

УДК 39.1. 658:005. 338.83

doi: 10.15330/apred.2.19.223-234

Трофименко К. В.

ІНСТРУМЕНТИ ДИВЕРСИФІКАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРИ ФОРМУВАННІ КОРПОРАТИВНОЇ ІНТЕГРОВАНОЇ СИСТЕМИ В ТОРГІВЛІ

Львівський торговельно-економічний університет,
кафедра економіки
вул. Туган-Барановського 10, м. Львів,
79005, Україна,
тел.: +380989445614,
e-mail: trofimenko_katusha@ukr.net,
ORCID: 0000-0002-3999-3404

Анотація. Тема статті «Інструменти диверсифікаційної діяльності при формуванні корпоративної інтегрованої системи в торгівлі». Метою дослідження є формування чітко окреслених інструментів для горизонтальної, вертикальної і конгломератної диверсифікації та формування рекомендацій для побудови корпоративної інтегрованої системи, які корпоративні торговельні системи матимуть змогу використовувати у своїй діяльності. У дослідженні висвітлено важливість диверсифікаційної діяльності в умовах сьогодення, охарактеризовано основні її інтеграційні прояви в діяльності корпоративних систем у торговельній діяльності. Представлено ключові альтернативи під час вибору видів стратегії (непов'язаної, комбінованої та зв'язаної стратегій диверсифікації) та визначено основні чинники, які варто враховувати під час їх вибору. Охарактеризовано ключові інструменти та особливості реалізації вертикальної, горизонтальної та конгломератної диверсифікацій, технологічної, економічної для корпоративних торговельних мереж у торгівлі. Окреслено поняття стандартизації диверсифікаційних процесів та її місце в системі стратегічного управління. У процесі дослідження визначено важливість та особливості формування корпоративної інтегрованої структури в процесі провадження диверсифікаційної діяльності торговельних мереж. З'ясовано необхідність поділу корпоративної інтегрованої системи на підсистеми стратегічного та оперативного управління. У результатах дослідження представлено авторську розробку структури та співвідношення підсистем стратегічного та операційного управління процесами диверсифікації корпоративної інтегрованої структури. Представлено та охарактеризовано основні інструменти провадження диверсифікаційної діяльності. Зокрема охарактеризовано переваги та недоліки у започаткуванні нового напрямку бізнесу в межах діючого підприємства, злиття та/чи поглинання капіталу, створення стратегічних партнерств та/чи нових організацій, застосування франчайзингу, інвестування тощо. З'ясовано три ключові функції, які є базисом для вибору нових видів економічної діяльності відмінних від основної – торговельної діяльності. Визначено, що питання взаємно злагодженого, збалансованого, ефективного функціонування всіх елементів корпоративної інтегрованої системи безпосередньо корелюється з модернізацією моделей управління в корпоративних системах торгівлі, що є напрямком для подальших досліджень.

Ключові слова: корпоративні торговельні системи, торгівля, стратегія, диверсифікація, корпоративна інтегрована система

Trofymenko K. V.

TOOLS OF DIVERSIFICATION ACTIVITIES IN THE FORMATION OF A CORPORATE INTEGRATED SYSTEM IN TRADE

Lviv University of Trade and Economics,
Department of Economics

Tugan-Baranovskoho st., 10, Lviv,
79005, Ukraine,
tel.: +380989445614,
e-mail: trofimenko_katusha@ukr.net
ORCID: 0000-0002-3999-3404

Abstract. The topic of the article "Tools of diversification activity in the formation of a corporate integrated system in trade." The purpose of the research is the formation of clearly defined tools for horizontal, vertical and conglomerate diversification and the formation of recommendations for building a corporate integrated system, which corporate trading systems will be able to use in their activities. The study highlighted the importance of diversification activities in today's conditions, characterized its main integration manifestations in the activities of corporate systems in trade activities. The key alternatives when choosing types of strategy (unrelated, combined and related diversification strategies) are presented and the main factors that should be taken into account when choosing them are defined. The key tools and features of the implementation of vertical, horizontal and conglomerate diversification, technological, economic for corporate trade networks in trade are characterized. The concept of standardization of diversification processes and its place in the strategic management system are outlined. In the process of the research, the importance and features of the formation of a corporate integrated structure in the process of carrying out diversification activities of trade networks were determined. The necessity of dividing the corporate integrated system into subsystems of strategic and operational management is clarified. The results of the study present the author's development of the structure and ratio of subsystems of strategic and operational management of the processes of diversification of the corporate integrated structure. The main tools for carrying out diversification activities are presented and characterized. In particular, the advantages and disadvantages of starting a new line of business within an existing enterprise, merger and/or acquisition of capital, creation of strategic partnerships and/or new organizations, application of franchising, investment, etc. are characterized. Three key functions, which are the basis for choosing new types of economic activity other than the main trade activity, have been clarified. It was determined that the issue of mutually coordinated, balanced, effective functioning of all elements of the corporate integrated system is directly correlated with the modernization of management models in corporate trade systems, which is a direction for further research.

Keywords: corporate trading systems, trade, strategy, diversification, corporate integrated system

Вступ. Із 2019 року, у зв'язку із пандемією COVID-19, тиск на діяльність усіх вітчизняних бізнес-структур значно посилюється. А останній рік функціонування в умовах повномасштабної війни взагалі став випробуванням на міцність. Події останніх чотирьох років почали вимагати від представників бізнесу стрімкого, миттєвого реагування на виклики, що виникають. Однією з найбільш вразливих ніш бізнесової діяльності стала вітчизняна галузь оптової та роздрібної торгівлі. Термінова потреба в повному пере налаштуванні логістики, евакуація співробітників та необхідність релокації бізнесу, потреба у створенні нових запасів товарів, зміна споживчих пріоритетів на товари першої необхідності, втрата приміщень, переривання діяльності, спричинене реагуванням на повітряні тривоги – усе це позначилося на економічних показниках операторів ринку вітчизняної торгівлі, зокрема на динаміці товарообороту, отриманого прибутку чи збитків. Серед корпоративних торговельних мереж за даними Асоціації рітейлерів України найбільше скоротилися обороти в Metro C&C Ukraine, онлайн-рітейлері Rozetka та мережі супермаркетів Сільпо, їхня виручка скоротилася відповідно на 5,8 млрд грн, на 2,8 млрд грн та 2,8 млрд грн, аналогічно [1].

Сучасні умови ведення бізнесу вимагають від представників вітчизняної торгівлі готовності до зміни стратегічних пріоритетів через використання інструментів диверсифікації. Класично впровадження політики диверсифікації вимагає ретельного планування та прогнозування сценаріїв втілення конкретних проєктів. Проте сучасні

реалії не дають достатньо часу для вибору сценаріїв реагування. Саме це й викликає необхідність напрацювання потенційно можливих шляхів та інструментів різних типів диверсифікації для корпоративних торговельних мереж.

Питанням диверсифікації присвячені праці таких вітчизняних вчених та науковців, як О. Кавун-Мошківської, К. Ковтуненко, Є. Панченко, Л. Івченко, О. Цогла та інших. Проте у вітчизняних працях висвітлено загальні питання диверсифікації, її типи та види, а інструментарію приділено недостатньо уваги.

Постановка завдання. Метою дослідження є формування чітко окреслених інструментів для горизонтальної, вертикальної і конгломератної диверсифікації та формування рекомендацій для побудови корпоративної інтегрованої системи, які корпоративні торговельні системи матимуть змогу використовувати у своїй діяльності.

Результати. Диверсифікація в сучасних ринкових умовах становить стратегію управління ризиками, яка поєднує в собі широкий спектр механізмів інвестицій у різнопрофільні напрямки, що має на меті обмеження негативного впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування суб'єкта господарювання. У цілому стратегія диверсифікування представляє зроблений на підставі ґрунтовного аналізу вибір перспектив майбутнього розвитку бізнесових структур. У випадку нерационального вибору інструментів стратегії є загроза незабезпечення капіталізації підприємницької діяльності та дестабілізації фінансового стану бізнес-структури у зв'язку із неприбутковою діяльністю, економічним виснаженням материнської компанії та необхідністю зміни потоків капіталу на більш прибуткові види діяльності та покриття збиткової діяльності.

У практичній діяльності використовують диверсифікацію в трьох інтеграційних проявах:

- 1) горизонтальна інтеграція, коли в стратегічному пріоритеті є торговельна діяльність, а диверсифікація проявляється через розширення номенклатурного ряду;
- 2) вертикальна інтеграція, яка передбачає розширення спектру діяльності від торгівлі до виробництва, логістики, передпродажну підготовку та післяпродажний сервіс;
- 3) конгломератна інтеграція, коли відбувається переорієнтація на принципово нові напрямки економічної діяльності [2, с.125].

Кожна із зазначених інтеграцій в диверсифікації має право на повноцінне існування для суб'єктів господарювання всіх типів і форм власності, проте вони різняться щодо мети, цілей та конкретизованих стратегічних пріоритетів. Вибір одного із запропонованих інтеграційних напрямків визначається рядом важливих факторів, зокрема оптимізацією часових та ресурсних витрат, мінімізацією існуючих і попередженням потенційних фінансових ризиків, які можуть виникнути під час запуску нових бізнес-процесів, забезпеченням прийняттого рівня окупності витрат та інвестицій на розширення системи управління бізнесом, створенням нових центрів витрат і відповідальності, зростанням конкурентного потенціалу, розширенням та розвитком напрямків діяльності, для яких існує найбільш потенційний потенціал для зростання ринку та оптимальні ресурсні можливості підприємства з його реалізації; обранням сфер та векторів розвитку, які збігаються із візією стратегічних партнерів материнської компанії.

Під час провадження диверсифікаційної політики вкрай важливим є розуміння міри участі суб'єкта господарювання, який виступив її ініціатором, оскільки саме це визначає важливість стандартизації процесів від низького до високого. До ключових альтернатив участі в управлінні та інвестуванні проєктів із диверсифікації з боку суб'єкта господарювання – ініціатора належать [3, с. 85–86]:

- 1) стратегія непов'язаної диверсифікації, яка являє собою участь ініціатора через

фінансові та непрямі інвестиції без участі в управлінні новими бізнес-процесами;

2) стратегія комбінованої диверсифікації, коли відбувається змішане інвестування та часткова участь ініціатора в управлінні диверсифікованого бізнесу;

3) стратегія зв'язаної диверсифікації, коли ініціатор здійснює реальні прямі інвестиції та пряма (часткова) участь в управлінні новим вектором розвитку.

Відповідно чим менша участь суб'єкта господарювання – ініціатора диверсифікації в управлінні та інвестуванні диверсифікованого напрямку бізнесу, тим меншою є необхідність в стандартизації управління процесами диверсифікації корпоративних систем у сфері торгівлі, яка становить формування нормативно-методичного забезпечення, ухвалення та алгоритмів реалізації рішень щодо обрання напрямів подальшого розвитку, видів економічної діяльності, стратегічних бізнес-одиниць, ринкових сегментів, а також вибудовування та функціонування системи управління корпоративними інтегрованими бізнес-структурами[4].

Варто зазначити, що під час реалізації стратегії непов'язаної диверсифікації спорідненість видів економічної діяльності практично не має відношення щодо ймовірного перерозподілу і передачі ресурсів та компетенцій від одного бізнесу до іншого, а також потреби в застосуванні однотипних стратегій і систем контролю. Під час вибору такого виду стратегії базовими факторами є висока інвестиційна привабливість новообраної ніші діяльності та капіталовіддача, яка переважає рівень витрат, понесених для входу в цю нішу. Також під час вибору такого виду стратегії корпоративним торговельним мережам варто зважати на рівень потенціалу, розвитку та стабільності новобраного ринку, фінансову стійкість, ліквідність та рентабельність об'єкту диверсифікації. Відтак, така стратегія дозволяє підвищити якісну ефективність, цілісність та результативність корпоративної інтегрованої системи.

Стратегія зв'язаної диверсифікації передбачає зіставлення між собою інструментів управління та цілей стратегування з метою зниження обсягу витрат через зростання конкурентних переваг, шляхом об'єднання споріднених видів бізнесу, використання спільних торгових марок, торгових знаків, досягнення нових ключових компетенцій, обміну технологіями, досвідом та знаннями, ухваленням спільних рішень.

Застосування стратегії зв'язаної диверсифікації сприяє виваженому розподілу та зниженню обсягів впливу фінансово-інвестиційних ризиків і загроз у різних напрямках функціонування об'єкту диверсифікації, посиленню фітбеку від міжсуб'єктної співпраці, формуванню корпоративної цілісної структури з централізованим виконанням операцій.

Стандартизація диверсифікаційних бізнес-процесів є необхідним складником і при стратегічному, і при тактичному менеджменті. За умов реалізації стратегічного управління стандартизація допомагає чітко визначити інструментарій для досягнення довгострокових цілей та ключових параметрів. А при тактичному управлінні стандартизація стосується інструментарію управління поточного диверсифікаційного проєкту компанії. Тобто під час стандартизації корпоративну інтегровану систему доцільно поділити на дві підсистеми – підсистему стратегічного управління розвитком бізнес-компанії та підсистему операційного управління бізнес-проєктами. Рациональність такого рішення підкріплюється різними стадіями життєвого циклу диверсифікаційного бізнес-проєкту, які вимагають різнопланового підходу.

Таке рішення, на наш погляд, раціональне, адже в іншому разі для вирішення завдань поточних підприємств із різними видами економічної діяльності, які при цьому ще й перебувають на різних етапах свого життєвого циклу, потребують різних підходів. Виокремлення двох підсистем дозволить корпоративній торговельній мережі сформувати таку систему управління, в якій будуть об'єднані стратегічні завдання та параметри результативності і яка буде здатна гарантувати досягнення запланованих

фінансово-економічних показників.

Підсистема стратегічного управління передбачає реалізацію інтересів та враховує особливості всіх включених в діяльність структур та бізнес-одиниць, забезпечуючи контроль і формалізацію взаємозв'язків і взаємовідносин. Вона дозволяє скерувати процеси стратегічного розширення і зростання торговельно-виробничої системи на основі як фінансово-економічних показників, так і стратегічних цілей.

Розмежування і налагодження тісних управлінських зв'язків між підсистемами стратегічного і операційного управління, надає їй низку переваг щодо розподілу функцій, здійснюваних підрозділами, а також спрощення взаємодії та процесів бізнес-комунікації в межах загальної корпоративної стратегічної системи. Орієнтованість на стратегічне зростання зумовлена високою нестабільністю економіки України, її соціальної сфери, системних проблем функціонування внутрішнього ринку, а також структурної незбалансованості внутрішньої торгівлі. Відтак, за потреби, коли ситуація в тому чи тому сегменті ринку погіршується, набуваючи ознак кризи, корпоративна система назагал продовжує ефективно функціонувати своєчасно, розподіляючи капітал та інше ресурсне забезпечення. Відповідно, структура системи та співвідношення між підсистемами стратегічного й операційного управління корпоративної інтегрованої системи набувають вигляду як на рис. 1.

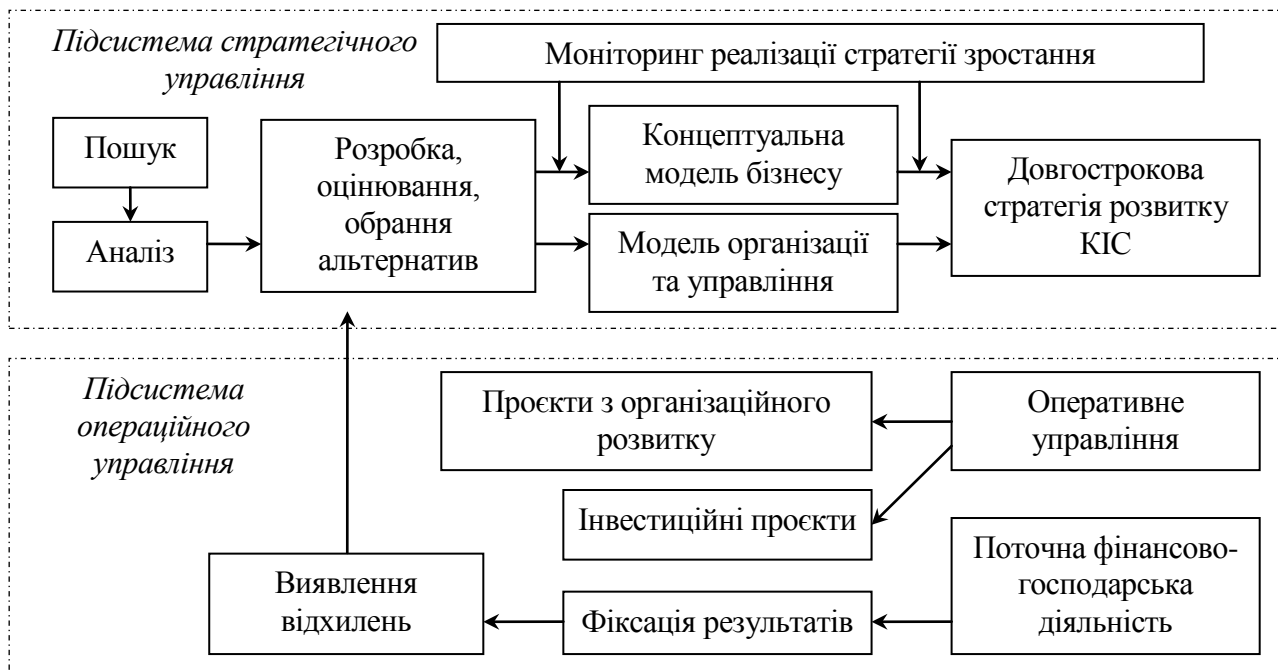


Рис. 1. Структура та співвідношення підсистем стратегічного і операційного управління процесами диверсифікації корпоративної інтегрованої структури*

Fig. 1. The structure and ratio of subsystems of strategic and operational management of the processes of diversification of the corporate integrated structure

*Джерело: авторська розробка [на основі 5]

У той же час мова йде про важливість формування загальної підсистеми стратегічного зростання та розвитку корпоративної інтегрованої системи з урахуванням таких базисних положень:

- 1) створення в структурі корпоративної інтегрованої системи спеціалізованого структурного підрозділу (центру менеджменту) зі стратегічного розвитку;
- 2) розробка та імплементація внутрішнього нормативно-методичного та

нормативно-розпорядчого забезпечення, яке одночасно визначає сукупність регламентів, що забезпечують реалізацію пріоритетних функцій стратегічного менеджменту (йдеться про ідентифікацію, аналізування, вироблення та обрання альтернатив розвитку, планування, впровадження і реалізацію, контроль, моніторинг та діагностику стратегічного зростання);

3) реалізація на постійній основі алгоритму стратегічного управління розвитком корпоративної інтегрованої системи.

Узгодження та чітка параметризація підсистем стратегічного і операційного управління дозволяє збалансувати і гармонізувати зв'язки та відношення з-поміж:

а) довгострокових інтересів власників материнської компанії, підприємств – учасників корпоративних торговельних мереж та споживачів товарів (продукції, послуг);

б) маркетингових можливостей, що відкриваються на кожному з ринків спеціалізації суб'єктів корпоративних інтегрованих систем та її самого ресурсного потенціалу;

в) характерів бізнесів та оптимальних для них параметрів середовища управління (організаційного середовища).

Диверсифікація діяльності корпоративних підприємств галузі торгівлі має враховувати весь спектр інструментів, реалізованих у таких цілях залежно від обставин зовнішнього та внутрішнього характерів. Зокрема такі дії не залежать від рівня пов'язаності при диверсифікації бізнесу. Ключовими інструментами під час реалізації диверсифікаційної політики корпоративних систем у сфері торгівлі є започаткування нового напрямку бізнесу в межах діючого підприємства, злиття та/чи поглинання капіталу, створення стратегічного партнерства, створення стратегічного партнерства, створення нової (дочірньої чи внучатої) організації, франчайзинг, передача іншому суб'єкту ресурсів, знань, технологій, інтелектуальної власності, створення нових спільних підприємств тощо [6, с. 17–19].

Найнадійнішим методом диверсифікації процесу контролю бізнес-процесів є створення власних бізнес-одиниць, спеціалізованих на новому виді економічної діяльності. Однак, цей метод має низку недоліків. Серед них: метод не відповідає характеру розвитку інтегрованих бізнес-систем корпоративного; також він потребує залучення власного капіталу і ресурсів, тож можна зробити висновок, що накладає винятково власну відповідальність материнської компанії за ризики і загрози; ускладнює контроль товарних, грошових, фінансових та інших потоків, а також загальну систему управління бізнесом. З огляду на низку недоліків, ми дійшли висновку, що такий тип інструменту більше підходить для малих і середніх торговельних підприємств. Адже вони мають можливість створювати структурні підрозділи, які спеціалізуються на споживчих послугах, переробці продукції, її фасуванню тощо, кур'єрській діяльності, організації харчування, розвагах та відпочинку.

Уніфікувати управління бізнес-портфелем корпоративної торговельної мережі можливо за умови використання в цілях диверсифікації інструмента створення нової організаційної одиниці. Цей шлях передбачає відкриття нової юридичної особи, що вимагає додаткових фінансових, організаційних та часових витрат. Крім того, це передбачає появу нових завдань щодо управлінської, фінансової, виробничо-господарської та іншої інтеграції новоствореного суб'єкта господарювання до корпоративних інтегрованих систем, узгодження стратегічних орієнтирів функціонування та розвитку, аби всі суб'єкти системи працювали на досягнення спільних економічних інтересів. Зокрема, створення нових підприємств є значно ризикованішим, аніж придбання діючого розвинутого ефективного бізнесу та/чи

партнерства.

На етапі планування цієї форми диверсифікації керівництву корпоративної торговельної мережі варто означити низку важливих питань щодо інтеграції нових бізнес-процесів у загальну інтегровану систему, відповідних взаємозв'язків і відносин, міри децентралізації, обсягів ресурсного забезпечення, інформації, досліджень та розробок, які необхідні для функціонування і розвитку нової юридичної структури. Можна підсумувати, що такий тип характерний для середніх та великих торговельних підприємств (особливо оптової торгівлі), які є локальними та не спеціалізуються на покритті всієї країни великою мережею власних об'єктів торгівлі.

Франчайзинг належить до інструментарію диверсифікації діяльності торговельних підприємств. Зв'язки в межах угоди франчайзингу не передбачають злиття чи поглинання, стратегічної співпраці, а стосуються передачі на комерційних засадах досвіду (знань) ведення успішного бізнесу, використання відомої торгової марки, ноу-хау, комерційної таємниці, репутації чи інших нематеріальних активів. Наразі актуальними є практики, коли під торговою маркою відомого ритейлера розвиваються на засадах франчайзингу мережі швидкого харчування, сервісного обслуговування та ін. Важливо, що інструмент франчайзингу може бути використаним як перехідний етап до подальшої системної експансії основного – торговельного – бізнесу на ринки інших регіонів країни. Цей метод дає можливість за кошти партнерів сформувати розгалужену систему об'єктів, потенціал якої надалі буде використано для розширення мережі торговельних об'єктів материнської компанії або просування продукції та послуг під новими торговими марками і т. ін.

Злиття капіталу та/чи поглинання бізнесу є формою, яка чи не найбільшою мірою відповідає духу і характеру диверсифікації бізнесу. Справді, у світовій практиці найбільш яскраві й прикладні випадки злиття/поглинання реалізувалися саме в контексті диверсифікаційного шляху розвитку материнського бізнесу, у т. ч. для швидкого і потужного входження на принципово нові ринки. Більше того, злиття та поглинання мають аналогічні як для диверсифікації стратегії – горизонтальну (коли об'єднуються капітали суб'єктів одного напрямку, профілю діяльності для максимізації потенціалу, виробничих/торговельних потужностей, економії на витратах, збільшення ринкової частки й істотної капіталізації нової бізнес-структури) та вертикальну (коли поєднуються капітали підприємств одного виду діяльності, які спеціалізуються на різних процесах для утворення замкненого ланцюга (відповідно, досягнення тотального контролю і незалежності бізнес-системи) технологічних операцій від добування сировини до продажу продукції кінцевому споживачеві).

Зауважимо, що такі практики характерні й для вітчизняної торгівлі. Так, у 2020 р. Emerging Europe Growth Fund, що належить до Horizon Capital, придбав значну міноритарну частку в MAKEUP Group, яка є швидкозростаючим провідним гравцем онлайн-торгівлі в сегменті косметичних товарів [7]. Таких прикладів достатньо багато.

Злиття та/чи поглинання може мати як характер стратегії пов'язаної, так і непов'язаної диверсифікації. У другому випадку ключові управлінські рішення більше стосуються фази ухвалення рішення, тоді як у першому – подальшого менеджменту і розвитку нової компанії [8, с. 22-23].

Злиття/поглинання бізнесу в цілях політики диверсифікації більшою мірою пов'язане з інклюзією в загальну бізнес-систему стратегічної бізнес-одиниці або ж виду економічної діяльності, якого бракує для подальшого стратегічного поступу, розширення й розвитку корпоративної інтегрованої системи. У таких цілях можуть провадитися угоди й за завищеною вартістю. Проте важливим є те, аби топ-менеджмент підприємств торгівлі займав позицію вичікування для поглинання підприємств, які забезпечують швидке фінансово-економічне зростання. У таких цілях

перспективніше обирати підприємства, ринкова вартість яких наразі занижена, які мають перманентні фінансові труднощі та невисокі боргові зобов'язання. Відтак, такі об'єкти можливо придбати за невисокою оптимальною вартістю, надалі вивести зі стану кризи за рахунок інвестицій з боку материнської компанії та адаптувати до загальної системи корпоративної інтегрованої системи, в іншому випадку – вигідно перепродати в майбутньому.

Ще однією формою диверсифікації бізнесу є створення стратегічних партнерств, яке попри на перший погляд актуальні аргументи відносно ненадійності такої системи, можна контраргументувати тим, що такі практики також мали і мають значний успіх в торгівлі та інших видах діяльності. Фактично йдеться про утворення кластерного типу, коли створюється ядро кластера, а інші його учасники здійснюють спільну діяльність на договірних засадах.

На нашу думку, стратегічне партнерство є одним із актуальних інструментів диверсифікації саме для торговельних підприємств малого і середнього розміру, включно із такими, що мають розвинену торговельну мережу, для яких потенційно вигідно розвивати бізнес-відносини з більш потужними підприємствами для досягнення спільних цілей.

Під час пошуку стратегічних партнерів підприємствам торгівлі потрібно визначитися з наступними аспектами, які також важливі для іншої сторони угоди. Це міра зацікавленості в кінцевому результаті та формуванні спільної організаційної структури управління, наявність можливостей для маневрування, прийнятні для обох сторін договірні засади, готовність до взаємовиручки в частині фінансово-ресурсної підтримки, кредитування, допомоги у виході на ринок (нові ринкові сегменти), надання відтермінувань в оплаті товарів і т. ін. З іншого боку, слабким місцем стратегічного партнерства є те, що багато аспектів не закріплюються відповідними договірними зобов'язаннями, що слугує ризиком витоку важливої інформації комерційного характеру. Відтак, на нашу думку, підприємствам торгівлі, які мають намір диверсифікувати власну діяльність із застосуванням інструмента стратегічного партнерства, слід уникати витоку даних відносно аспектів власного стратегічного менеджменту, інновацій, зокрема високотехнологічних стратегій конкуренції, характеристик ключового персоналу, іншої інсайдерської інформації.

Активізація диверсифікаційних процесів у сфері торгівлі може відбуватися також і шляхом передачі іншому суб'єкту ресурсів, знань, технологій, інтелектуальної власності. Такі процеси можуть поширюватися як в аверсному, так і в реверсному напрямках.

Це може відбуватися через внесок відповідних активів до статутного капіталу іншого суб'єкта господарювання або спільне використання ресурсів.

Як певний різновид такої стратегії, варто також розглядати створення спільних підприємств, яке як альтернативний варіант усуває більшість ризиків і загроз стратегічного партнерства, однак робить співпрацю більш організаційно і ресурсно складною. Тут йдеться про комплекс параметрів, які потребують узгодження, включно із фінансовими, кадровими, управлінськими, технологічними, інформаційними і т. п. При цьому створення спільних підприємств має й суттєві переваги включно із прозорими корпоративними відносинами, автономною системою менеджменту і звуженим колом відповідальності.

Для уникнення трудомістких процесів створення нових суб'єктів господарювання торговельне підприємство в цілях розвитку власних диверсифікаційних стратегій може використовувати інструмент інвестування. З одного боку, це не засіб корпоративізації відносин, адже інвестиції здебільшого не передбачають переуступку частини капіталу, а для інвестора – контроль за бізнесом, але, з іншого – цей інструмент диверсифікації

може використовуватися торговельними підприємствами у якості допоміжного.

Охарактеризовані вище аспекти мають переважно стратегічний характер, тоді як конкретики потребують безпосередньо види економічної діяльності, які перспективні за тієї чи іншої стратегії диверсифікації підприємств торгівлі корпоративного типу

Так, щодо стратегії горизонтальної інтеграції, то, як відомо, її ключовими напрямками є технологічна (у більшій мірі пов'язана зі змінами в технологічних процесах торгівлі) та економічна (удосконалення та розширення каналів просування товарів на ринок, вихід у нові ринкові сегменти та модернізація економічного інструментарію в торгівлі) диверсифікація. У даному випадку йдеться не про перехід суб'єктів торгівлі в принципові інші (відмінні) види економічної діяльності, адже горизонтальна диверсифікація відноситься до типу зв'язаних і передбачає або об'єднання ресурсів, засобів і можливостей підприємств, які працюють і конкурують в одній сфері діяльності, або самостійні дії суб'єкта господарювання з посилення позицій в своїй галузі функціонування. Тож у бік технологічного вектора горизонтальної диверсифікації ключовими засобами слугують розширення асортименту вже існуючих товарів, вихід на інші сегменти споживачів, запровадження додаткових заходів та методів маркетингового впливу на споживача.

Що стосується економічної складової горизонтальної диверсифікації суб'єктів торгівлі корпоративного типу, то тут перспективними є розвиток торгових мереж, запровадження нових типів і форматів торгівлі, спеціалізація на нових товарних групах (розширення номенклатури товарів, послуг), розвиток електронної торгівлі та застосування інструментів Інтернет-маркетингу.

Технологічна диверсифікація дозволяє розширити та вдосконалити асортимент товарів і послуг, що пропонуються споживачам, вийти на інші сегменти споживачів, використати нові прийоми, методи впливу на покупця задля підвищення рівня його лояльності до товарів підприємства; економічна – забезпечити просторове розширення, урізноманітнити формати і магазини різної спеціалізації, вийти на ринки збуту інших регіонів та навіть за кордон.

Метою реалізації стратегії вертикальної інтеграції є максимальне включення до складу корпоративної інтегрованої структури всіх етапів виробничого і торгово-технологічного процесу від стадії виробництва продукції до її реалізації кінцевому споживачеві, а також надання низки додаткових послуг вже після продажу товарів.

Під час реалізації вертикальної диверсифікації представлено практично весь спектр можливих видів економічної діяльності в межах повноцінного вертикального технологічного ланцюга. Однак за кожної конкретної ситуації і у відповідності до поточного стану розвитку материнської компанії, її фінансово-ресурсного забезпечення, інших можливостей структура системи може набувати різних конфігурацій. Більше того, вона може розвиватися, наприклад, лише уперед (співпраця зі суб'єктами системи післяпродажного обслуговування, сфери ресторанного бізнесу, послуг і розваг та навіть страхування, фінансово-кредитної підтримки, лізингу і т. п.) чи лише назад (інтеграція з суб'єктами системи імпорту, виробництва, оптово-збутового сектору); частково вгору, частково униз; можуть залучатися всі з вказаних напрямів бізнесу або ж ні і т. д.

У будь-якому випадку вертикальна диверсифікація більшою мірою також пов'язана зі зв'язаною стратегією розвитку, тому корпоративним торговельним підприємствам із достатніми фінансовими можливостями (середні і великі суб'єкти господарювання) важливо працювати над вибудовуванням повноцінної моделі, із залученням до корпоративної інтегрованої системи виробників, транспортних та логістичних підприємств, дистрибуторів, сервісних, маркетингових підприємств, ремонту і післяпродажного послуг, суб'єктів сфери розваг та відпочинку. Наприклад,

контроль над імпортом та виробництвом дає змогу розширити номенклатуру торгових мереж такими товарними марками, як, наприклад, «власний імпорт» чи «власні напівфабрикати».

Найскладнішою з форм диверсифікації підприємств корпоративного типу в сфері торгівлі закономірно є конгломератна диверсифікація, яка передбачає залучення до єдиної системи видів економічної діяльності, які абсолютно не пов'язані з основним – торговельним – бізнесом материнської компанії. Цей процес є складним і вимагає наявності відповідного обсягу фінансового забезпечення, здійснення значних капіталовкладень та інших інвестицій, і передбачає цілий комплекс труднощів, загроз, підводних каменів у частині своєї організації та подальшого менеджменту. З огляду на це та інші обставини, визначитися з повним спектром видів економічної діяльності, які мають утворювати таку систему, апріорі складно, позаяк, вважаємо, що при підході до вирішення цього питання потрібно опиратися на реалізацію трьох базисних функцій:

- 1) реалізація економічних інтересів власників та стейкхолдерів суб'єктів – учасників корпоративної інтегрованої системи;
- 2) гарантування економічної стійкості й рівноваги системи;
- 3) забезпечення належної взаємодії її елементів зі зовнішнім середовищем.

За реалізацію першої функції відповідальні види економічної діяльності, які утворюють так зване ядро корпоративної інтегрованої системи. До нього входять підприємства різних видів торгівлі, суб'єкти, які представляють суміжні з торгівлею види економічної діяльності, а також сегменти реального сектора національної економіки. Все визначається фінансово-ресурсними можливостями організації, положеннями обраної стратегії і тактики диверсифікованого зростання корпоративної інтегрованої структури.

Реалізація функції гарантування економічної стійкості та рівноваги корпоративної бізнес-структури базується на суб'єктах відповідальних за якісне функціонування підсистем управління та безпеки. Зауважмо, що функції та завдання в цих сферах можуть реалізуватися учасниками корпоративної інтегрованої системи самостійно або залучатися до системи додаткові суб'єкти, які будуть за це відповідальними.

Виконання функції взаємодії із зовнішнім середовищем також може стати предметом діяльності як внутрішніх, так і зовнішніх суб'єктів. Головне аби належним чином були організовані і реалізувалися процеси розвитку бізнес-інфраструктури та маркетингу діяльності корпоративних інтегрованих систем. Своєю чергою, суб'єкти, які утворюють підсистему формування і реалізації конкурентних переваг, фактично, одночасно відповідальні і за стійкість та рівновагу системи і за її взаємодію із зовнішнім середовищем.

Ми вважаємо, що за такого нормативно-методичного підходу можна організувати найбільш раціональну (відповідно до стратегії конгломератної диверсифікації) систему та структуру видів економічної діяльності корпоративної системи у сфері торгівлі.

Висновки. Узагальнюючи базисні, на наш погляд, положення специфіки залучення відповідних видів економічної діяльності під час диверсифікації та корпоратизації, зазначимо, що в кожному разі при ухваленні рішення як відносно стратегії, форм і видів диверсифікації, так і в частині галузей, які сформують ту чи ту бізнес-структуру корпоративної інтегрованої структури, необхідно користуватися кількісними критеріями ефективності, причому в різних сферах. Крім того, критерії мають давати відповіді на питання в якій мірі реалізовано той чи той потенціал диверсифікації та корпоратизації, адже саме накопичення та ефективна реалізація потенціалу і є головним завданням, яке має вирішити розширення напрямів та масштабів бізнесу, іншими словами – створення корпоративної інтегрованої системи. До ключових сфер, за якими, власне, формується потенціал диверсифікації, на нашу

думку, відносяться фінансова, інтерфейсна, ринкова, інтелектуально-кадрова, цифрова.

Відповідно, якщо за всіма або принаймні за більшістю з визначених критеріїв забезпечується позитивна динаміка відносно формування та ефективного використання потенціалу, то така торговельна корпоративна інтегрована система характеризується збалансованим портфелем видів економічної діяльності. Позаяк, важливо також говорити й про критерії ефективності корпоративного управління корпоративної інтегрованої системи, до яких належить усунення недоліків віднесемо усунення недоліків, зокрема дублювання функцій; протиріччя цілей; відсутності загальної спільної стратегії; розмежування функцій власності та операційного менеджменту, дисбалансу інтересів власників і найманих керівників; відсутності прозорості інформації у межах внутрішньо корпоративної системи; нижчої якості ретельного фінансового планування; нефокусованості керівництва; відсутності планування інтелектуально-кадрового забезпечення.

Водночас, реалізація цих завдань, а також злагожене, збалансоване й ефективне функціонування всіх елементів корпоративної інтегрованої системи безпосередньо корелюється з модернізацією моделей управління в корпоративних системах торгівлі, що є предметом подальшого дослідження.

1. Важкий рік: як змінилися доходи, прибутки та збитки провідних ритейлерів України URL: <https://rau.ua/novyni/vazhkij-rik-pributki-ta-zbitki/> (дата звернення: 10.05.2023 р.).
2. Трофименко К. В. Напрямки модернізації діяльності торговельних корпоративних мереж в умовах воєнного стан. Проблеми та перспективи розвитку бізнесу в Україні : матеріали III Міжнародної наук.-практ. конф. молодих вчених і студентів (м. Львів, 2 березня 2023 р.) : тези доповідей. Львів : Львівський торговельно-економічний університет, 2023. С. 124–127.
3. Куц Л. Л., Шульгат Н. І. Диверсифікація та її роль у зміцненні стратегічної стійкості підприємства. *Сталій розвиток економіки*. 2011. № 4. С. 84–88. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/12732/1/> (дата звернення: 03.05.2023 р.).
4. Goel K., Bandara W. & Gable G. Conceptualizing Business Process Standardization: A Review and Synthesis. *Schmalenbach J Bus Res*. 2023. URL: <https://doi.org/10.1007/s41471-023-00158-y>
5. Shaturaev J. Company Modernization and Diversification Processes. *ASEAN Journal of Economic and Economic Education*. 2022. 1(1). С. 47–60.
6. Згурська О. М. Диверсифікація як метод підвищення економічної ефективності підприємства . *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 13. С. 16–21.
7. Український ринок злиття та поглинань за рік упав на 62%. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2021/04/5/672661/> (дата звернення 02.05.2023 р.).
8. Шароян Ф. Ключові етапи розроблення стратегії диверсифікації на міжнародних ринках. *Підприємство та інновації*, 2021. № 16. С. 20–25. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/16.3>

References

1. A difficult year: how the revenues, profits and losses of the leading retailers of Ukraine changed. www.rau.ua/novyni/vazhkij-rik-pributki-ta-zbitki/ Accessed 05.10.2023
2. Trofymenko K.V. Directions of modernization of trade corporate networks in the conditions of martial law. *Problems and prospects of business development in Ukraine: materials of the III International Science and Practice. conf. of young scientists and students (Lviv, March 2, 2023): abstracts of reports*. Lviv: Lviv University of Trade and Economics, 2023. P. 124–127.
3. Kuts, L. L., and N. I. Shulgat. "Diversification and its role in strengthening the strategic stability of the enterprise." *Sustainable economic development*, 2011, no. 4, pp. 84–88, www.dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/12732/1/ Accessed 03.10.2023.
4. Goel, K., Bandara, W., & Gable, G. "Conceptualizing Business Process Standardization: A Review and Synthesis." *Schmalenbach J Bus Res*, 2023. doi.org/10.1007/s41471-023-00158-y.
5. Shaturaev, J. "Company Modernization and Diversification Processes." *ASEAN Journal of Economics and Economic Education*, no.1(1), 2022, pp. 47–60.
6. Zgurska, O. M. "Diversification as a method of increasing the economic efficiency of the enterprise." *Investments: practice and experience*, no. 13, 2018, pp. 16–21.
7. "The Ukrainian market of mergers and acquisitions fell by 62% during the year." *Epravda*, www.epravda.com.ua/news/2021/04/5/672661/ Accessed 05.02.2023.

Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. Вип 19. Т.2

8. Sharoyan, F. "Key stage of developing a diversification strategy on international markets." *Entrepreneurship and Innovation*, no. 16, 2021, pp. 20–25. doi.org/10.37320/2415-3583/16.3