

**INSTRUMENTS OF DIVERSIFICATION OF ENTERPRISES
IN THE FIELD OF TRADE AS A MEANS
OF SAFEGUARDING IN MODERN CONDITIONS**

**ІНСТРУМЕНТИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ
У СФЕРІ ТОРГІВЛІ, ЯК ЗАСІБ УБЕЗПЕЧЕННЯ
В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Економіка України продовжує зазнавати негативного впливу факторів зовнішнього середовища, які вимагають нестандартних рішень: спочатку виклики, спричинені пандемією COVID-19, а зараз – виклики, спричинені військовою агресією на Україні. Варто відзначити, що період заціпеніння вітчизняного бізнесу завершився, і, адаптувавшись до нових умов роботи під час війни та впровадивши необхідні зміни, підприємства та організації поступово визначаються з перспективами та подальшими діями. Якщо на початку війни, згідно з дослідженням gsc.ua, лише 40,2% компаній зберегли комерційну діяльність, та ще 8,8% працювали частково, то через два місяці кількість підприємств та організацій, які працюють в умовах війни, збільшилася. Більш ніж половина (54,2%) опитаних зазначили, що їх компанія працює. Ще 16% повідомили, що бізнес працює, але лише в безпечних регіонах [1].

Ритейл, як жодна інша галузь, відчула на собі потужний удар війни: зупинка бізнесу, падіння попиту, знищення складів, нездатність вести діяльність у зоні бойових дій, релокація персоналу, знищення логістичних ланцюгів, зрив виконання зобов'язань, неможливість виконання контрактів, накопичення дебіторської заборгованості окремими мережами [2]. Переважна більшість суб'єктів господарювання в сучасних умовах усвідомлює, що їм не вистачить власних коштів для повноцінного відновлення своєї діяльності і що вони потребують додаткових інвестицій.

Тенденції бізнесового середовища визначають нагальну потребу пошуку нестандартних економічних рішень, новітніх векторів відновлення та заміни традиційних бізнес-процесів на інноваційні.

Одним з таких нестандартних рішень є використання диверсифікаційних інструментів, як методів політики стратегічного менеджменту бізнес-процесів, які вимагають сумлінного та деталізованого процесу прогнозування і планування. Це стає особливо важливим під час формування макету проекту диверсифікаційного процесу та реалізації його в життя. Такі проекти можуть стосуватися горизонтальної інтеграції, коли торговельне підприємство орієнтується на основний вид діяльності – торговельний, однак розширює спектр продуктів, які надаються існуючим споживачам; вертикальної інтеграції, коли суб'єкт сфери торгівлі інвестує власний капітал чи спрямовує управлінські можливості, потенціал у сектори формування сировини, виробництва і переробки продукції, логістики, передпродажної підготовки, доведення товарів (послуг) до кінцевого споживача, а також конгломератної інтеграції, коли підприємство орієнтується на розвиток принципово відмінних від торгівлі видів економічної діяльності та, відповідно, на нових покупців і споживачів продукції (товарів, послуг).

Вищевказані види диверсифікації можуть бути застосовані для всіх суб'єктів господарювання, незалежно від виду підприємства, формату торгівлі, етапу життєвого циклу розвитку та іншого, проте вони мають визначальні специфічні характеристики залежно від мети, цілей, стратегічних пріоритетів.

Оптимізація часових та ресурсних витрат в процесі диверсифікації; мінімізація існуючих і попередження фінансових ризиків та загроз, які прогнозуються в процесі запуску нових бізнесів; забезпечення прийнятної окупності витрат та інвестицій на розширення системи управління бізнесом, створення нових центрів витрат і відповідальності та інші чинники визначають актуальність завдання обрання найбільш раціональної структури векторів і проектів диверсифікації підприємств торгівлі.

Під диверсифікацією для підприємств в сфері торгівлі варто розуміти стратегічний вибір подальшого поступу бізнес-структури, інвестування її капіталу, відтак, якщо рішення будуть не вірними, то це не забезпечить подальшої капіталізації в кращому випадку; в іншому – гарантоване збитками, фінансово-економічною дестабілізацією, виснаженням материнської компанії та більш успішних бізнес-проектів, капітал з яких буде відволікатися на покриття збитків низькоефективних бізнесів.

Проте варто відзначити, що процеси, які використовують суб'єкти господарювання під час переходу від фінансових та непрямих інвестицій до реального прямого інвестування в диверсифікаційні процеси в сфері торгівлі мають ставати все більш стандартизованими. Під стандартизацією управління процесами диверсифікації у сфері торгівлі розуміється формування нормативно-методичного забезпечення ухвалення та алгоритмів реалізації рішень відносно обрання напрямів подальшого розвитку, видів економічної діяльності, стратегічних бізнес-одиниць, ринкових сегментів, а також вибудовування та функціонування системи управління корпоративними інтегрованими бізнес-структурами.

Стандартизація повинна стосуватися чіткого розділення процесів стратегічного та тактичного управління, коли перше окреслює та визначає інструменти й засоби досягнення довгострокових цілей і забезпечення ключових параметрів функціонування бізнесу через 5–10 років, а друге стосується керування процесами функціонування і розвитку одного з проєктів диверсифікації компанії.

До популярних інструментів диверсифікації діяльності, якими нині користуються торговельні підприємства належить франчайзинг. Популярними стали практики, коли під торговою маркою відомого ритейлера розвиваються (на засадах франчайзингу) мережі об'єктів швидкого харчування, сервісного обслуговування, тощо. Крім того, інструмент франчайзингу може бути використаний як перехідний етап до подальшої системної експансії основного – торговельного – бізнесу на ринки інших регіонів країни. В сучасних умовах такий інструмент є актуальним для тих, хто був змушений зробити релокейт бізнесу в інші міста або закордон, але має необхідність стандартизувати бізнес процеси [3].

Злиття капіталу та/чи поглинання бізнесу є формою, яка чи не в найбільшій мірі відповідає духу і характеру диверсифікації бізнесу. Такі практики характерні й для вітчизняної торгівлі, зокрема у 2020 р. Emerging Europe Growth Fund, що належить до Horizon Capital, придбав значну міноритарну частку у MAKEUP Group, яка є швидкозростаючим провідним гравцем онлайн-торгівлі у сегменті косметичних товарів.

Ще однією формою диверсифікації бізнесу для торговельних підприємств є створення стратегічних партнерств за прикладом кластерного типу, а саме – створюється ядро кластера, а інші його учасники здійснюють спільну діяльність на договірних засадах. На нашу думку, стратегічне партнерство є особливо актуальним

інструментом диверсифікації в сучасних умовах саме для торговельних підприємств малого і середнього розміру, включно з такими, що мають розвинену торговельну мережу, для яких потенційно вигідно розвивати бізнес-відносини з більш потужними підприємствами для досягнення спільних цілей.

Активізація диверсифікаційних процесів у сфері торгівлі може відбуватися також і шляхом передачі іншому суб'єкту ресурсів, знань, технологій, інтелектуальної власності. При цьому такі процеси можуть поширюватися як в аверсному, так і в реверсному напрямках. Фактично, це може відбуватися через внесок відповідних активів до статутного капіталу іншого суб'єкта господарювання або спільне використання ресурсів (стратегічне партнерство), але, ми вважаємо, що саме в торгівлі такий інструмент диверсифікації має право на своє самостійне існування.

Підсумовуючи вищевикладене, варто відзначити, що інструменти диверсифікації для підприємств в сфері торгівлі є багатофункціональними та всебічно орієнтованими, тож дане питання є надзвичайно актуальним і потребує глибинних досліджень. Диверсифікація в сучасних умовах, виступає, як засіб забезпечення, оскільки при раціональному плануванні та застосуванні її інструментів виступає «подушкою безпеки» для сучасних бізнес-структур, особливо в сфері торгівлі.

Література:

1. Майбутнє українських компаній після війни URL: <https://allretail.ua/analytics/77209-maybutnye-ukrajinskih-kompaniy-pislya-viyni> (дата звернення: 15.09.2022).
2. Сінчкіна Л., Миколюк М. Війна та ритейл, або як не допустити війни в ритейлі? URL: <https://allretail.ua/analytics/77260-viyna-ta-riteyl-abo-yak-ne-dopustiti-viyni-v-riteyli> (дата звернення: 20.09.2022).
3. Франчайзинг під час війни URL: <https://franchising.ua/stattya/2717/franchayzing-chas-viyni/> (дата звернення: 21.09.2022).