

Донець Л.І.<sup>1</sup>, канд. екон. наук, проф.,

Пруднікова Г.І.<sup>2</sup>

1 – Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, м. Донецьк, Україна, e-mail: lubovdonets@gmail.com

2 – Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, м. Донецьк, Україна, e-mail: prudnikova.ganna@gmail.com

## КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ ПІДХІД ДО ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Donets L.I.<sup>1</sup>, Cand. Sci. (Ekon.), Prof.,

Prudnikova G.I.<sup>2</sup>

1 – Donetsk National University of Economics and Trade named after Mykhayilo Tugan-Baranovsky, Donetsk city, Ukraine, e-mail: lubovdonets@gmail.com

2 – Donetsk National University of Economics and Trade named after Mykhayilo Tugan-Baranovsky, Donetsk city, Ukraine, e-mail: prudnikova.ganna@gmail.com

## CONCEPTUAL APPROACH TO THE DIVERSIFICATION OF THE ACTIVITY OF A TRADE ENTERPRISE

**Мета.** Метою статті є розробка концептуального підходу до диверсифікації діяльності торговельного підприємства.

**Методика.** У ході дослідження використано такі методи: теоретичне узагальнення і порівняння, аналіз і синтез, систематизація, графічна візуалізація.

**Результати.** Розроблено концептуальний підхід до диверсифікації діяльності торговельного підприємства.

**Наукова новизна.** Удосконалено концептуальний підхід до диверсифікації діяльності торговельного підприємства, сутність якого полягає у виокремленні трьох основних етапів: визначення доцільності диверсифікації діяльності торговельного підприємства, вибір оптимальної стратегії диверсифікації діяльності торговельного підприємства; оцінювання результативності диверсифікації діяльності торговельного підприємства. Відмінність цього підходу полягає в поєднанні системного і функціонального підходів до диверсифікації діяльності торговельного підприємства і встановленні причинно-наслідкових зв'язків між її компонентами.

**Практична значущість.** Впровадження запропонованого концептуального підходу до диверсифікації діяльності торговельного підприємства сприяє підвищенню ефективності господарських рішень, спрямованих на оптимізацію стратегічного розвитку торговельного підприємства.

**Ключові слова:** концептуальний підхід, диверсифікація діяльності, торговельне підприємство, оптимізація, стратегія розвитку.

**Постановка проблеми.** Динамічність розвитку сучасної світової економіки в цілому й торговельної галузі зокрема зумовлює необхідність диверсифікації діяльності торговельних підприємств. Враховуючи складність і багатоаспект-

ність її проведення, постає потреба в систематизації бізнес-процесів і розробці концептуального підходу, спрямованого на активізацію стратегічного розвитку торговельного підприємства в конкурентному середовищі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми диверсифікації діяльності підприємств розглядають в наукових працях О.О. Цогла, Д.О. Власенко, Баранова Н.І., Охтеня А.А., Трубочанин В.В., Попова Л.М. та ін. У їхніх дослідженнях розкривається сутність і особливості диверсифікації, її місце в управлінні і розвитку підприємства. Наукові підходи, висвітлені в працях вчених-економістів [1; 3; 7; 8; 10], мають переважно інформаційний характер. У своїх дослідженнях автори недостатньо уваги приділяють причинно-наслідковим зв'язкам складових елементів диверсифікації діяльності підприємства в контексті комплексного підходу до їхньої розробки і реалізації, а також специфікації економічного виду діяльності підприємства. Тому проблема розробки концептуального підходу до диверсифікації діяльності торговельного підприємства потребує більш поглибленого дослідження.

**Метою статті** є розробка концептуального підходу до диверсифікації діяльності торговельних підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** Диверсифікація діяльності є певною природною реакцією торговельного підприємства на невизначеність та нестабільність ринкового середовища господарювання. Адаптивна реакція обумовлює певний порядок її проведення, тобто всі зміни в діяльності внутрішніх підрозділів підприємства мають здійснюватися у визначеній послідовності та взаємозв'язку. Крім того, диверсифікація діяльності торговельного підприємства потребує витрат як стратегічного, так і поточного характеру, у зв'язку з чим на заключному етапі прийняття рішення щодо її проведення необхідно визначити характер та строки витрат, їхній обсяг, джерела покриття та строки окупності, оцінити ефективність запланованих заходів. Відповідно до цього розроблено концептуальний підхід до диверсифікації діяльності торговельних підприємств (рисунк 1), в якому виділено три основні етапи: визначення доцільності диверсифікації діяльності торговельного підприємства; вибір оптимальної стратегії диверсифікації діяльності торговельного підприємства; оцінювання результативності диверсифікації діяльності торговельного підприємства.

Перший етап – визначення доцільності диверсифікації діяльності торговельних підприємств – передбачає аналіз зовнішніх та внутрішніх умов функціонування підприємства, вплив рівня його конкурентоспроможності, а також виявлення спонукальних мотивів проведення диверсифікації діяльності. За наявності резервів стратегічного зростання спонукальні мотиви диверсифікації діяльності торговельного підприємства можуть бути наступальними, а за наявності проблем стратегічного розвитку – оборонними.

Залежно від того, в якій господарській ситуації перебуває торговельне підприємство, визначається доцільність диверсифікації його діяльності.

Другий етап передбачає визначення оптимальної стратегії диверсифікації діяльності торговельного підприємства шляхом моделювання декількох альтернативних стратегій, що одночасно потребує визначення їхнього типу, масштабу та обсягу необхідних ресурсів.



Рисунок 1 – Концептуальний підхід до диверсифікації діяльності торговельних підприємств

Практичний досвід господарювання вказує на те, що саме високий рівень дохідності та можливість довгострокового отримання значних прибутків на вкладений капітал відіграють вирішальну роль у позитивних рішеннях щодо диверсифікації діяльності. Природно, проникнення в нові види бізнесу потребує значних капіталовкладень. Однак обсяг інвестиційних коштів не повинен підривати фінансове становище діючого бізнесу, інакше у диверсифікованого підприємства звужується потенціал розвитку і відповідно скорочується прибутковість інвестицій. Таким чином, варто зауважити, що входження у нову сферу діяльності має бути прийнятним для підприємства перш за все з фінансової точки зору, тобто отримані фінансові вигоди від диверсифікаційної діяльності повинні перевищувати вартість ресурсів, вкладених в неї.

Не менш важливим аспектом під час вибору стратегії диверсифікації діяльності торговельного підприємства є виявлення потенційних ризиків її впровадження. Тому як один з підходів до вирішення цієї проблеми пропонується систематизація причин виникнення та очікуваних наслідків настання певного ризику за стадіями впровадження стратегії диверсифікації діяльності [4].

Наступне, на що необхідно звернути увагу, це відповідність обраної стратегії диверсифікації діяльності економічному потенціалу торговельного підприємства. У вітчизняній економічній літературі [2; 9] цей термін у широкому розумінні трактується як наявні можливості, ресурси, запаси, кошти, що можуть бути використані для досягнення певної мети.

Сучасне торговельне підприємство являє собою складну, багаторівневу, ієрархічну систему. У межах кожної з його функціональних завдань формується свій внутрішній потенціал. Структуру економічного потенціалу, яка має підлягати ретельному аналізу задля прийняття рішення щодо диверсифікації діяльності, наведено на рисунку 2.

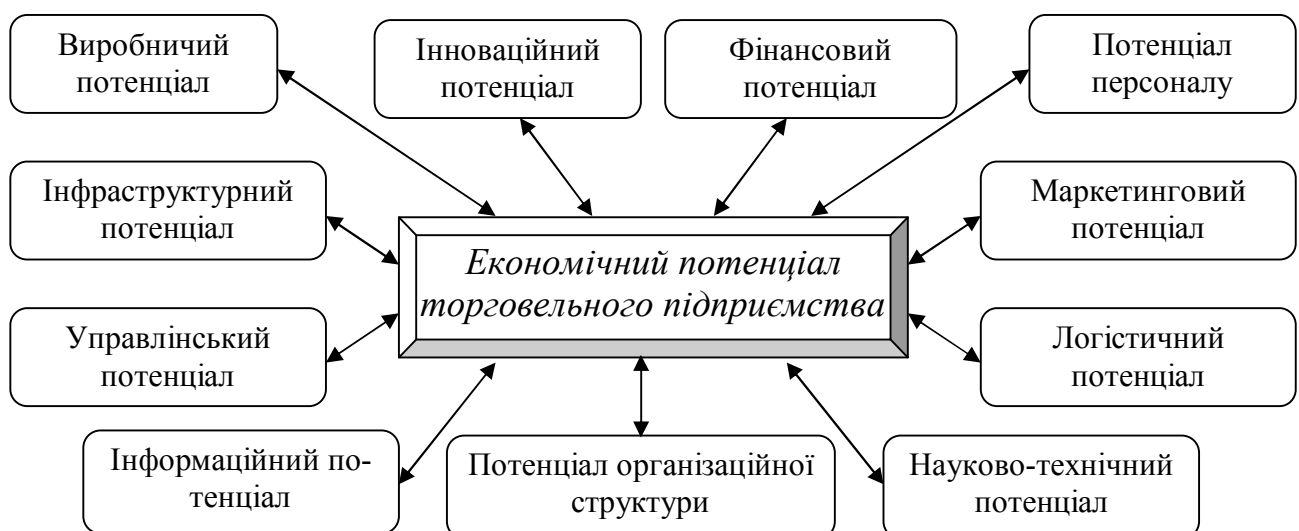


Рисунок 2 – Структура економічного потенціалу торговельного підприємства

Особливої уваги заслуговує аналіз виробничого потенціалу. Мова йде про здатність до заснування абсолютно нової сфери діяльності для торговельного

підприємства – виробничої. Це передбачає викриття наявних та прихованих можливостей відносно залучення і використання необхідних факторів виробництва для випуску певної продукції.

У разі, якщо аналіз економічного потенціалу показав недостатність або невідповідність ресурсної бази підприємства параметрам обраної стратегії диверсифікації діяльності, важливим кроком стає визначення і впровадження необхідних стратегічних змін.

Таблиця 1 – Цільові ефекти від впровадження стратегії диверсифікації діяльності торговельного підприємства згідно концепції потрійного результату

Результати	Цільовий ефект
Економічна ефективність	Збільшення ринків збуту товарів підприємства Підвищення інвестиційної привабливості підприємства Забезпечення фінансової стабільності і рентабельності діяльності Економія на масштабах діяльності Вирішення проблем надмірності і неповного використання ресурсів Інтеграція маркетингових досліджень Проведення інноваційної політики Удосконалення системи постачання та збуту Обмін технологіями з партнерами Розширення асортименту продукції Розширення інформаційного забезпечення Отримання доступу до сучасних технологій
Соціальна ефективність	Відсутність протиріч у виконанні умов колективного договору Розвиток системи мотивації персоналу Проведення заходів з охорони здоров'я персоналу та членів його родини Забезпечення дотримання правил з охорони праці Участь у розвитку молодіжної політики Забезпечення рівних можливостей щодо заняття посад, оплати праці чоловіків та жінок Відсутність (зменшення) випадків непорозуміння з профспілками Зростання рівня взаємодії зі ЗМІ, розвиток комунікаційної політики Антикорупційні дії при здійсненні закупівельної та розрахункової діяльності
Екологічна ефективність	Розробка та виконання планів природоохоронних заходів Впровадження системи екологічного менеджменту Впровадження ресурсозберігаючих технологій Впровадження енергоефективних технологій Зниження обсягу забруднюючих довілля речовин Скорочення обсягу (утилізація) відходів

Так, дослідники консалтингової фірми «Артур Д. Літл.» виділяють п'ять певною мірою стійких і таких, що відрізняються певною завершеністю типів стратегічних змін [6], пов'язаних у тому числі з реалізацією стратегії диверсифікації діяльності.

Таким чином, стає зрозумілим, що між масштабом обраної стратегії диверсифікації діяльності підприємства і рівнем необхідних стратегічних змін існує прямо пропорційний зв'язок: чим масштабнішою є стратегія диверсифікації, тим масштабнішими будуть й необхідні стратегічні зміни. У випадку ж, якщо економічний потенціал підприємства є таким, що відповідає вимогам обраної стратегії диверсифікації діяльності, потреба в розробці та впровадженні стратегічних змін відпадає. Коли ж необхідні стратегічні зміни повністю реалізовані і підґрунтя для диверсифікації діяльності торговельного підприємства створено, можна переходити до повномасштабного впровадження стратегії в життя з одночасним усуненням виниклих відхилень.

На третьому етапі відбувається оцінювання результативності диверсифікації діяльності торговельного підприємства. Із поширенням концепції сталого розвитку в економічній діяльності, значно збільшилась увага підприємств не лише до їхньої економічної ефективності, але й до відповідальності перед державою, суспільством, клієнтами, екологією, працівниками [5]. Відповідно до концепції потрібного результату (економічна ефективність, екологічність, соціальна відповідальність) все більшої ваги набувають неекономічні показники оцінювання діяльності підприємства. Крім того, найбільш важливим серед ресурсів стає саме персонал – основа потенціалу розвитку. А роль персоналу в розробці і реалізації стратегії диверсифікації діяльності підприємства взагалі важко переоцінити. Саме тому застосування концепції потрібного результату для оцінки ефективності диверсифікації діяльності торговельного підприємства, є не стільки вимогою, скільки життєвою необхідністю.

Цільовий ефект від впровадження стратегії диверсифікації діяльності торговельного підприємства згідно концепції потрібного результату показано в таблиці 1.

**Висновки.** Таким чином, узагальнюючи вищевикладене, можна зробити такі висновки.

Диверсифікація діяльності торговельного підприємства – це різнобічний та багатоетапний процес, спрямований на удосконалення стратегічного розвитку торговельного підприємства в умовах ринкових форм господарювання.

Науково-практичним підґрунтям здійснення диверсифікації діяльності торговельного підприємства є запропонований концептуальний підхід, який передбачає наявність трьох основних етапів: визначення доцільності диверсифікації діяльності торговельного підприємства; вибір оптимальної стратегії диверсифікації діяльності торговельного підприємства; оцінювання результативності диверсифікації діяльності торговельного підприємства.

Для забезпечення успішності впровадження запропонованого концептуального підходу до диверсифікації діяльності торговельного підприємства необхідним є формування відповідного економічного потенціалу торговельного підприємства за рахунок розробки і впровадження комплексу стратегічних змін поточної діяльності.

**Перспективами подальших досліджень у даному напрямку є дослідження особливостей управління стратегічними змінами, обумовлених диверсифікацією діяльності торговельного підприємства.**

### **Список літератури/References:**

1. Баранова Н.И. Диверсификация производства как эффективный механизм адаптации предприятия к рыночным условиям / Н.И. Баранова, М.В. Рымар // БИЗНЕСИНФОРМ. – 2010. – Вып. 4 (3). – С. 51-54.  
Baranova, N.I. and Rimar, M.W. (2010), “Diversification of production as an effective mechanism of adaptation of an enterprise to market conditions”, Scientific journal “Business inform”, Vol. 4-3, pp. 51-54.
2. Бачевський Б.Є. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. / Є. Бачевський, І.В. Заблудська, О.О. Решетняк – К.: Центр навч. л-ри, 2009. – 400 с.  
Bachevskii, B.E, Zablodska, I.W. and Reshetnyak, O.O. (2009), *Potentsial i rozvytok pidpryiemstva* [Potential and development of an enterprise], Centre of educational literature, Kyiv, Ukraine.
3. Власенко Д.О. Формування стратегій диверсифікації діяльності підприємств автомобільного транспорту: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 / Д.О. Власенко. – К.: 2008. – 19 с.  
Vlasenko, D.O. (2008), “Forming of strategies of diversification of activity of motor transport enterprises”, Abstract of Ph.D. dissertation, Economy, National aviation university, Kiev, Ukraine.
4. Донець Л.І. Ризики диверсифікації господарської діяльності підприємства / Л.І. Донець, Г.І. Пруднікова // Проблеми та перспективи розвитку підприємництва. – 2012. – Вип. 1. – С. 16-20.  
Donets, L.I. and Prudnikova, G.I. (2012), “Risks of diversification of economic activity of an enterprise”, Problems and prospects of development of entrepreneurship, Vol. 1, National Automobile-road University, Kharkiv, pp.16-20.
5. Дзюба О.М. Ефективність внутрішньої складової корпоративної соціальної відповідальності підприємства [Електронний ресурс] / О.М. Дзюба, В.П. Зюзіна. – Режим доступу: <[http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Ekonomika/2012\\_725/42.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Ekonomika/2012_725/42.pdf)>.  
Dziuba, O.M. and Ziuzina, W.P “Internal component of enterprise corporate social responsibility”, available at: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Ekonomika/2012\\_725/42.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Ekonomika/2012_725/42.pdf).
6. Камерон Е. Управління змінами / Е. Камерон, М. Грін. – М.: Добра книга, 2006. – 360 с.  
Kameron, E. and Green, M. (2006), *Upravlinna zminamy* [Changes management], The good book, Moscow, Russia.
7. Охтенъ А.А. Оценка потенциала диверсификации производства на промышленных предприятиях / А.А. Охтенъ, В.В. Трубочанин // Економічний вісник Донбасу. – 2010. – Вип. 3 (21). – С. 105-110.  
Okhten, A.A. and Trubchanin, W.W. (2010), “Assessment of potential of diversification of production at industrial enterprises”, Economic Herald of Donbass, Vol. 3-21, pp. 105-110.

8. Попова Л.М. Стратегическое планирование промышленных предприятий в условиях диверсификации их деятельности / Л.М. Попова // БИЗНЕС-ИНФОРМ. – 2009. – Вып. 10. – С. 135-141.  
Popova, L.M. (2009), “Strategic planning of industrial enterprises in conditions of diversification of their activity”, Scientific journal “Business inform”, Vol. 10, pp. 135-141.
9. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. / О.С. Федонін, І.М. Рєпіна, О.І. Олексюк. – 2-ге вид., без змін. – К.: КНЕУ, 2006. – 316 с.  
Fedonin, O.S., Repina, I.M. and Oleksuk, O.I. (2006), *Potentsial pidpriiemstva: formuvanna ta otsinka* [Potential of an enterprise: development and evaluation], The second edition, without changes, Kiev National Economic University, Kiev, Ukraine.
10. Цогла О.О. Теоретичні основи організації диверсифікації діяльності підприємства / А.Г. Загородній, О.О. Цогла // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. – 2008. – Вип. 20. Теоретичні питання сучасної української економіки. Ч. 2. – С. 35-39.  
Tsogla, O.O. and Zagorodnyi, A.G. (2008), “Theoretical fundamentals of organization of diversification of activity of an enterprise”, Market economy: The modern theory and practice of management, Vol. 20, Theoretical problems of the modern Ukrainian economy, Part 2, Collection of scientific articles, National University named after I.I. Mechnikov, Odessa, pp. 35-39.

**Цель.** Целью статьи является разработка концептуального подхода к диверсификации деятельности торгового предприятия.

**Методика.** В ходе исследования использованы следующие методы: теоретическое обобщение и сравнение, анализ и синтез, систематизация, графическая визуализация.

**Результаты.** Разработан концептуальный подход к диверсификации деятельности торгового предприятия.

**Научная новизна.** Усовершенствован концептуальный подход к диверсификации деятельности торгового предприятия, сущность которого заключается в выделении трех основных этапов: определение целесообразности диверсификации деятельности торгового предприятия, выбор оптимальной стратегии диверсификации деятельности торгового предприятия; оценка эффективности диверсификации деятельности торгового предприятия. Отличие этого подхода заключается в сочетании системного и функционального подходов к диверсификации деятельности предприятия и установлении причинно-следственных связей между ее компонентами.

**Практическая значимость.** Внедрение предложенного концептуального подхода к диверсификации деятельности торгового предприятия способствует повышению эффективности хозяйственных решений, направленных на оптимизацию стратегического развития торгового предприятия.

**Ключевые слова:** концептуальный подход, диверсификация деятельности, торговое предприятие, оптимизация, стратегия развития.

**Objective.** The purpose of this article is to develop a conceptual approach to the diversification of the activity of a trade enterprise.

**Methods.** In the course of the research such methods were used: theoretical generalization and comparison, analysis and synthesis, systematization, graphic visualization.



**Results.** *The conceptual approach to the diversification of the activity of a trade enterprise was developed.*

**Academic novelty.** *The conceptual approach to the diversification of the activity of a trade enterprise has been improved. Its meaning lies in the allocation of three main stages: the definition of the expediency of the diversification of the activity of a trade enterprise, the choice of the optimal strategy of the diversification of the activity of a trade enterprise, the assessment of the effectiveness of the diversification of the activity of a trade enterprise. The difference of this approach lies in the combination of system and functional approaches to the diversification of the activity of an enterprise and the establishment of cause-and-effect relationships between its components.*

**Practical importance.** *The introduction of the proposed conceptual approach to the diversification of the activity of a trade enterprise contributes to the increase of the efficiency of economic decisions, which are aimed at the optimization of the strategic development of a trade enterprise.*

**Key words:** *a conceptual approach, diversification of activity, a trade enterprise, optimization, a development strategy.*

Рекомендовано до публікації д-ром екон. наук,  
проф. Футало Т.В. Дата надходження рукопису  
04.12.2012 р.

УДК 339.144

Єрмак С.О., канд. екон. наук

Донецький національний університет економіки і  
торгівлі імені Михайла Туган-Барановського,  
м. Донецьк, Україна, e-mail: svetlanaermak@mail.ru

## ОПТИМІЗАЦІЯ ТОВАРНИХ ЗАПАСІВ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА БАЗІ ІНТЕГРОВАНОГО ABC-XYZ-QRS-АНАЛІЗУ

Yermak S.A., Cand. Sci. (Ekon.)

Donetsk National University of Economics and  
Trade named after Mykhayilo Tugan-Baranovsky,  
Donetsk, Ukraine, e-mail: svetlanaermak@mail.ru

## OPTIMIZATION OF COMMODITY SUPPLIES OF TRADE ENTERPRISES ON BASE OF INTEGRATED ABC-XYZ-QRS-ANALYSIS

**Мета.** *Мета статті полягає в обґрунтуванні системи управління товарними запасами на базі інтегрованого ABC-XYZ-QRS аналізу на прикладі роздрібного торговельного підприємства ТОВ «Теплолюкс-7».*

**Методика.** *У процесі дослідження використано методи оборотно-вартісного аналізу (ABC), варіаційного (XYZ) аналізу, QRS-аналізу, крім того, методи групування та інтегрування.*

**Результати.** *На підставі проведеного аналізу запропоновано науково-методичний підхід до аналізу товарних запасів торговельного підприємства, що дозволяє отримати такі переваги: можливість точно прорахувати необхідні обсяги закупівель за різними групами товарів; покращення координації маркетингових та фінансових підрозділів; виключення з номенклатури неліквідних позицій; виділення частини інвестиційного ресурсу, який можна вкласти в товари з високою доходністю; включення до товарного асортименту нових позицій, які потрібно буде фінансувати певний час.*