

**Раздувалов Леонид Владимирович**

студент

АОЧУ ВО «Московский финансово-юридический университет МФЮА»

г. Москва

## **СТАНОВЛЕНИЕ ТЕОРИИ ДИВЕРСИФИКАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ ТОРГОВЛИ**

**Аннотация:** в исследовании рассматривается процесс становления теории диверсификации применительно к предприятиям сферы торговли, анализируются ключевые этапы развития концепции и ее адаптация к специфике торгового бизнеса. Исследуются теоретические основы диверсификации, ее виды и мотивы применения. Приводятся примеры успешной диверсификации ведущих торговых компаний, демонстрирующие практическое применение теоретических подходов и подтверждающие значимость диверсификации для обеспечения устойчивого развития и конкурентоспособности в условиях динамично меняющегося рынка.

**Ключевые слова:** диверсификация, торговое предприятие, стратегия, розничная торговля, теория диверсификации, конкурентоспособность, устойчивое развитие.

Концепция диверсификации, как стратегического инструмента, имеет давнюю историю, уходящую корнями в начало XX века, когда крупные промышленные конгломераты начали осваивать новые отрасли для снижения рисков и увеличения прибыли. Однако систематическое изучение диверсификации как самостоятельного направления стратегического управления началось во второй половине XX века. Одним из в этом направлении стал И. Ансофф, который в своей работе «Корпоративная стратегия» (1965) [2] впервые представил матрицу «продукт-рынок», предложив четыре основных стратегии роста, одной из которых была диверсификация. Он выделил концентрическую, горизонтальную и конгломератную диверсификацию, заложив основы ее классификации и анализа.

В последующие десятилетия теория диверсификации активно развивалась, адаптируясь к особенностям различных отраслей, включая сферу торговли. Изначально торговые предприятия, фокусируясь на своей основной деятельности – перепродаже товаров, не рассматривали диверсификацию как первоочередную стратегию. Однако по мере усиления конкуренции, насыщения рынков и изменения потребительских предпочтений, необходимость в расширении деятельности стала очевидной. В 1970–80-х годах, с развитием крупных торговых сетей, появились первые примеры диверсификации, связанные с расширением ассортимента и географии присутствия.

Специфика торгового сектора внесла свои коррективы в понимание и применение диверсификации. Для производственных компаний диверсификация часто означала освоение новых технологий или производство принципиально новых товаров. Для торговых же предприятий, как отмечает А.Н. Петрова, диверсификация часто связана с поиском новых поставщиков, расширением географии присутствия, а также с развитием онлайн-каналов продаж и интеграцией с логистическими компаниями [4]. Это расширило традиционное понимание диверсификации, включив в нее не только продуктовую, но и технологическую, сервисную и географическую составляющие.

Важным этапом в становлении теории диверсификации в торговле стало осознание роли услуг. По мере того, как конкуренция в сфере продажи товаров усиливалась, торговые предприятия начали предлагать дополнительные услуги, не связанные напрямую с основным продуктом. Это могло быть кредитование, доставка, установка, сервисное обслуживание, а позднее – и собственные банковские или страховые продукты. Такой подход позволил не только увеличить доходность, но и создать дополнительные точки контакта с клиентом, повышая его лояльность.

В конце XX – начале XXI века, с развитием информационных технологий и интернета, диверсификация торговых предприятий получила новый импульс. Появление электронной коммерции позволило многим ритейлерам диверсифи-

цировать свои каналы продаж, создавая онлайн-магазины в дополнение к традиционным физическим точкам. Этот вид диверсификации, часто называемый мультиканальной или омниканальной стратегией, стал одним из ключевых факторов успеха в современной розничной торговле [3].

Примером успешной продуктовой и сервисной диверсификации является компания Amazon. Изначально книжный онлайн-магазин, Amazon диверсифицировал свой ассортимент до практически всех категорий товаров, а затем расширил свою деятельность на облачные сервисы (Amazon Web Services), производство собственных электронных устройств (Kindle, Echo), стриминговые сервисы (Amazon Prime Video) и даже продуктовые магазины (Whole Foods Market). Эта стратегия позволила Amazon стать одним из крупнейших мировых ритейлеров и технологических гигантов [5].

Другим ярким примером является Walmart, который, будучи гигантом розничной торговли, диверсифицировал свою деятельность, создав собственную логистическую инфраструктуру, развивая онлайн-продажи, а также предлагая финансовые услуги (Walmart MoneyCenter), медицинские клиники (Walmart Health) и даже телекоммуникационные услуги. Это позволило компании сохранять лидерство на высококонкурентном рынке и адаптироваться к изменяющимся потребностям потребителей [6].

В России также есть примеры успешной диверсификации. Сеть магазинов «Магнит», помимо основной розничной торговли продуктами питания, активно развивает собственное производство продуктов, аптечные сети («Магнит Аптека»), косметические магазины («Магнит Косметик»), а также онлайн-доставку. Это позволяет компании контролировать цепочку поставок, предлагать уникальные продукты и расширять свою клиентскую базу [7].

Компания «М.Видео-Эльдорадо», ведущий российский ритейлер бытовой техники и электроники, диверсифицирует свою деятельность не только через развитие омниканальной модели продаж (интеграция онлайн- и офлайн-каналов), но и через расширение спектра услуг: установка и настройка техники, страхование,

кредитование, а также развитие собственного маркетплейса. Такая стратегия позволяет компании удерживать лидерские позиции на рынке и повышать лояльность клиентов [7].

Таким образом, становление теории диверсификации в торговле прошло путь от простого расширения ассортимента до комплексного подхода, включающего развитие новых каналов продаж, создание собственных брендов, внедрение дополнительных услуг и освоение смежных отраслей. Современные торговые компании используют диверсификацию как ключевой элемент стратегического управления для повышения устойчивости, конкурентоспособности и долгосрочного роста в условиях постоянно меняющейся рыночной среды.

### *Список литературы*

1. Ананьина М. Г. Управление конкурентоспособностью торгового предприятия в условиях цифровизации экономики / М. Г. Ананьина // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. – 2020. – №4. – С. 85–92.
2. Ансофф И. Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. New York: McGraw-Hill. – 1965.
3. Жаркова О. П. Персонализированный маркетинг в розничной торговле: технологии и эффекты / О. П. Жаркова, И. В. Никулин // Маркетинг в России и за рубежом. – 2022. – №5. – С. 36–44.
4. Петрова А. Н. Стратегии диверсификации торговых предприятий в условиях цифровой экономики / А. Н. Петрова, Е. А. Кузнецова // Экономика и предпринимательство. – 2020. – №10. – С. 1018–1022.
5. Стоун Б. Магазин на диване: История Джеффа Безоса и Amazon / Б. Стоун. – М.: Азбука Бизнес, 2014. – 416 с.
6. Уолтон, С. Сделано в Америке: Как я создал Walmart / С. Уолтон, Д. Хьюи. – Москва: Альпина Паблишер, 2018. – 280 с.
7. Фролова Е. Е. Цифровые стратегии в розничной торговле: тренды и вызовы / Е. Е. Фролова // Управление экономическими системами. – 2021. – №2. – С. 49–57.