

Диверсифікація товарної пропозиції торгового підприємства

У статті розглянуті і проаналізовані основні напрямки диверсифікації, які можуть застосовуватися при управлінні товарним портфелем торговельного підприємства на практиці в умовах динамічного ринку. У роботі розкриті переваги та обмеження застосування диверсифікації та запропоновані конкретні напрями, адаптовані з інвестиційного інструментарію під потреби торговельного підприємства.

Ключові слова: диверсифікація, ризик, волатильність, інновації, резерв конкурентоспроможності, асортиментна політика, товарний портфель, інвестиційний портфель.

В умовах постійних змін середовища господарювання вітчизняні підприємства вимушені взаємодіяти з такими чинниками, як конкуренція, зміни нормативної бази, невизначеність економічних умов роботи на ринку, зміна попиту і пропозиції, інфляція, світова економічна і внутрішня політична кризи і т.д. Зовнішнє середовище постійно змінюється, то у бік поліпшення, то у бік погіршення; не залишається без зміни і внутрішнє середовище господарської системи будь-якого підприємства. Господарські системи вимушені постійно пристосовуватися до умов ринку, гнучко вибудовуючи свою поведінку під його потреби. Одним з найбільш використовуваних і найбільш ефективних засобів пристосування в умовах перманентних змін в конкурентному середовищі є диверсифікація діяльності економічних суб'єктів.

Раніше в економічній літературі диверсифікація відносно товарної політики торгового підприємства з продажу споживчих товарів не розглядалася. При цьому цілі, які досягаються із застосуванням диверсифікації, стають все більш і більш актуальними в торгівлі товарами і послугами. Тому вироблення конкретних інструментів і методів диверсифікації в роботі з товарним портфелем торгового підприємства ми вважаємо актуальними і новими з погляду глибокого опрацювання і досвіду системного застосування на практиці.

У економічній літературі диверсифікація діяльності підприємства класично розглядається як пропозиція нового товару на нові ринки збуту (І. Ансофф, 1966 р., рис. 1). Тобто, диверсифікація розглядається як стратегічний інструмент досягнення економічного ефекту в перспективі після впровадження інновацій, покупки ліцензій або кооперації і виходу на нові ринки.

Як видно, можливі чотири базові стратегії освоєння джерел зростання переваг фірми: проникнення на ринок; розвиток товару; розвиток ринку і диверсифікація.

Приведемо основні визначення диверсифікації, а також її види.

Диверсифікація (від латинського *diversificatio* – зміна, різноманітність) – це розповсюдження господарської діяльності на нові сфери (розширення асортименту вироблюваних виробів, видів послуг, що надаються, географічної сфери діяльності і

Должанський Георгій Зіновійович, кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри економіки підприємства Макіївського економіко-гуманітарного інституту; *Лозюк Віолета Миколаївна*, аспірант Макіївського економіко-гуманітарного інституту.

Розділ 2 Інновації у маркетингу

т.д.). Диверсифікація – міра різноманітності в сукупності. Чим більше різноманітність, тим більше диверсифікація. Якщо глибше розглядати такий підхід, диверсифікацію діяльності підприємства в даному контексті можна визначити як одну з форм реалізації інновацій. Господарський суб'єкт визначає можливий спектр прийнятних по тих або інших критеріях інновацій і диверсифікує свою діяльність на базі цих інновацій шляхом здійснення інвестицій в ті або інші передові розробки, технології, ринки і т.д.

Товари	Ринки	
	Існуючі	Нові
Існуючі	Проникнення на ринок: Інтенсифікація збуту Пошук нових покупців Витіснення конкурентів Розвиток (розширення) сфери Споживання товару	Розвиток ринку: Нові ринки Нові регіони збуту Міжнародні ринки Створення нових областей Використання товару
Нові	Розвиток товару: Розробка нових товарів власними силами Розвиток контрактів Ліцензії Обмін продуктами	Диверсифікація: Горизонтальна Вертикальна Концентрична

Рисунок 1 – Матриця альтернативних стратегій освоєння джерел зростання переваг фірми

Диверсифікація – розширення діапазону економічної діяльності, пов'язане з проникненням підприємства в інші нові галузі виробництва, часто технологічно не пов'язані з основною спеціалізацією цього виробництва.

Види диверсифікації залежать від способів її здійснення. Диверсифікація може здійснюватися шляхом створення іншої галузі, нового виробництва. В цьому випадку має місце реалізація інновацій і інвестицій. Можна класифікувати цей тип диверсифікації як інноваційний. Частіше, проте, можуть придбатися вже існуючі підприємства за допомогою покупки їх акцій. На основі диверсифікації складаються концерни і конгломерати – крупні полігалузеві і багатофіліальні структури. У першому випадку має місце концентрична (зв'язана) диверсифікація – поповнення асортименту виробами, які вироблялися раніше з покращеними параметрами для збереження збуту. У другому випадку має місце конгломератна (незв'язана) диверсифікація – поповнення асортименту продукції виробами принципово нового класу. До складу концернів і конгломератів можуть входити різні промислові і торгові фірми, науково-дослідні установи, банки, страхові товариства і т.д.

За типами розрізняють горизонтальну, вертикальну і концентричну диверсифікацію.

Горизонтальна диверсифікація означає виробництво таких нових товарів, які настільки близькі по виробничо-технічним, постачальницьким і збутовим умовам виробництва існуючих товарів, що можливе використання існуючої сировини і матеріалу, персоналу, каналів і зв'язків на ринку. Наприклад, холдінг «Група Норд», базове підприємство дослідження, в даний момент реалізує проєкт розширення асортименту своїх товарів шляхом введення нової товарної категорії – водонагрівачів. Їх виробництво відбувається з використанням матеріалів і технологій, призначених для виробництва основних товарних позицій, – холодильники і плити (метал, технологія

термостійкого порошкового емалювання такі ж, як і для плит).

Вертикальна диверсифікація означає збільшення глибини товарної програми як у напрямі збуту товарів існуючого виробництва, так і у напрямі збуту сировини і засобів виробництва, що є складовою частиною товарів, які фірма виробляє в даний час. Наприклад, ЗАТ «Сервісні центри Норд» надає послуги з сервісного обслуговування побутової техніки не лише виробництва холдингу «Група Норд», ТОВ СП «Трибо» реалізує порошкову фарбу промисловим підприємствам, що не входять до холдингу, ТОВ «Мінімашинобудівний завод» виготовляє оснащення для виробничих підприємств різних сфер діяльності.

Концентрична диверсифікація передбачає виробництво нових товарів, які для підприємства є абсолютно новими і не мають технічного і комерційного відношення до існуючої продукції. Наприклад, ТОВ «Домотехніка-НОРД» володіє заводом по виробництву бутильованої природної води, при цьому логістика, маркетинг здійснюється за участю структур базового підприємства, що займається дистрибуцією побутової техніки.

Кожен із способів диверсифікації має свої переваги і недоліки (табл. 1). Вибір конкретного способу диверсифікації залежить від різних факторів, серед яких найбільш істотними є наявність фінансових засобів та певного іміджу підприємства серед ринкових суб'єктів, бізнес – партнерів, а також термін, за який фірма бажає здійснити диверсифікацію. Найчастіше великі підприємства використовують відразу кілька видів диверсифікації. Комплекс диверсифікації при цьому повинен складати систему, спрямовану на максимізацію економічного ефекту діяльності і зниження ризиків, а також досягнення конкретних стратегічних цілей підприємства.

Таблиця 1 – Переваги та недоліки різних способів диверсифікації

Фактори	Способи диверсифікації			
	Розвиток товару	Купівля ліцензій	Купівля підприємств	Кооперація
Обсяг необхідних інвестицій	Високий	Відсутній	Високий	Високий, залежить від потужності підприємства
Швидкість реалізації	Мала	Велика	Велика	Різна
Ризик	Високий	Незначний	Різний	Різний
Залежність від бізнес-партнера	Відсутня	Велика	Відсутня	Велика
Можливість отримання прибутку	Велика	Незначна	Велика	Середня
Витрати	Високі	Невеликі	Різні	Невеликі

В економічній літературі окремо виділяють диверсифікацію виробництва – одночасний розвиток багатьох, не пов'язаних один з одним, видів виробництва або розширення асортименту товарів, що виробляються. Розвиток процесів диверсифікації виробництва пов'язаний з прагненням підприємств зміцнити своє становище в конкурентній боротьбі, вчасно відреагувати на зміну економічної кон'юнктури.

Окремо виділяють диверсифікацію продукції як виробництво великої кількості модифікацій одного і того ж виду товару, що розширює інтереси споживачів, однак

призводить у більшості випадків до подорожчання продукції.

Диверсифікація – це також інвестування в різні цінні папери або внесок фінансів у різні виробництва з метою зменшення середнього комерційного ризику, або маркетингова стратегія, спрямована на розширення сфер діяльності фірми на ринках нових продуктів, не пов'язаних з основним виробництвом фірми.

Як видно, в економічній літературі диверсифікація у господарській системі розглядається в основному в якості інновацій, запропонованих для нових ринків або впроваджуваних на підприємстві. Інновації в даний час – найбільш популярна тема, яка в умовах значного матеріального та морального зносу основних виробничих фондів актуальна як з мікро-, так і з макроекономічних точок зору. Однак інновації – це, в першу чергу, значний підприємницький ризик, і чим вище прогнозний економічний ефект від впровадження інновацій, тим вище ризику, пов'язані з їх впровадженням. Диверсифікація – це звично тема довгострокових інвестицій у власне виробництво і збут, купівлю ліцензій або підприємств, що пов'язано зі значними ризиками.

Статистика впровадження інновацій в усьому світі підтверджує високі ризики. До сих пір від 50 до 90% продуктових та сервісних ініціатив розвинутих американських компаній прогоряє, що обходиться фірмам більш ніж у 100 млрд. дол. щорічно, незважаючи на використання попередніх досліджень і досконале планування [1, с. 12]. Успіх інновацій в значній мірі залежить від попередніх робіт, організаційних змін для впровадження проектних схем в управлінні, можливості в найкоротший термін (швидше конкурентів) залучити кошти на реалізацію того, що має на увазі під собою диверсифікація виробництва чи підприємства, тобто інновацій.

Вітчизняним підприємствам в даний історичний період розвитку буде дуже непросто здійснити глобальну перебудову своєї економіки на базі масового впровадження інновацій, хоча інновації виступають основним джерелом забезпечення сталого розвитку в стратегічній перспективі, основою для значного зростання прибутку. Тільки тут є великий ризик втратити вкладені гроші в інновації у разі їх провалу, а ризикувати в умовах обмежених фінансових ресурсів представляється не зовсім розумним.

Для покриття та страхування ризиків, для залучення ресурсів, необхідних при впровадженні інновацій, підприємству необхідно володіти гарантованими можливостями для підтримання безперервності товарно-грошових потоків, що забезпечують життєдіяльність господарюючих суб'єктів. Отже, при націлюванні на довгострокові інноваційні стратегії необхідно формувати джерела додаткових ресурсів.

В ідеалі, додаткові фонди на підтримку інноваційних ініціатив повинні виділятися державою (підтримка держави у вигляді субсидій, податкових пільг, безвідсоткових кредитів і т.д.). Але господарським суб'єктам, безумовно, потрібно заробляти власні кошти в достатній кількості, формувати фінансові накопичення, щоб дозволити собі вкладати їх в інновації. Як і раніше, для багатьох вітчизняних підприємств все ще гостро стоїть питання про «виживання».

Основний спосіб успішного виживання вітчизняних підприємств в змінному макро- і мікросередовищі і накопичення ними фінансових коштів є підтримка безперервного товарно-грошового потоку за рахунок активної збутової діяльності. При цьому основою для збуту є адекватна товарна пропозиція – ефективний асортиментний портфель з конкурентоспроможною ціною політикою та вигідними умовами роботи для партнерів і клієнтів. Вимоги гнучкості та зниження ризиків при роботі з товарним портфелем торгового підприємства дозволяють вести мову про обгрунтованість застосування терміна «диверсифікація» як основного методу роботи з товарним

асортиментом з метою підвищення його ефективності та нарощування.

У роботі ми розвинемо тему диверсифікації у напрямку робіт з торговельним портфелем підприємства. З цією метою розглянемо найбільш розвинену і практичну теорію інвестиційної диверсифікації і удосконалимо інструменти і методи по роботі з портфелем у напрямку використання методології відносно товарного портфеля фірми.

Диверсифікація – важлива інвестиційна концепція. Вона знижує ризик інвестиційного портфеля, при цьому найчастіше не знижуючи прибутковість. Найбільший ефект від диверсифікації досягається додаванням в інвестиційний портфель активів різних класів, галузей, регіонів таким чином, щоб падіння вартості одного активу компенсувалося зростанням іншого. Відповідно до сучасної теорії портфеля цінних паперів портфельний ризик ділиться приблизно порівну на недиверсіфікований (незнижуваний) і диверсіфікований (знижуваний) ризики. Шляхом диверсифікації ризик інвестиційного портфеля зменшується до рівня недиверсіфікованої частини, тобто диверсифікація використовується для страхування портфельного ризику. До диверсифікації інвестицій вдається інвестор, формуючи портфель цінних паперів.

Чи можна застосовувати диверсифікацію до нескінченності? У теорії управління інвестиційним портфелем існує статистичний розрахунок кордону диверсифікації. Питання ставиться таким чином: скількома акціями повинен володіти інвестор, щоб бути диверсіфікованим, але не зверх-диверсіфікованим? Перш за все, для розрахунків виміряно показник зміна ризику – волатильність, при цьому мінімальний рівень цього показника вказує границі диверсифікації. Загальновизнаний шлях виміряти динаміку ризику – визначити рівень стандартного відхилення ризику в певний проміжок часу для окремого активу. Статистичне визначення зводиться до розрахунку середньоквадратичного відхилення і використовується, щоб виміряти волатильність.

Відповідно до сучасної портфельної теорії, інвестор наближається до оптимального рівня диверсифікації після додавання 20-ї різновидності інвестиційних активів. У книзі E.J. Elton and M.J. Gruber's "Modern Portfolio Theory and Investment Analysis", автори роблять висновок, що середня середньоквадратичного відхилення (ризик) портфеля одного типу цінних паперів становить 49,2%, в той час як збільшення числа акцій в середньому у врівноваженому портфелі можна скоротити максимально до 19,2% (це рівень ризику ринку). Також автори вираховували, що з портфелем у 20 видів акцій ризик був зменшений до 20% (рис. 2). В той же час, додаткові акції з 20-ї до 1 000-ї скоротили ризик портфеля тільки на 0,8%, а перші 20 акцій скоротили ризик портфеля на 29,2% (з 49,2% до 20%) [2].

Диверсифікація інвестиційного портфеля – найбільш опрацьована і практична тема, цілі інвестиційної диверсифікації можуть бути застосовні при розгляді диверсифікації товарного асортименту торгового підприємства, а вироблені практичні методикки та інструменти пропонують рішення, які з певними коригуваннями та доповненнями можуть транслюватися і застосовуватися при побудові системи управління товарним портфелем торгового підприємства. Даний вид диверсифікації, на наш погляд, є найбільш дієвим на практиці, тому в роботі спробуємо спроектувати конкретні інструменти у напрямку роботи з товарною пропозицією торговельних підприємств за аналогією з інвестиційною диверсифікацією.

Найбільш актуальна диверсифікація для спеціалізованих торговельних компаній, які не мають власної виробничої бази і зобов'язані формувати свою політику з урахуванням наявних на ринку товарів для перепродажу без можливості змінити їх якісні, цінні та іміджеві установки. За аналогією з інвестиційною диверсифікацією, підбираючи товари, що включаються в торговий портфель, організація повинна дотримуватися наступних

основних правил:

- не вкладати кошти тільки в один вид товару;
- вкладати кошти в товари, зміна цін або прибутковості яких слабо взаємопов'язані між собою (мають низький рівень кореляції);
- вкладати кошти в товари, які мають відносно мінімальний власний рівень ризику.

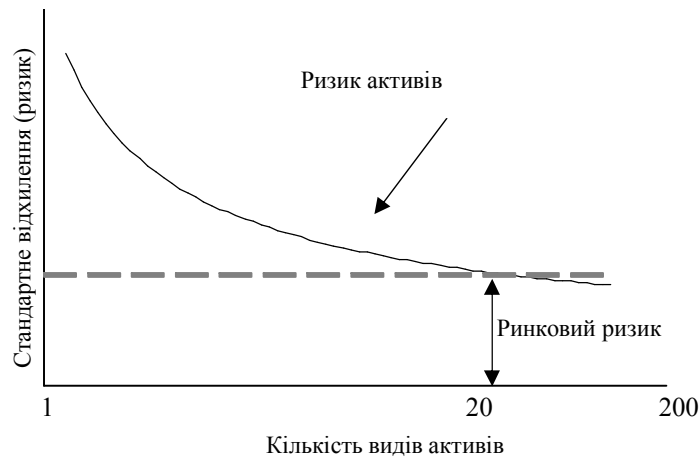


Рисунок 2 – Графік зміни ризику в залежності від розміру портфелю

Основні способи диверсифікації товарного портфеля:

- комбінування товарних пропозицій шляхом придбання продукції різних виробників;
- купівля різних продуктів у рамках категорії, наприклад, різних видів великої побутової техніки;
- включення в асортимент товарів із суміжних або супутніх категорій, надання додаткових платних послуг тощо;
- включення в асортимент товарів з різних географічних районів (країн);
- пропозиція на ринок товарного асортименту виробників з сильно диверсифікованими власними асортиментними портфелями або з високим ступенем диверсифікації виробництва і т.п.

Основною метою організації торгівлі в першу чергу є максимальна прибутковість товарної системи. Однак важливіше буває не підвищити значення очікуваної прибутковості, а скоротити можливий ризик. А при збільшенні прибутковості товарного портфеля, відповідно збільшується і ризик.

Однак, можна скоротити ризик в цілому по портфелю, якщо застосовувати диверсифікацію. Теоретично, якщо набирати в портфель все більше і більше торговельних пропозицій, стратегій та інструментів, можна отримати як завгодно малий ризик, і, відповідно, як завгодно велику ефективність. Однак, на практиці такий неминуче зіткнеться з проблемою кореляції між різними стратегіями та інструментами та загальною керованістю та ліквідністю портфеля.

Основні напрямки диверсифікації товарного портфеля організації торгівлі такі: диверсифікація за сегментами споживачів; диверсифікація за товарною пропозицією;

диверсифікація по торговим каналам та інструментам; диверсифікація по ринках.

Розглянемо кожен з напрямків докладніше.

Диверсифікація по сегментам споживачів. В основі кожного сегменту ринку лежить якась загальна властивість товарної пропозиції або торгового інструменту, що є привабливим для досить великої групи споживачів і дозволяє отримувати прибуток. Наприклад, низька ціна – важливий критерій для сегменту покупців економічної побутової техніки, тривалий і швидкий сервіс привертає купувати вітчизняні бренди побутових приладів, а довіра і надійність європейської техніки залучають досить великі групи покупців, які готові переплачувати за довіру надійності та імідж всесвітньо відомих виробників.

Якщо в торговому портфелі присутні товарні пропозиції, розраховані на різні групи споживачів, то диверсифікація капіталу між цими пропозиціями здатна дати суттєве скорочення ризику. Адже, по суті, такі товарні пропозиції навіть в одній категорії можуть як завгодно сильно відрізнитися один від одного, і як завгодно слабо корелювати між собою. Наприклад, кухонна техніка за низькою ціною в основній масі продається в каналах традиційної роздрібно мережі у містах з населенням до 10 тис. жителів. Маса прибутку досягається за рахунок значних обсягів продажів. При цьому покупці функціональних приладів з сучасним дизайном віддають перевагу мережам супермаркетів електроніки, звертають увагу на рекламу і готові платити більше за додаткові сервіси та інформацію. Об'єктивні обставини, що впливають на продаж в одному з сегментів можуть не відбитися або надати протилежну дію на інший сегмент, при цьому загальна ефективність системи не постраждає. Так, в умовах кризи, припинення споживчого кредитування, закриття мереж знижуються продажі техніки середнього сегменту, але значно зростає обсяг продажів економ-приладів. Таким чином, підприємство з портфельною пропозицією зберігає активність товарно-грошової маси.

Диверсифікація такого роду, теоретично, не має обмежень по глибині і залежить лише від фінансових і організаційних можливостей підтримки товарного портфеля. Тому важливо постійно продовжувати роботу з пошуку нових товарних пропозицій на профільному ринку і своєчасно виключати товари, життєвий цикл яких добігає кінця.

Диверсифікація по товарній пропозиції. Візьмемо для прикладу базове підприємство з торгівлі великою побутовою технікою для кухні. Основа його товарної пропозиції – холодильники і плити, товари найбільш ємних ринків побутової техніки з хорошими можливостями заробітку. Для реалізації товарів налагоджена система логістики, вибудовані міцні контакти в основних каналах збуту, налагоджена робота торгової команди по збору заявок, здійсненню продажу і просування. Маючи потенціал або можливість нарощування основних ресурсів компанія може розширити товарну пропозицію приладами дрібно побутової техніки для кухні, кліматичної техніки, пральних машин і т.п., підвищуючи таким чином обіг і, відповідно, масу прибутку при практично незмінних витратах основних ресурсів і працюючи за існуючою схемою. Окремі категорії нових товарів у портфелі, наприклад, дрібна техніка, відрізняються високою обіговістю, інші, такі як кліматична техніка, дозволяють максимізувати заробіток торговельного підприємства в період активних продажів і т.д.

Ця проста стратегія дає непогані результати на базі налагоджених бізнес-процесів по основним товарним групам. Розширення торговельного портфеля може також здійснюватися в напрямку конгломератної диверсифікації з включенням товарів непов'язаних галузей. Можливі варіанти побудови асортиментної структури зі збільшенням глибини пропозиції, наданням платних додаткових послуг (наприклад,

сервісне обслуговування побутової техніки, постачання запасних частин і т.п.). При цьому диверсифікована товарна пропозиція може бути сконцентрована як в рамках однієї цільової групи і, відповідно, одного типу каналів та інструментів збуту, так і комбінуватися з охопленням декількох сегментів ринку.

Диверсифікація по торговим каналам і інструментам. Товарний портфель торговельного підприємства значно залежить від обраних або доступних каналів та інструментів збуту. На прикладі організації, що торгує побутовою технікою, можна виділити основні інструменти у вигляді прямих продажів через мережу представників в охоплених географічних регіонах або роботу через дилерів, які здійснюють логістику і несуть витрати по просуванню. Власна мережа продажів вимагає значних витрат на логістику та утримання, але дозволяє чітко реалізовувати прийнятну товарну стратегію підприємства, гнучко адаптуючи товарну пропозицію до специфіки вимог в конкретному регіоні. У той же час постачальники можуть вимагати спеціальні торгові пропозиції для своїх регіонів, особливі вимоги до пакування, сервісу і т.п. Для більш чіткого розподілу дилерських територій або для окремих ключових клієнтів часто потрібно вводити в асортимент спеціальні товарні пропозиції з ексклюзивними правами на реалізацію.

Таким чином, прийняті на підприємстві торгові інструменти або їх комбінації вимагають диверсифікації товарної пропозиції для забезпечення гнучкості торгової стратегії та попередження демпінгу або недобросовісної конкуренції між торговими каналами.

На більшості ринків кількість інструментів, що відповідають конкретному торговому портфелю буде так чи інакше обмежена. Навряд чи можливо створити прибуткову стратегію, що працює абсолютно на всіх інструментах ринку. В прийнятій торговельній стратегії виділяється основний інструмент і канал, підвищення ефективності якого досягається в тому числі шляхом диверсифікації під нього асортиментного портфеля.

Диверсифікація по ринкам. Сучасні вимоги глобалізації економіки дозволяють більшості підприємств виходити в нові географічні регіони без значних обмежень. Однак, специфіка як нормативних вимог, так і споживчих вподобань може вимагати значних коригувань основної товарної пропозиції для її адаптації до нових ринків. Стратегія максимального охоплення ринків передбачає диверсифікацію товарної пропозиції як по бренду, так і за споживчими характеристиками.

Незаперечною перевагою такої диверсифікації буде те, що окремі ринки як правило дуже слабо залежні один від одного, тому ризики підприємств, що торгують на різних ринках, будуть значно знижуватися.

Диверсифікація по будь-якому з наведених параметрів або їх комбінації має свої межі ефективності, до яких відбувається зростання прибутку по аналогії з теорією волатильності інвестиційних ризиків (рис. 2). Дослідження волатильності торгового портфелю стане темою подальших досліджень і розробок.

Диверсифікація як інструмент торгівельної політики повинна використовуватися для досягнення цілей, які ставить перед собою підприємство. Основні цілі, для досягнення яких актуальний інструмент диверсифікації, на думку В.В. Бригалова, є зниження рівня ділового ризику та прискорення зростання компанії [3]. Перелічені цілі можна доповнити, визначивши основну мету диверсифікації як формування резервів конкурентоспроможності. Дане поняття включає систему результативних показників, що забезпечують максимальний економічний ефект господарської діяльності підприємства як в даний момент, так і у випадку зміни ситуації на ринку.

Найчастіше домінуюча позиція в торговій стратегії підприємства ґрунтується на якому-небудь основному продукті або групі товарів, які виконують роль локомотива або «ексклюзивної пропозиції». І проблема для подальшої діяльності виникає тоді, коли такий продукт виявляється у дефіциті чи конкуренти починають пропонувати його на більш вигідних умовах, за кращою ціною або в кращій якості. У цьому випадку необхідно передбачливо вдатися до диверсифікації торговельного портфеля, вчасно переорієнтовуючись на інший ресурс. Кожна торгова організація повинна прагнути використати всі свої ресурси максимально ефективно. Необхідно здійснювати моніторинг таких базових ресурсів, на основі яких підприємство може диверсифікувати свою діяльність, якщо воно ще не використовує ці ресурси або використовує не повністю.

Для торговельного підприємства також може застосовуватися пов'язана і непов'язана диверсифікація. Найбільш привабливою представляється саме пов'язана диверсифікація, коли торговий портфель розвивається у зв'язку з основною базовою товарною пропозицією. Будь-яке підприємство, що прагне зберегти свою конкурентоспроможність при зміні умов діяльності і виникненні непередбачених ситуацій, завжди повинно мати «в запасі» кілька варіантів диверсифікації, за умови зміни тих чи інших умов господарювання, що буде сприяти підвищенню рівня економічної стійкості і забезпечить стабільне економічне зростання.

Таким чином, можна зробити висновок, що диверсифікація діяльності господарської системи в конкурентному середовищі виступає одним з факторів виживання або досягнення нею конкурентних переваг за рахунок нарощених резервів конкурентоспроможності і може сприяти успішному економічному розвитку.

Диверсифікація товару повинна займати особливе місце в товарній політиці фірми. Ця стратегія застосовується, коли фірма починає торгувати додатковими товарними групами і / або брендами. Диверсифікація виступає як ефективний засіб для забезпечення росту стійкості діяльності фірми. За допомогою диверсифікації фірма може отримати хороші результати з підтримки сталого або зростаючого товарно-грошового потоку з високими показниками прибутку при мінімальному споживчому ризику.

1. Ульвик Э. Чего хотят потребители / Энтони Ульвик ; Пер. с англ. – К. : Companion Group, 2007. – 224 с.
2. *The Dangers Of Over-Diversification* / Investopedia Staff. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.investopedia.com/articles/01/051601.asp>
3. *Брызгалов В.В. Мотивы осуществления стратегии диверсификации* / В.В. Брызгалов. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.mstu.edu.ru>
4. *Алимова Т. Диверсификация деятельности малых предприятий* / Т. Алимова. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.xserver.ru/user/didmp/>

Отримано 01.10.2009 г.

И.З. Должанский, В.Н. Лозюк

Диверсификация товарного предложения торгового предприятия

В статье рассмотрены и проанализированы основные направления диверсификации, которые могут применяться при управлении товарным портфелем торгового предприятия на практике в условиях динамического рынка. В работе раскрыты преимущества и недостатки применения диверсификации и предложены конкретные направления, адаптированные из инвестиционного инструментария под потребности торгового предприятия.

Ключевые слова: диверсификация, риск, инновации, резерв конкурентоспособности, ассортиментная политика, товарный портфель, инвестиционный портфель.