

Міністерство освіти і науки України
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування
Кафедра менеджменту і логістики



КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему: Диверсифікація конкурентних переваг підприємства
ШИФР КРБ. МІЛ.1.111-03.5.11

Здобувач Юлія ЧЕБАН

Керівник к.е.н., доц. Марія ПАНЧЕНКО

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від 17.05.2023 р., протокол № 15

Завідувач

кафедри менеджменту і логістики _____ Ірина СЕДІКОВА
(підпис)

Одеса – 2023 р.

АНОТАЦІЯ

Актуальність теми обумовлена тим, що диверсифікація діяльності підприємства є одним із способів досягнення конкурентних переваг та покращення конкурентних позицій підприємства.

У першому розділі **«Теоретичні основи диверсифікації конкурентних переваг»** розглянуто теоретичні основи диверсифікації діяльності підприємства, розкрито сутність та проблеми отримання підприємством конкурентних переваг.

У другому розділі **«Аналіз фінансово-економічної діяльності ЗАТ «Одесакондитер»** проведено комплексний аналіз фінансово-економічної діяльності досліджуваного підприємства та аналіз конкурентного середовища.

У третьому розділі **«Шляхи підвищення конкурентоспроможності ЗАТ «Одесакондитер» за рахунок стратегії диверсифікації»** запропоновано заходи до стратегії диверсифікації діяльності підприємства, здійснено економічне обґрунтування розроблених заходів.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 85 сторінок, 29 таблиць, 8 рисунків. Перелік посилань нараховує 27 найменування.

Ключові слова: диверсифікація, конкурентоспроможність, диверсифікація діяльності підприємства, конкурентні переваги, ринкове середовище.

SUMMARY

The first section "Theoretical foundations of diversification of competitive advantages", the theoretical foundations of diversification of the enterprise's activities are considered, the essence and problems of obtaining competitive advantages by the enterprise are revealed.

The second section "Analysis of the financial and economic activity of Odesakonditer" CJSC, a comprehensive analysis of the financial and economic activity of the investigated enterprise and analysis of the competitive environment was carried out.

The third section "Ways to increase the competitiveness of Odesakonditer" CJSC due to the diversification strategy, measures for the diversification strategy of the company's activities are proposed, and the economic justification of the developed measures is carried out.

The bachelor's thesis contains 85 pages, 29 tables, 8 figures. The list of references includes 27 names.

Key words: diversification, competitiveness, diversification of enterprise activity, competitive advantages, market environment.

ЗМІСТ

	с.
ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ.....	10
1.1 Поняття та цілі диверсифікації діяльності підприємства	10
1.2 Конкурентно-ринковий механізм диверсифікації	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР».....	32
2.1 Загальна характеристика підприємства ЗАТ «Одесакондитер».....	32
2.2 Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ЗАТ «Одесакондитер».....	40
2.3 Аналіз конкурентного середовища діяльності ЗАТ «Одесакондитер».....	54
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР» ЗА РАХУНОК СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ	66
3.1 Розробка стратегії диверсифікації ЗАТ «Одесакондитер»	66
3.2 Оцінка ефективності запропонованих заходів ЗАТ «Одесакондитер».....	74
ВИСНОВКИ	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	82

ВСТУП

Актуальність теми. Підприємство, як складна відкрита соціо-технічна система, що функціонує в нестабільному ринковому середовищі, потребує постійного корегування своєї роботи з метою найбільш ефективної адаптації до мінливих умов ринку. За умов постійного прискорення протікання економічних процесів, яке спостерігається в останні десятиріччя, особливо важливо для підприємства підтримувати баланс виробництва матеріальних і нематеріальних благ та розподілу ресурсів. Різниця в інтенсивності розвитку окремих галузей, ринків та підприємств призводить до необхідності диверсифікації.

Диверсифікація діяльності підприємства є одним із способів досягнення конкурентних переваг та покращення конкурентних позицій підприємства. Стратегія диверсифікації потребує ретельного вивчення ринкового середовища та внутрішніх систем організації, що необхідно для вибору виду і напрямку диверсифікації та успішного її впровадження.

При ретельному аналізі та правильному втіленні стратегії диверсифікації підприємство отримує значні можливості розвитку та покращення своїх конкурентних позицій, такі як: скорочення фінансових та підприємницьких ризиків ; залучення раніше не використовуваних технологій; збільшення частки ринку; підвищення мобільності капіталу; погіршення позиції сфери конкурентів; отримання прибутку та стабільні позиції.

Залучення подібних можливостей розвитку є актуальним для будь-якого підприємства, адже вони ведуть до досягнення переваг та підвищення конкурентоспроможності, що зумовлює успіх підприємства на ринку та робить можливим отримання позитивного економічного ефекту.

Сутність дослідження проблеми. Вивченню різних питань диверсифікаційних процесів присвячено багато робіт відомих іноземних

вчених, серед яких Ф. Котлер, І. Ансофф, А. А. Томпсон, Д. Гембл, А. Дж. Стрикленд, М. Портер. Окрім зарубіжних діячів розробкою теми займалися і українські вчені, такі як Н. В. Куденко, М. О. Багорка, Є. І. Богуславський, О. О. Цогла, М. О. Ромашко, О.М. Ковінько та інші спеціалісти.

Мета та завдання дослідження. Метою роботи є вивчення можливості використання стратегії диверсифікації діяльності ЗАТ «Одесакондитер» як способу досягнення підприємством конкурентних переваг та підвищення його конкурентоспроможності.

Для досягнення поставленої мети були сформульовані та вирішені такі завдання:

- визначити поняття диверсифікації та можливі напрямки її впровадження;
- визначити поняття конкурентних переваг та фактори, що впливають на їх досягнення;
- визначити можливість використання диверсифікації діяльності підприємства як способу досягнення конкурентних переваг;
- провести аналіз фінансового стану ЗАТ «Одесакондитер»;
- провести аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ЗАТ «Одесакондитер»;
- провести аналіз конкурентного середовища ЗАТ «Одесакондитер»;
- проаналізувати результати діяльності ЗАТ «Одесакондитер»;
- провести оцінку ЗАТ «Одесакондитер»;
- здійснити вибір напряму диверсифікації діяльності ЗАТ «Одесакондитер»;
- винести та економічно обґрунтувати заходи щодо впровадження стратегії диверсифікації діяльності ЗАТ «Одесакондитер».

Об'єктом дослідження виступає підприємство ЗАТ «Одесакондитер».

Предметом дослідження є забезпечення можливості досягнення конкурентних переваг підприємством ЗАТ «Одесакондитер» за рахунок стратегії диверсифікації його діяльності.

Методи дослідження. В основу дослідження покладені методи системного аналізу, абстрактно-логічний метод (теоретичне узагальнення матеріалу), метод експертних оцінок, методи фінансового та економічного аналізу, та інші загальноприйняті економіко-статистичні методи.

Інформаційно-нормативною базою дослідження склали правові та нормативні документи, матеріали та звіти державних органів та статистичні дані, методичні та інструктивні матеріали з питань економіки, менеджменту та маркетингу, наукові праці вітчизняних та зарубіжних економістів наукова та періодична преса, результати монографій і маркетингових досліджень в галузі диверсифікації та конкурентних переваг. В якості бази дослідження використовувалися статистичні матеріали господарюючих суб'єктів України.

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості впровадження його результатів на конкретному підприємстві ЗАТ «Одесакондитер» для покращення його конкурентних позицій, а також у використанні роботи як основи для розробки стратегії диверсифікації для інших підприємств та організацій, які потребують внесення змін до своєї діяльності.

ВИСНОВКИ

Підприємство – це самостійний суб'єкт господарювання, який здійснює свою діяльність на комерційній основі у межах ринку шляхом взаємодії з суб'єктами господарських відносин під впливом факторів ринкового середовища.

Мінливість економіко-соціальних та політичних умов функціонування ринку та посилення конкуренції між суб'єктами господарювання потребують від підприємств постійного пошуку шляхів удосконалення та посилення переваг, які є запорукою успіху конкурентної боротьби.

Одним з і способів посилення конкурентних позицій та надбання конкурентних переваг є диверсифікація діяльності підприємства.

У загальному сенсі диверсифікація – це розширення сфери діяльності. Вона може стосуватися виробництва, маркетингу, фінансів, збуту або постачання, але найчастіше порушує питання всіх систем підприємства та його відносин з навколишнім середовищем.

Диверсифікацію можна розглядати як одну із стратегічних альтернатив підприємства, яка приймається за урахуванням тенденції ринку і забезпечує зростання і розвиток організації за рахунок створення раніше не використовуваних бізнес-ліній та вихід у нові сфери діяльності, у яких підприємство здатне сформувати стійкі конкурентні переваги, мінімізуючи тим самим загальні ризики підприємницької діяльності.

Для успішної реалізації стратегії диверсифікації обов'язковим є ретельний і усебічний аналіз організаційно-економічних передумов, особливостей і тенденцій споживчого ринку, що є необхідним для визначення нових перспективних сегментів, тобто саме тих видів діяльності, у яких підприємство може досягти успіху та досягти стійких конкурентних переваг.

Досліджуване підприємство ЗАТ «Одесакондитер» здійснює свою діяльність на кондитерському ринку України. Це підприємство з багатою історією, яка почалась ще у ХІХ ст. Фабрика випускає широкий асортимент цукерок, печива, карамелі, вафель, тортів, які розповсюджує через власну мережу фірмових магазинів, офіційного дистриб'ютора ЗАТ «Торговий дім «Люксембурзький» та полиці продуктових магазинів і супермаркетів.

Проведений аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства показав негативну тенденцію у фінансовому стані компанії за останні три роки: відсутність прибутків, а отже і рентабельності підприємства, низькі показники ліквідності та платоспроможності, зменшення долі власного капіталу, зниження показників фінансової стійкості підприємства – все це свідчить про значне погіршення стану підприємства та про наявність проблем у його господарській діяльності.

Але за значенням декількох показників, наприклад уточненої ліквідності, можна сказати, що становище підприємства не безнадійне, воно може відповідати за своїми поточними зобов'язаннями та, згідно зі значенням коефіцієнту інвестування, має можливості до розширення.

Аналіз внутрішнього середовища показав, що найслабкішими місцями ЗАТ «Одесакондитер» є його фінансовий стан та якість його продукції. Фінансові проблеми та наявна виробнича база не дозволяють виготовляти продукцію кращої якості та більш конкурентоспроможну за ціновими показниками. Труднощі останніх років, з якими зіткнулася кондитерська галузь, такі як падіння загальної купівельної спроможності, збільшення собівартості продукції, зростання курсу основних валют, призвели до того, що підприємству складно забезпечити високу якість за конкурентною ціною. Це призводить до того, що в умовах інтенсивної конкуренції ЗАТ «Одесакондитер» сильно програє крупним гравцям кондитерського ринку.

Підприємство також має і сильні сторони, такі як місце розташування, дизайн пакування, наявність власного дистриб'ютора та випуск унікальних і цікавих товарів (наприклад «Сало в шоколаді»).

Для зниження ризику від слабких сторін підприємства та найкращого використання його переваг була запропонована стратегія диверсифікації. Перш за все вона направлена на випуск нових для підприємства видів продукції, але у суміжній сфері – виробництві натуральних та здорових солодоців. Подібна горизонтальна диверсифікація є відносно недорогим і швидким способом порашення репутації та посилення конкурентних позицій ЗАТ «Одесакондитер».

Популярність здорового харчування в Україні зростає з кожним роком, люди все більше слідкують за складом продуктів, які вони вживають та готові заплатити більше грошей за реально якісні та натуральні продукти.

Виробництво простих та корисних солодоців, таких як зефір, мармелад, пастила, вівсяне печиво із використанням натуральних та дієтичних складових (фрукти, агар-агар, стевія) відкривають новий шлях розвитку підприємства.

Стратегія диверсифікації діяльності підприємства складається з комплексу виробничо-маркетингових заходів. Окрім запуску ліній виробництва нової продукції до нього входять також контекстна реклама в мережі Інтернет та соціальних мережах, та маркетингові заходи, такі як участь у продуктових фестивалях та інтерактивне спілкування зі споживачами через Інтернет-сайт ЗАТ «Одесакондитер».

Проведена оцінка ефективності запропонованих заходів свідчить про те, що наведені заходи будуть приносити підприємству прибуток у сумі 1109460 грн за рік. Рентабельність виробництва здорових солодоців склала 23,6%, що загалом відповідає середньому показнику кондитерської галузі.

Результати оцінки впровадження стратегії диверсифікації показують, що для ЗАТ «Одесакондитер» доцільно розвиватися в цьому напрямку. Початкові заходи диверсифікації здатні приносити прибуток, а отже дають можливість для подальшого розвитку підприємства та досягнення ним значних конкурентних переваг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми: монографія / Н. В. Куденко. – К.: КНЕУ, 2012. – 245 с.
2. 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.
3. Багорка М.О. Диверсифікація як фактор підвищення ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах / М. О. Багорка, І. А. Білоткач // Інвестиції: практика та досвід» – 2019. – № 10, – С. 17-21.
4. Богуславський Є. І. Вибір оптимального методу диверсифікації підприємств / Є. І. Богуславський, А. О. Черниченко // Ефективна економіка – 2013. – № 10.
5. Економічний словник [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://abc.informbureau.com/htm l/aeaadneoeaoess.html>.
6. Корінько М. Д. Контроль та аналіз діяльності суб'єктів господарювання в умовах її диверсифікації: теорія, методологія, організація: автореф. дис. д-ра екон. наук :08.00.09 /М. Д. Корінько. – К; ДАСОА, 2018. – 38 с.
7. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001 № 2210-III [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>
8. Янковий О. Г. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрямипідвищення : [монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового]. – Одеса : Атлант, 2013.– 470 с.
9. Скрипник Н. А. Управління системи конкурентоспроможності підприємств в сучасних умовах / Скрипник Н. А., Майстренко О. С., Русева І. С. // Матеріали III Міжнародної Інтернет-конференції «Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту» – 2018. – С.153-155.

10. Троян А. В. Класифікація та можливості досягнення конкурентних переваг підприємством / А. В.Троян // Ефективна економіка – 2019. – № 11.

11. Труніна І. М. Особливості вивчення та формування конкурентних переваг вітчизняних підприємств / І. М. Труніна // Проблеми економіки, –2019. – №3 – С.147-150.

12. Марецький Б.В. Особливості конкурентоспроможності підприємств-виробників харчових продуктів. / Б.В. Марецький // Ефективна економіка – 2015. – № 12.

13. Станіславик О. В. Актуальні шляхи та фактори підвищення конкурентоспроможності вітчизняного підприємства / О. В. Станіславик, О. М.Коваленко // Економічний форум – 2017. – №2 , – С. – 223-231.

14. Пташинський А.В. Визначення перспектив використання конкурентних переваг на підприємствах / А. В Пташинський // Ефективна економіка – 2012. – № 5.

15. Цогла О. О. Формування конкурентних переваг підприємства шляхом диверсифікації його діяльності / О. О. Цогла // Актуальні проблеми економіки – 2016. – №4(58) – С. 104-109.

16. Ромашко М. О. Нові підходи до трактування диверсифікації діяльності підприємств / М. О Ромашко // Актуальні проблеми економіки – 2014. – №11(161) –С. 34-41.

17. Луцька Т. В. Диверсифікація: особливості розвитку підприємств / Т. В. Луцька Р. В. Кушнір // Інвестиції: практика та досвід – 2013. – № 16.

18. Панченко М. О. Методика забезпечення якості продукції в маркетинговому середовищі / М.О. Панченко, О.Г. Бровкова, Т.Б. Городецька // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2013. – № 3 (8). – С. 67-72. – [Електронний ресурс] Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2013/n3.html>.

19. Добрянська Н. А. Еволюція диверсифікації виробництва, мотиви та цілі / Н. А. Добрянська, А. А. Нікіфорчук // Ефективна економіка – 2013. – №9.
20. Богуславський Є. І. Диверсифікація підприємств кондитерської галузі як чинник її економічного зростання / Є. І. Богуславський, А. С. Мовчан // Ефективна економіка – 2016. – №4.
21. Морщенок Т.С. Диверсифікація діяльності як напрям розвитку та посилення конкурентних переваг торговельного підприємства / Т.С. Морщенок, А.Ю. Острик // Вісник Мукачівського державного університету. – 2016. – №7.
22. Сайт ЗАТ «Одесакондитер» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://odessalux.com/ru>.
23. Офіційний сайт Міністерства юстиції України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://usr.minjust.gov.ua/ua/freesearch>.
24. Офіційний сайт Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://smida.gov.ua/db/participant/32833927>.
25. Сайт брендингового агентства KOLORO [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://koloro.ua/blog/issledovaniya.html>.
26. Діловий інформаційно-новосний сайт «Діло» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://delo.ua/business/komu-po-vkusu-ukrainskij-shokolad-327637/?supdated_new=1497199115.
27. Офіційний сайт Державної служби статистики [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.