

УДК 339.37

## Диверсифікація діяльності як напрям розвитку та посилення конкурентних переваг торговельного підприємства

**Морщенок Т.С.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Запорізька державна інженерна академія

**Острик А.Ю.**

студентка  
Запорізької державної інженерної академії

У статті проаналізовано основні показники роздрібною торгівлі в Україні та Запорізькій області, встановлено, що останніми роками відбувається зниження обсягу роздрібного товарообороту та зменшення кількості об'єктів роздрібною торгівлі. Зазначено, що розвиток роздрібною торгівлі є складним і динамічним процесом, який відбувається під впливом низки факторів: економічних, політичних, соціальних. Одним із шляхів забезпечення конкурентних переваг торговельного підприємства є диверсифікація його діяльності. Розглянуто економічна сутність поняття «диверсифікація» та запропоновано визначення диверсифікації діяльності торговельного підприємства. Встановлено її позитивна роль у забезпеченні розвитку та конкурентоспроможності суб'єктів підприємницької діяльності в сфері торгівлі. Визначено основні напрями диверсифікації діяльності підприємницьких торговельних структур. Розглянуто мотиви, які обумовлюють прийняття управлінського рішення щодо диверсифікації діяльності торговельного підприємства. Розглянуто основні стратегії диверсифікації та визначено критерії вибору та застосування стратегії диверсифікації. Зазначено, що диверсифікація діяльності, з одного боку, веде до зниження ризиків, посилює конкурентні переваги та забезпечує розвиток торговельного підприємства, а з іншого, – реалізація диверсифікації несе у собі нові потенційні ризики, які можуть вплинути на загальну економічну ефективність торговельного підприємства.

**Ключові слова:** диверсифікація, торговельне підприємство, стратегія, конкурентні переваги, розвиток, торгівля, мотив, ризик.

Морщенок Т.С., Острик А.Ю. ДИВЕРСИФИКАЦИЯ КАК НАПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЯ И УСИЛЕНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье проанализированы основные показатели розничной торговли в Украине и Запорожской области, установлено, что в последние годы происходит снижение объема розничного товарооборота и уменьшение количества объектов розничной торговли. Отмечено, что развитие розничной торговли является сложным и динамическим процессом, который происходит под влиянием ряда факторов: экономических, политических, социальных. Одним из путей обеспечения конкурентных преимуществ торгового предприятия является диверсификация его деятельности. Рассмотрены экономическая сущность понятия «диверсификация» и предложено определение диверсификации деятельности торгового предприятия. Установлена ее положительная роль в обеспечении развития и конкурентоспособности субъектов предпринимательской деятельности в сфере торговли. Определены основные направления диверсификации деятельности предпринимательских торговых структур. Рассмотрены мотивы, обуславливающие принятия управленческого решения относительно диверсификации деятельности торгового предприятия. Рассмотрены основные стратегии диверсификации и определены критерии выбора и применения стратегии диверсификации. Отмечено, что диверсификация деятельности, с одной стороны, ведет к снижению рисков, усиливает конкурентные преимущества и обеспечивает развитие торгового предприятия, а с другой, – реализация диверсификации несет в себе новые потенциальные риски, которые могут повлиять на общую экономическую эффективность торгового предприятия.

**Ключевые слова:** диверсификация, торговое предприятие, стратегия, конкурентные преимущества, развитие, торговля, мотив, риск.

Morschenok T.S., Ostrika Yu. DIVERSIFICATION AS A DIRECTION OF DEVELOPMENT AND STRENGTHENING COMPETITIVE ADVANTAGES OF THE TRADING COMPANIES

In the article the main indicators of retail trade in Ukraine and Zaporozhye region analyzed, it was found that in recent years, the decline in retail sales and a decrease in the number of retail sites occurs. It was noted that the development of the retail trade is a complex and dynamic process that is influenced by a number of factors: economic, political, social. Diversification of activities is one of the ways of ensuring competitive advantages of commercial enterprise. The economic essence of the concept of "diversification" and considered the definition of diversification offered to commercial enterprises. The positive role of diversification in ensuring development and competitiveness of the business entities in the area of trade is established. The main directions of diversification

of business trading patterns identified. The motives that determine the adoption of administrative decisions on the diversification of trade enterprise are considered. The main strategy of diversification considered and the selection criteria and application diversification strategy defined. It is noted that the diversification of activities on the one hand, leads to the reduction of risks, enhances competitive advantage and ensures the development of commercial enterprises, and on the other, – the implementation of diversification carries a new potential risks that may affect the overall economic efficiency of commercial enterprises.

**Keywords:** diversification, trade company, strategy, competitive advantages, development, trade, motive, risk.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Сучасний розвиток торговельного підприємництва в Україні відбувається у динамічному зовнішньому середовищі. Сьогодні суб'єкти підприємництва вимушені діяти в умовах нестабільності та кризових явищ в економіці, зростаючої конкуренції, невизначеності та ризику, і тому важливим стає не просто реагувати на виникаючі проблеми та пристосовуватися до мінливих умов середовища, але й передбачати можливості та загрози, що можуть виникнути у майбутньому для підприємства, та вживати превентивні заходи в процесі досягнення поставлених цілей. Це обумовлює важливість застосування на торговельному підприємстві останніх досягнень стратегічного управління та вибору стратегії розвитку, що спрямована на забезпечення високої ефективності кінцевих результатів різних напрямів діяльності та його стійких конкурентних позицій на ринку. Однією із таких стратегій є диверсифікація діяльності, якій надає перевагу досить велика кількість торговельних підприємницьких структур, оскільки дозволяє розширити асортимент продукції, більш повно завантажити виробничі потужності, покращити фінансово-економічний стан, знизити ризику, підвищити конкурентоспроможність тощо.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Загальнонаукові аспекти розвитку торговельних підприємств розглядали у своїх працях такі економісти, як В. Апопій, Н. Голошубова, Л. Дідківська, А. Мазаракі, Т. Футало та ін. Диверсифікація як напрям стратегічного розвитку та посилення конкурентних переваг підприємства є темою великої кількості досліджень. До активного наукового вживання даний термін ввели такі закордонні науковці, як І. Ансофф і М. Портер. Значний внесок у системне розуміння диверсифікації діяльності підприємств окремих галузей економіки зробили російські та українські вчені: К. Білецька, О. Войтехович, В. Герасимчук, Л. Івченко, О. Карпенко, О. Ковтун, О. Кавун, В. Момот, В. Оберемчук, М. Скоробогатов та інші.

Аналіз літературних джерел показав, що переважну більшість публікацій присвячено диверсифікації діяльності промислових під-

приємств. Розгляду особливостей і специфіки диверсифікації діяльності торговельних підприємницьких структур не приділяється належної уваги. В той же час необхідним стає удосконалення різноманітних механізмів посилення конкурентних переваг торговельних підприємств та пошук нових підходів для забезпечення торговельних підприємств стратегічними інструментами для досягнення поставлених цілей в умовах нестабільності та швидко змінюваного середовища. Отже, незважаючи на значну зацікавленість вчених та дослідників до зазначеної проблематики протягом останнього часу, деякі аспекти залишаються недостатньо опрацьованими, потребують вдосконалення та подальшого дослідження.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою дослідження є поглиблення та узагальнення теоретичних положень диверсифікації діяльності торговельних підприємств та визначення її позитивної ролі у посиленні конкурентних переваг та забезпеченні конкурентоспроможності суб'єктів підприємницької діяльності в галузі торгівлі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В ринковій економіці торгівля є найбільш розповсюдженою сферою підприємницької діяльності та сферою застосування праці. Вона активно впливає на розвиток економіки та сприяє задоволенню попиту населення на товари і послуги, поліпшенню якості життя населення. Основною ланкою сфери торгівлі є торговельні підприємства, які є самостійними господарюючими суб'єктами підприємницької діяльності, що створюються для закупівлі, реалізації, зберігання товарів та надання додаткових супутніх послуг заради задоволення потреб ринку та отримання прибутку від своєї діяльності.

Досліджуючи основні показники роздрібною торгівлі, які наведені у табл. 1, можна відмітити, що у 2009 р., 2014 р. та 2015 р. спостерігається скорочення обсягу роздрібного товарообороту у порівняних цінах підприємств України. Аналогічна ситуація характерна і для Запорізької області, на яку припадає близько 4,6% роздрібного товарообороту підприємств країни.

У забезпеченні зростання товарообігу роздрібною сектору економіки найбільшу роль відіграють роздрібні мережі. В той же час слід зазначити, що протягом 2005-2015 рр. щороку спостерігається поступове зменшення кількості об'єктів роздрібною торгівлі як по Україні, так і по Запорізькій області. Найбільше зменшення в країні відбувалося під час глобальної фінансово-економічної кризи у 2008-2009 рр., а також у 2014 р., що пов'язано з політичною ситуацією та економічною нестабільністю. Так, за даними Державної служби статистики України [1], на кінець 2008 р. кількість роздрібних торговельних об'єктів скоротилася майже на 3,8%, у 2009 р. – на 5,6%, у 2014 р. – на 17,1% проти попередніх років. Взагалі протягом 2005-2015 років кількість об'єктів роздрібною торгівлі зменшилася по Україні на 25,6 тис. од., або 34%, а по Запорізькій області – на 0,57 тис. од., або 20,3% (табл. 1).

Слід зазначити, що 2015 рік виявився тяжким для всіх власників торговельних мереж. Основна причина – різке падіння попиту, що пов'язано зі зниженням купівельної спроможності населення та коливаннями курсу долара. Необхідною умовою подальшого функціонування стала оптимізація торговельних мереж: закриття малоприбуткових торгових точок, зменшення орендованих площ та освоєння інтернет-майданчиків.

Погоджуємося з думкою А. Предеїна [3], який зазначає, що розвиток роздрібною торгівлі в Україні є складним і динамічним процесом, який відбувається в умовах трансформаційних змін національної економіки під впливом низки факторів політичного, економічного, соціального та правового характеру. Мінливість цих факторів спричиняє зміни в ринковому середовищі функціонування торговельних підприємств, вимагаючи пошуку адекватних підходів до управління ними та формування їхніх стратегічних конкурентних переваг [3, с. 18].

Одним із шляхів досягнення конкурентних переваг для торговельних підприємств є диверсифікація їх

Таблиця 1  
Динаміка основних показників роздрібною торгівлі в Україні та Запорізькій області [1; 2]

Рік	Обсяг роздрібною товарообороту підприємств (юридичних осіб), млн. грн		Темп зростання обсягу роздрібною товарообороту підприємств (юридичних осіб) у порівнянні цінах, %		Наявність об'єктів роздрібною торгівлі підприємств (юридичних осіб) на кінець року, тис. од		Кількість ринків з продажу споживчих товарів на кінець року, од.	
	Україна	Запорізька область	Україна	Запорізька область	Україна	Запорізька область	Україна	Запорізька область
2000	28757	1376	108,1	108,1	103,2	3,82	2514	96
2005	94332	3881	123,4	117,8	75,2	2,81	2886	100
2006	129952	4982	126,4	120,3	73,6	2,82	2890	101
2007	178233	6782	129,5	128,5	71,9	2,73	2834	101
2008	246903	9301	117,3	115,1	69,2	2,67	2785	100
2009	230955	8433	79,1	76,3	65,3	2,48	2761	100
2010	280890	10734	110,1	114,7	64,8	2,43	2758	95
2011	350059	13378	113,2	112,0	64,2	2,30	2698	92
2012	405114	15995	112,3	115,1	62,2	2,28	2647	90
2013	433081	17080	106,1	106,0	59,8	2,30	2609	91
2014	438343	19676	90,0	95,5	49,6	2,24	2177	88
2015	487558	22162	80,2	79,0	49,6	2,24	2134	85

діяльності. Аналізуючи роздрібні торговельні мережі, можна відмітити широке здійснення диверсифікації, яка пов'язана із стратегією діяльності торговельного підприємства, що прагне досягнути запланованих цілей в конкурентній боротьбі та розподілити ризик. Це в свою чергу дозволить стабілізувати фінансовий стан торговельного підприємства протягом певного періоду часу.

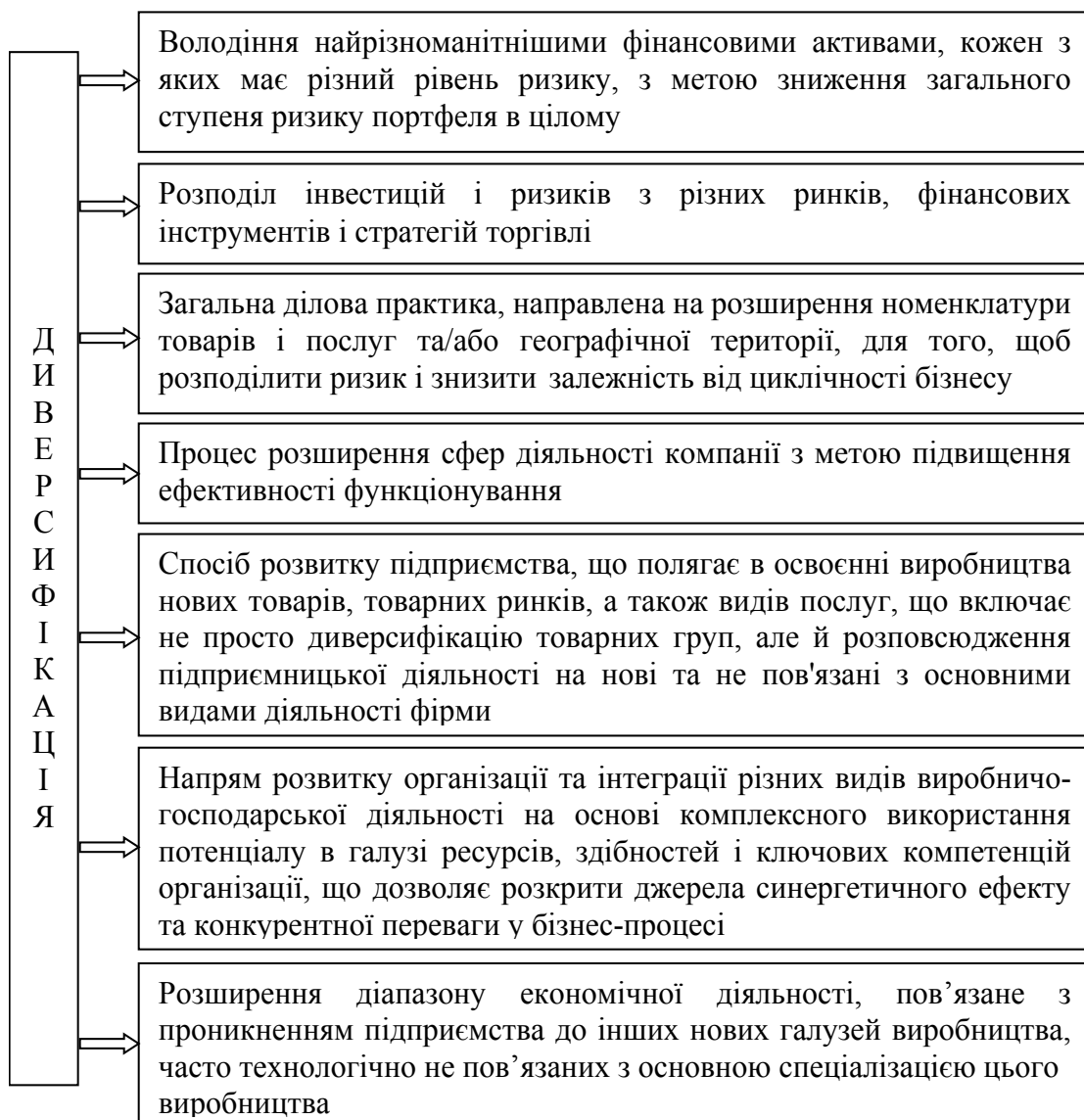
Для того, щоб розглянути позитивний вплив диверсифікації на результати діяльності торговельних підприємницьких структур, необхідно визначити економічну сутність даного поняття. Диверсифікація має різні трактування, які відображені на рис. 1.

Виходячи з наведених визначень, можна надати наступне визначення поняття «диверсифікація діяльності торговельного підпри-

ємства»: процес розширення та оновлення різних видів діяльності, як пов'язаних, так і не пов'язаних між собою, на основі комплексного використання потенціалу та компетенцій, що дозволяє досягти конкурентних переваг у бізнес-середовищі, розподілити ризики у підприємницькій діяльності, підвищити ефективність функціонування та забезпечити соціально-економічний розвиток торговельного підприємства.

Л. Івченко у науковій праці [6] виділяє наступні причини диверсифікації підприємницької діяльності:

- відсутність можливості отримання додаткових прибутків у традиційній сфері функціонування підприємства, що пов'язано з анти-монопольним законодавчим регулюванням;
- стагнація (застій) ринку функціонування підприємства: ринок збуту насичений продук-



**Рис. 1. Визначення диверсифікації діяльності підприємства**

Джерело: складено за: [4, с. 8; 5, с. 245]

цією (послугами), відповідно, спостерігається тенденція скорочення попиту, потужний тиск конкурентів;

- необхідність інвестування накопиченого капіталу з метою збереження та збільшення його вартості з одного боку та підвищення ефективності функціонування підприємства з іншого шляхом підприємницької експансії;

- необхідність зниження ризиків (істотна залежність від однієї продуктової лінії, циклічний характер основного бізнесу спонукають до пошуку додаткових можливостей забезпечення стабільності підприємства);

- високі бар'єри виходу на світові ринки.

О. Кавун [5] зазначає наступні мотиви, які обумовлюють прийняття рішення керівництвом торговельних структур щодо диверсифікації діяльності:

- збільшення частки ринку;

- вихід на нові ринки – при прийнятті рішення про вихід на новий ринок набуває важливості критерій привабливості обраної сфери діяльності за показником рентабельності витрат;

- забезпечення охоплення різних сегментів ринку;

- забезпечення зростання фінансово-економічних показників;

- отримання економічної вигоди від прояву ефекту масштабу;

- ефективне використання вільних фінансових ресурсів і наявної матеріально-технічної бази;

- оптимізація та скорочення операційних витрат;

- забезпечення приросту потоку покупців завдяки різноманітненню товарної пропозиції;

- формування прихильності та лояльності споживачів до відомої торгової марки;

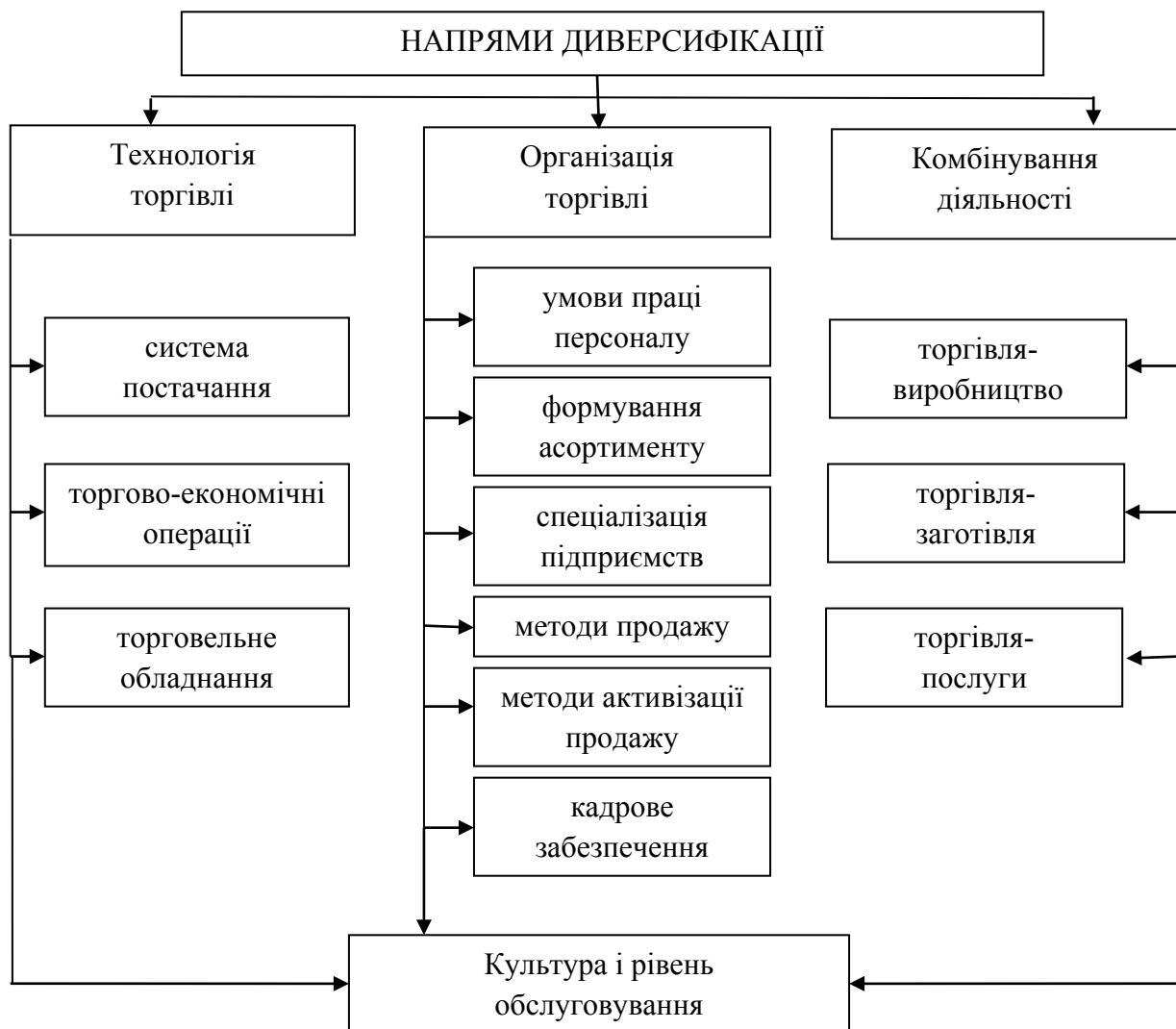


Рис. 2. Напрями диверсифікації діяльності торговельних підприємств та їх взаємозв'язок [7]



– розподіл комерційних ризиків між різними видами діяльності та уникнення залежності від кон'юнктури одного ринку;

– забезпечення комплексного задоволення попиту споживачів завдяки урізноманітненню сформованих каналів продажу товарів;

– уникнення загострення прямої конкурентної боротьби між існуючими господарючими структурами;

– використання сформованої позитивної репутації відомого бренду.

Забезпечення ефективного управління приводить до перетворення мотивів на переваги від функціонування диверсифікованої підприємницької структури [5]:

На думку Т. Футало [7] та М. Стефаненка [8], диверсифікація передбачає систему заходів, які спрямовані на розширення та оновлення діяльності торговельного підприємства, та як багатокомпонентне явище охоплює ряд напрямів, які відображені на рис.2: технологію торгівлі; організацію торгівлі; комбінування торговельної діяльності з іншими видами діяльності. В остаточному результаті всі наведені напрями спричиняють диверсифікацію культури та рівня обслуговування.

О. Кавун [5] зазначає, що серед основних напрямів диверсифікації діяльності підприємницьких мережевих структур у торгівлі, які мають прояв у сучасних умовах, є:

– відкриття мереж магазинів різних типів (супермаркети, гіпермаркети) та інших об'єктів (наприклад, мережі аптек або закладів харчування);

– створення виробничих підприємств, продаж товарів яких передбачено виключно у власних мережах магазинів;

– відкриття виробничих підприємств, продаж товарів яких передбачено як у власних мережах магазинів, так і торговельних об'єктах конкурентів;

– створення підрозділу Інтернет-торгівлі в межах корпоративної торговельної мережі;

– створення та забезпечення функціонування підприємств, не пов'язаних безпосередньо з основним (ключовим) видом бізнесу підприємницької мережі (наприклад, відкриття банку, медичного центру під брендом відомої мережі магазинів або іншою назвою);

– формування підрозділу з організації імпорту товарів та подальшої їх реалізації в межах корпоративної торговельної мережі («власний імпорт») [5].

Всі напрями диверсифікації пов'язані між собою та врешті-решт спрямовані на досягнення основної мети діяльності торговельного

підприємства – максимальне задоволення споживчого попиту на товари та послуги у зручній для споживача час, у потрібному місці, у необхідному асортименті та якості. Напрями диверсифікації розширюють поле діяльності торговельних підприємств, підвищуючи ефективність господарювання, і в той же час розглядаються як інструмент конкурентної боротьби, що застосовується з метою посилення конкурентних переваг.

Узагальнення вітчизняного та зарубіжного досвіду дає підстави стверджувати, що керівництву торговельних підприємств все більше уваги необхідно приділяти формуванню та реалізації стратегії диверсифікованого росту, яка дозволяє: визначити поведінку підприємства на ринку з врахуванням умов зовнішнього середовища, та вірогідного характеру їх зміни; оцінити конкурентоспроможність та стратегічні конкурентні переваги торговельного підприємства; визначити стратегічно важливі напрями диверсифікації та розробити комплекс заходів, реалізація яких дозволить досягти поставлених цілей; визначити ресурси, які необхідно залучити для досягнення поставлених цілей та забезпечити найбільш ефективно їх використання.

В економічній літературі виділяють такі стратегії диверсифікації, як стратегія концентричної (вертикальної) диверсифікації; стратегія горизонтальної диверсифікації; стратегія конгломеративної диверсифікації.

Вертикальна диверсифікація передбачає виробництво товарів (послуг), які в технологічному та маркетинговому відношенні тісно пов'язані з запропонованими підприємством товарами. На сучасному етапі такий підхід широко застосовується у продуктових маркетах, де крім готової продукції власного виробництва, торговельне підприємство пропонує напівфабрикати. Вертикальна диверсифікація забезпечує певні переваги виробнику: поєднується координація дій з великими можливостями контролю; забезпечується стабільність господарських зв'язків у межах підприємства; гарантованими є поставки матеріально-технічних ресурсів; зберігається тісний контакт з кінцевими споживачами. Разом із тим наявні й деякі недоліки. А саме: взаємозалежність структурних підрозділів підприємства у випадку негативних зовнішніх змін виступає дестабілізуючим чинником для становища цілого підприємства; обмежений ринок збуту призводить до зменшення впливу конкуренції; необхідність удосконалення потребує значних витрат, що в підсумку при-

зводить до перевищення вартості ресурсів за середньою ринковою ціною.

Під час запровадження стратегії горизонтальної диверсифікації торговельне підприємство задля задоволення потреб існуючих клієнтів розширює сферу ведення бізнесу. Таким чином, різнобічне врахування потреб постійних споживачів забезпечує висхідний розвиток підприємства та вихід на нові ринки сировини та збуту. Конгломеративна диверсифікація непов'язана ні з існуючою технологією, ні з потребами постійних споживачів; вона орієнтована на вихід у нові види бізнесу, потребує значних інвестувань, тому доступна лише для великих підприємств. На думку С. Ковальчук [9], Є. Забурмехи [10], стратегії вертикальної та горизонтальної диверсифікації є об'єктивними елементами розвитку торговельних підприємств на сучасному етапі. Крім задоволення масового попиту споживачів, торговельні підприємства все більше орієнтуються на задоволенні індивідуальних запитів, специфічних запитів, наданні додаткових послуг (можливості оплати різноманітних послуг через розміщення в приміщенні торговельного підприємства платіжних терміналів; можливості скористатися Інтернетом та електронною поштою тощо) [9, с. 185; 10, с. 135].

Критеріями вибору та успішного застосування стратегії диверсифікації є: привабливість галузі з точки зору рентабельності і можливості розвитку; стабільний фінансовий стан та місце даного підприємства в галузі на момент диверсифікації; асоціативні зв'язки між профілем підприємства та потребами галузі, куди диверсифікує свою діяльність підприємство; створення замкнутих виробничих циклів; оперативне та адекватне реагування на зміну смаків і переваг споживачів тощо. Загрозами диверсифікації виступають: невизначеність, необ'єктивність оцінки власної компетентності та особливостей нового ринку; ускладнення управління підрозділами великих диверсифікованих підприємств; загострення проблеми пошуку джерел фінансування; невизначеність часу впровадження; неадекватне реагування споживачів [11].

Слід розуміти, що диверсифікація діяльності є складним і багатоаспектним процесом: з одного боку, сама по собі диверсифікація – це підхід до зниження ризиків у діяльності для забезпечення необхідного рівня економічної ефективності; з іншого – реалізація дивер-

сифікації несе у собі нові потенційні ризики, які можуть вплинути на загальну економічну ефективність. Тому необхідно чітко розуміти, які ризики можуть бути зменшені за рахунок диверсифікації і які ризики виникнуть внаслідок вибору даної стратегії розвитку [5].

Як стверджує О. Кавун [5], процесу диверсифікації діяльності торговельних підприємств притаманні наступні ризики:

- незнання або недостатнє вивчення специфіки нового ринку та особливостей купівельної поведінки споживачів;
- погіршення загальної економічної ситуації у країні;
- загострення конкуренції за рахунок активізації наявних конкурентів і виходу на ринок нових суб'єктів підприємницької діяльності;
- неспрогнозовані фінансові втрати внаслідок погіршення кон'юнктури обраного ринку;
- відсутність управлінського досвіду в обраній сфері діяльності;
- неефективна організаційна структура управління та розподіл відповідальності між бізнес-одинацями;
- ризик втрати ключових конкурентних переваг в основній сфері внаслідок так званого «розпорошення зусиль» між додатковими видами діяльності в результаті відволікання ресурсів на їх розвиток;
- погіршення іміджу відомого бренду в разі негативних наслідків діяльності.

За таких умов ефективне управління диверсифікацією діяльності торговельних підприємств набуває особливої важливості. Удосконалення механізму управління диверсифікацією діяльності підприємницьких торговельних структур розглядатиметься у подальших дослідженнях.

**Висновки з цього дослідження.** Таким чином, останнім часом відбувається урізноманітнення форм та напрямів здійснення диверсифікації діяльності торговельних підприємств. Для того, щоб диверсифікація була розумною, її мета повинна бути узгоджена з місією підприємства та з потребами ринку, при цьому максимально ефективно використовуватися ресурси та компетенції підприємства. Тільки за умови ефективного управління диверсифікація діяльності забезпечуватиме отримання торговельними підприємницькими структурами суттєвих переваг у конкурентній боротьбі, підвищення фінансово-економічних показників та їх розвиток.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Офіційний сайт Державного комітету статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
2. Офіційний сайт Головного управління статистики в Запорізькій області [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.zp.ukrstat.gov.ua/>.
3. Предеїн А. Розвиток роздрібних торговельних підприємств в Україні [Електронний ресурс] / А. Предеїн // Товари і ринки. – 2013. – №2. – С. 18-27. – Режим доступу: <http://tr.knteu.kiev.ua/files/2013/16/3.pdf>.
4. Ковінько О.М. Сутність та зміст стратегії диверсифікації підприємств при виході на зовнішній ринок / О.М. Ковінько // Вісник Хмельницького національного університету. – 2014. – №5. – Т. 2. – С.7-10.
5. Кавун О.О. Диверсифікація діяльності підприємницьких мереж у торгівлі: сутність, форми, мотиви та ризики здійснення [Електронний ресурс] / О.О. Кавун // Проблеми економіки. – 2014. – №2. – С.243-247. – Режим доступу: [http://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2014-2\\_0-pages-243\\_248.pdf](http://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2014-2_0-pages-243_248.pdf).
6. Івченко Л. Диверсифікація діяльності підприємств як чинник економічного зростання [Електронний ресурс] / Л. Івченко. – Режим доступу: [http://sophus.at.ua/IA\\_2016\\_1/12\\_ivchenko\\_larisa-diversifikacija\\_dijalnosti\\_pidp.pdf](http://sophus.at.ua/IA_2016_1/12_ivchenko_larisa-diversifikacija_dijalnosti_pidp.pdf).
7. Футало Т.В. Шляхи розвитку конкурентного середовища та посилення конкурентних переваг роздрібних торговельних підприємств [Електронний ресурс] / Т.В. Футало. – Режим доступу : [http://vlp.com.ua/files/30\\_13.pdf](http://vlp.com.ua/files/30_13.pdf).
8. Стефаненко М.М. Методологічні засади розвитку торговельних підприємств на внутрішньому ринку в сучасних умовах господарювання [Електронний ресурс] / М. М. Стефаненко // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2011. – Вип. 2. – С. 348-355. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp\\_2011\\_2\\_52](http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2011_2_52).
9. Ковальчук С.В. Маркетингові стратегії розвитку торговельних підприємств / С.В. Ковальчук // Вісник Хмельницького національного університету. – 2015. – №1. – С. 183-188.
10. Забурмеха Є.М. Особливості формування стратегії діяльності торговельного підприємства / Є.М. Забурмеха // Вісник Хмельницького національного університету. – 2014. – №5. – С. 133-136.
11. Захарін С.В. Економічна диверсифікація як ефективний механізм забезпечення розвитку підприємства [Електронний ресурс] / С.В. Захарін. – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/old\\_jrn/Natural/Vknutd/2012\\_1/139\\_145.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Natural/Vknutd/2012_1/139_145.pdf).