників, з-поміж яких найбільш суттєвими є наявність фінансових ресурсів, позитивного іміджу підприємства серед суб'єктів ринку, а також стратегічні горизонти диверсифікації (отримання результатів розширення у найближчій чи віддаленій перспективі). Якщо підприємство передбачає реалізацію диверсифікації в короткі терміни, то за наявності достатніх фінансових ресурсів доцільним вбачається придбання діючого підприємства. Якщо підприємства, що діють у суміжних сферах, орієнтовані на спільних споживачів та залучені до спільного виробничого ланцюга, тоді перспективним може бути об'єднання таких підприємств до відповідного кластера. Найбільш ризиковим способом видається створення нового виробництва або нової стратегічної бізнес-одиниці з огляду на необхідність залучення значних ма-

Таблиця 2. Характеристика способів диверсифікації діяльності сервісних підприємств

Критерій	Спосіб здійснення диверсифікації			
	Придбання підприємства	Поглинання	Створення нового підприємства	Формування кластера
Обсяг необхідних інвестицій	Великий	Незначний	Дуже великий	Невеликий (мінімальний)
Швидкість реалізації	Велика	Висока	Низька	Середня
Ризиковість	Різний	Низька	Висока	Мінімальна
Залежність від бізнес-партнера	Відсутня	Відсутня	Суттєва	Відносно невелика
Можливість отримання прибутку	Велика	Велика	Невизначена	Значна
Витрати	Значні	Великі	Великі	Невеликі

Джерело: власні дослідження.

теріальних, фінансових, трудових та інформаційних ресурсів, доступ до яких створює додаткові бар'єри. Такий спосіб потребує значного часу та результати є важко прогнозованими. Проте такий спосіб часто буває єдиним можливим у контексті забезпечення підприємству конкурентних переваг [1].

Імплементація стратегії диверсифікації безпосередньо реалізується за допомогою ресурсного забезпечення, що передбачає формування комплексу матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних ресурсів, основним елементом якого вбачаються фінансові ресурси, оскільки наявність всіх груп ресурсів залежить насамперед від визначення оптимальних джерел фінансування. Взаємозв'язок фінансових ресурсів підприємства та інших складових механізму диверсифікації є двостороннім з огляду на те, що наявність та використання фінансових ресурсів сервісного торговельно-побутового підприємства впливає на мотивацію виходу до нових сфер діяльності (від ефективного використання тимчасово вільних коштів до перенесення наявних фінансових ресурсів у більш прийнятні галузі), може розглядатися як ключова компетенція, а також визначити напрям та спосіб здійснення диверсифікації.

У практиці диверсифікації діяльності сервісних торговельно-побутових підприємств можуть використовуватися як внутрішні, так і зовнішні джерела фінансування. Оптимальним варіантом фінансування стратегії діяльності підприємств є комбінування джерел, оскільки використання винятково внутрішніх джерел у більшості випадків не забезпечується фінансовими ресурсами у повному обсязі, крім того, за таких умов підприємство одноосібно приймає всі фінансові ризики. Використання лише зовнішніх джерел фінансування диверсифікації є достатньо проблемними з огляду на високу вартість запозичених фінансових ресурсів та значні проблеми у їх залученні. Комбіновані джерела фінансування, на наш погляд, здатні забезпечити економічно обґрунтований обсяг необхідних ресурсів за мінімального ризику (рис. 2).

Специфічним зовнішнім джерелом фінансування диверсифікації діяльності сервісних торговельно-побутових підприємств є залучення венчурного капіталу, що характерне для новостворених підприємств й передбачає високі підприємницькі ризики, які виправдовуються тим, що реалізація науково-технічного проекту в процесі диверсифікації як об'єкта венчурних інвестицій оцінюється як високоприбуткова. При виборі оптимальної організаційної структури, що забезпечила б успіх диверсифікації, зазвичай перед підприємством постають дилеми щодо ступеня централізації управління, напрямку ієрархії та співпраці різних структурних підрозділів, універсальності управлінських рішень щодо стратегічних бізнес-одиниць. Так, організаційна структура, побудована за принципом ієрархічного підпорядкування структурних підрозділів, дає змогу чітко контролювати виконання управлінських рішень, водночас обмежить



Рис. 2. Джерела фінансування диверсифікації діяльності сервісних підприємств у сільській місцевості

можливості для обміну знаннями й досвідом, що важливо для інноваційно орієнтованих напрямів діяльності сервісного торгово-побутового підприємства. Для стандартизації послуг необхідною є централізація організаційної структури, проте умовою ініціативності, гнучкості та креативності персоналу сервісних торговельно-побутових підприємств є делегування певних повноважень на нижчі щаблі організаційної структури. Вирішуючи ці суперечності, підприємство має обрати оптимальний тип організаційної структури з огляду на вид диверсифікації, її об'єкт, напрям та спосіб здійснення [4].

Організаційна структура сервісних торговельно-побутових підприємств визначається, насамперед, в контексті виду диверсифікації, оскільки переваги й недоліки оргструктури певного типу зумовлюють її можливість щодо реалізації стратегічних цілей розширення діяльності підприємств. Так, функціональна оргструктура є прийнятною для сервісних торговельно-побутових підприємств, що застосовують розширення концентричного типу, яке передбачає поповнення асортименту послуг, що технологічно, маркетингово, фінансово пов'язані з існуючими; багатопідприємствна — для горизонтально та географічно диверсифікованих підприємств, в яких специфіка різних продуктивних ліній та ринків вимагає окремих стратегічних рішень; матрична — для вертикально диверсифікованих, оскільки приєднання попередніх чи наступних стадій виробництва товарів (послуг) передбачає координацію взаємопов'язаних завдань фахівців багатьох різних підрозділів; конгломератна — для управління не пов'язаними стратегічними бізнес-одинацями (конгломератна диверсифікація); проектна — з огляду на її універсальність може бути використана для всіх типів багатопрофільних сервісних торгово-обслуговуючих підприємств.

Загалом для диверсифікованих сервісних торговельно-побутових підприємств не характерне використання жодної з наведених організаційних структур у чистому вигляді, дієвою організаційною структурою, що здатна забезпечити ефективне функціонування багатопрофільних підприємств того чи іншого виду, вбачається комбінована структура, елементами якої можуть бути функціональна, багатопідприємствна, матрична, конгломератна або проектна в залежності від ключових цілей та можливостей підприємства.

Важливою функцією організаційної структури будь-якого типу сервісного торговельно-побутового підприємства, що приймає рішення про вихід до нових сфер діяльності, є відстеження та контроль результативності імплементації стратегії диверсифікації та адекватності застосованих маркетингових інструментів. Завершальним елементом диверсифікації є контролінг — система управління процесом досягнення кінцевих цілей і ре-

зультатів діяльності підприємства, управління прибутком, засіб, інструмент економічного управління результатами діяльності підприємства, сукупність функцій інформаційного обслуговування, що включає систему планування, нормування, обліку й контролю кінцевого результату діяльності підприємства й функції управління — аналіз даних контролю й прийняття рішень на всіх рівнях управління підприємством, внутрішнього контролю (економічності роботи підприємства та його підрозділів) й ревізії, аудиту як засобу стратегічного контролю, кількісна і якісна підготовка й оцінка оперативних і стратегічних рішень керівництва, аналіз господарської діяльності підприємства [5]. На основі результатів контролінгу за потреби приймається рішення про корегування елементів механізму диверсифікації з метою приведення їх у відповідність визначеним цілям розширення діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

На підставі проведеного дослідження можемо відмітити, що диверсифікація є дієвою стратегічною орієнтацією сервісних торговельно-побутових підприємств споживчої кооперації на різних стадіях їх життєвого циклу, яка орієнтована, насамперед, на забезпечення ринкової стійкості підприємств, реалізується на основі організаційно-економічного механізму, передбачає ідентифікацію стратегічної позиції підприємства, стратегічних альтернатив його диверсифікації, а також обґрунтування комплексу ефективних засобів імплементації стратегії розширення. Ці складові механізму диверсифікації діяльності сервісних торговельно-побутових підприємств становлять цілісну систему на засадах взаємозалежності та компліментарності. Складність та багатоваріантність реалізації механізму диверсифікації сервісних торговельно-побутових підприємств споживчої кооперації зумовлює необхідність розробки методичних засад обґрунтування вибору оптимального варіанта кожної складової механізму, зокрема стратегічної позиції, стратегічної альтернативи та реалізації стратегії.

Перспективними напрямками подальших наукових досліджень можуть бути питання формування інноваційної стратегії діяльності сервісних торговельно-побутових підприємств, вивчення зарубіжного досвіду функціонування таких підприємств та можливості його використання в Україні.

Література:

1. Економіка аграрного сервісу / П.О. Мосіюк, О.В. Крисальний, В.А. Сердюк, С.І. Мельник та ін.: [монографія]. За ред. П.О. Мосіюка. — К.: ІАЕ УААН, 2001. — 340 с.
2. Корінько М.Д. Диверсифікація: теоретичні та методологічні основи: [монографія] / М.Д. Корінько. — К.: ННЦ ІАЕ, 2007. — 488 с.
3. Мулярчук В.М. Диверсифікація як напрям концентрації роздрібної торгівлі на селі / В.М. Мулярчук // Інноваційна економіка. — 2007. — № 2. — С. 29—33.
4. Мулярчук В.М. Особливості і соціально-економічні наслідки концентрації і спеціалізації торгівлі на сільському ринку / В.М. Мулярчук // Агросвіт. — 2008. — № 12. — С. 29—33.
5. Румянцев А. П. Міжнародна торгівля послугами: [монографія] / А. П. Румянцев, Ю.О. Коваленко. — К.: Центр навчальної літератури, 2003. — 112 с.
6. Степаненко Н.І. Маркетинговий підхід до організації аграрного сервісу / Н. І. Степаненко // Таврійський науковий вісник. — 2004. — Вип. 32. — С. 287—293.

Стаття надійшла до редакції 26.09.2011 р.