

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА ПРОМИСЛОВОГО МАРКЕТИНГУ

ЗАХАРОВ ОЛЕКСАНДР ДМИТРОВИЧ

УДК 339.138:330

СТРАТЕГІЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Спеціальність 075 – «Маркетинг»

Автореферат
магістерська дисертація на здобуття ступеня
«Магістр»

Київ – 2019 року

Магістерська дисертація є рукопис.

Робота виконана на кафедрі промислового маркетингу Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» Міністерства освіти і науки України.

Науковий керівник:

кандидат економічних наук, доцент

Язвінська Надія Вікторівна

Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря
Сікорського»

Захист відбудеться 16 грудня 2019 року о 12:00 на засіданні ДЕК у НТУУ «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського».

Вчений секретар

атестаційної комісії

кандидат економічних наук, доцент

Н.С. Кубишина

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. В умовах швидкого розвитку інтернет технологій, що зумовлено посиленням світової глобалізації, науково-технічного прогресу, конкуренції, підприємства прагнуть забезпечити сталий розвиток своєї діяльності в довгостроковій перспективі. Одним із найбільш ефективних інструментів вирішення цього завдання доцільно вважати диверсифікацію. Завдяки її впровадженню суб'єкти господарювання мають змогу адаптуватись до відповідного середовища їх функціонування, посилити конкурентну позицію на ринкових сегментах, максимально та ефективно використовувати можливості розвитку.

Дослідження сутності поняття «диверсифікація», видів диверсифікації, чинників впливу, причин, мотивів, цілей, передумов здійснення диверсифікації, методичних положень з аналізування диверсифікаційних заходів на підприємствах, підходів до диверсифікації видів виробництва описано у наукових працях таких провідних зарубіжних та вітчизняних науковців: Д. Ааакера, І. Ансоффа, Л.А. Бахчиванжи, Н.А. Белякової, Я.А. Белоуценка, К.В. Білецької, Л.М. Бутенка, А.Б. Гур'янова, І.І. Давидової, В.М. Дерези, П. Друкера, О.В. Зоренка, А.В. Ковальова, М.Д. Корінька, Ф. Котлера, Є.В. Крикавського, О.Є. Кузьміна, О.Р. Мазуренок, О.Г. Мельник, М.В. Міньковської, Й.М. Петровича, Н.Ю. Подольчака, С.М. Попової, М. Портера, Р. Румельта, І.Б. Скворцова, О.С. Скибінського, Н.І. Степаненка, М.А. Стрелкова, А.Дж. Стрикленда III, А.А. Томпсона-мл, В.В. Трубчаніна, Р.В. Фещура, С.В. Філіппової, О.О. Цогли, Н.І. Чухрай, В.О. Шишкіна, Й. Шумпетера та ін.

Зокрема, необхідно уточнити сутність поняття «диверсифікація», узагальнити чинники впливу на диверсифікацію, види диверсифікації, розвинути характерні особливості диверсифікації, основні етапи еволюціонування диверсифікації, удосконалити моделі диверсифікації на підприємствах, методи аналізування диверсифікаційних заходів на

підприємствах. Усе це зумовило актуальність вказаної теми магістерського дослідження

Мета і завдання дослідження. Мета дисертаційної магістреської роботи спрямована на обґрунтування та розроблення теоретичних і прикладних положень впровадження стратегії диверсифікації на підприємствах. Для досягнення зазначеної мети доцільно зосередити увагу на вирішенні таких завдань:

- розвинути сутність поняття диверсифікації;
- сформувати класифікацію підходів до визначення поняття диверсифікація;
- надати власне визначення поняттю диверсифікації;
- проаналізувати ринок інтернет комерції в Україні;
- проаналізувати маркетингову діяльність компанії «Gyrobordshop»;
- виокремити етапи процесу диверсифікованого інноваційного розвитку інтернет-магазинів;
- реалізувати стратегію латеральної диверсифікації на підприємстві;
- сформувати графо-аналітичну модель процесу диверсифікації на підприємстві;
- обґрунтувати рішення впровадження стратегії диверсифікації за допомогою економіко-математичних інструментів.

Об'єктом дослідження є процес впровадження диверсифікації в компанії «Gyrobordshop».

Предметом дослідження є теоретичні та методологічні положення з метою розробки стратегії диверсифікації.

Методи дослідження. Під час написання дисертаційної роботи використані такі наукові методи дослідження:

- узагальнення – для уточнення трактування економічної категорії «диверсифікація», виокремлення видів диверсифікації, визначення основних характерних особливостей диверсифікації (підрозділ 1.1- 1.3);

- групування – для систематизації чинників впливу на розвиток диверсифікації на підприємствах (підрозділ 1.3.);
- інтегральний метод – для визначення загального рівня розвитку диверсифікації на підприємствах на основі інтегрування виокремлених груп показників (підрозділ 2.2);
- методи статистичного, порівняльного, динамічного, аналітичного аналізування – для дослідження стану диверсифікації на підприємствах (підрозділ 2.3);
- оптимізаційні методи і моделі – для розроблення положення щодо впровадження ефективної стратегії диверсифікації.

Інформаційною основою дисертаційної роботи є наукові праці вітчизняних та зарубіжних науковців, електронні ресурси, статистична звітність обраного для дослідження підприємства, законодавчо-нормативні акти тощо, а також використано аналітичні розрахунки автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, що:

- сформоване власне узагальнене визначення поняття «диверсифікації на підприємствах»;
- на відміну від існуючої, сформована власна узагальнююча класифікація видів диверсифікації.

Зв'язок магістерської дисертації з науковими програмами, планами, темами.

Магістерська дисертація виконана відповідно до тематики науково-дослідних робіт кафедри промислового маркетингу факультету менеджменту та маркетингу КПІ імені Ігоря Сікорського в межах виконання наукової теми:

ФММ-3/2-2014

Д/Р № 0113U006455 «Стратегічне маркетингове управління підприємствами в умовах турбулентного середовища» (кафедра промислового маркетингу, факультет менеджменту та маркетингу, керівник: Солнцев С.О.).

Структура та обсяг роботи. Дослідження складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 123 сторінки. Список використаних джерел містить 97 позицій.

ЗМІСТ МАГІСТЕРСЬКОЇ ДИСЕРТАЦІЇ

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми дипломної роботи, визначено мету та завдання, наведено дані про об'єкт і предмет дослідження, розкрито наукову новизну та практичну цінність отриманих результатів, зазначено зв'язок з науковими програмами.

У першому розділі – **«Теоретико-методологічні засади диверсифікації підприємства»** - були проаналізовані теоретичні питання дослідження та розглянуто основні теоретико-методологічні засади диверсифікації підприємства.

На основі опрацьованих літературних джерел та розглянутих робіт дослідників Попової С.М., Барінова І.С., Белова А.М., Коречкова Ю.В., Рогова Н.І., Нагібної М.Н., Люзе М.В., Окландер М.А., Тоянської О.Б., Кузіна А.І., Шестакової Е.В., Давидова С.В., їх розуміння їх розуміння поняття диверсифікації, розглядів спектру факторів проблем та причин появи диверсифікованих організацій, їх позитивні та негативні сторони, дійдено загального висновку, що: диверсифікація на підприємствах – це комплексний, структурно-логічний процес розвитку різних видів діяльності, створення нових та удосконалення наявних товарів, робіт, послуг з метою функціонування та закріплення конкурентних позицій на різних ринках на основі раціонального розподілу та ефективного використання ресурсів, що залежить від величини суб'єкта господарювання.

Не менш важливим є зосередження уваги на класифікації видів диверсифікації. На основі опрацьованих робіт Манохіної Є.Е. Соїни-Кутіщевої Ю.Н., Цогли О.О., Давидова С.В., Гурянова А.Б., Володіної Н.Г., Кузнецової

Е.А., Бахчиванжи Л.А., Корінько М.Д., Горбася І.М., Комісаренко Д.А., Бутенко Л.М., Трубчаніна В.В., Солдаткіна В.А., сформовано єдину комплексну класифікацію видів диверсифікації на підприємствах: за цілями та за організаційною формою. Ця класифікація дає можливість керівникам підприємств зосередити увагу на найбільш важливих видах диверсифікації.

Слід зазначити, що диверсифікація діяльності підприємств відіграє важливу роль у системі антикризового управління. В наслідок цього, на основі аналізу робіт Цогли О.О. та Давидова І.І. були виокремлені особливості диверсифікації (еволюційність, структурованість, комплексність, багатоаспектність, цілеспрямованість, емерджентність, динамізм, синергійність та наявність зворотного зв'язку), чинники та фактори, що стають основою до альтернативних підходів диверсифікації підприємства.

Коли диверсифікація стає серйозним стратегічним вибором, необхідно прийняти рішення про те, як вона буде здійснена. На основі опрацьованого теоретичного матеріалу, автор має змогу проаналізувати стан обраного підприємства та реалізувати актуальне впровадження диверсифікації задля успішного вирішення проблем.

У другому розділі – **«Аналіз маркетингової діяльності підприємства»** - шляхом детального аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища компанії «Gyrobordshop» автором виокремлено ряд проблем і запропоновано спробу вирішення їх шляхом впровадження диверсифікації.

Завдяки аналізу макросередовища компанії «Gyrobordshop», вдалося описати:

- принципи роботи компанії з постачальниками;
- особливості орієнтації на споживача;
- портрет споживача;
- сегментацію споживачів за поведінковими ознаками;
- систему оподаткування компанії;
- конкурентноспроможність;
- ключові фактори успіху компанії;

- сильні та слабкі сторони компанії;
- можливості та загрози компанії.

Також, були проаналізовані тенденції змін бізнес моделей маркетплейсів, які являються наслідком стабільного збільшення частки онлайн покупок споживачів, зміну органічного трафіку в категоріях. Наслідком цього є збільшення сумарного трафіку маркетплейсів та стагнація класичних інтернет-магазинів.

Завдяки проведеному аналізу мікросередовища компанії «Gyrobordshop», вдалося описати:

- основну концепцію компанії;
- місію компанії;
- комерційні цілі компанії;
- задачі компанії;
- організаційну структуру компанії;
- особливості управління компанією;
- технологічність компанії.

Задля знаходження проблем, було проаналізовано ряд показників за період 2017-2019 рр:

- показники прибутку;
- витрати на комерційні операції;
- показники витрат;
- показники демпінгу цін на ключові товари компанії;
- кількісні показники нереалізованого товару компанії;
- витрати на бізнес процеси.

На основі отриманих даних, дійдено загального висновку, що основною проблемою компанії «Gyrobordshop» є великий відсоток залишку нереалізованих у високий сезон трендових товарів, що стало причиною високого рівня збитковості.

Як наслідок, для вирішення даної проблеми автор пропонує спробу впровадження диверсифікації компанії, що допоможе одночасно скоротити витрати, вийти на нові ринки та збільшити рівень прибутку.

У третьому розділі – **«Формування стратегії диверсифікації підприємства»** - автором було прийняте рішення щодо впровадження диверсифікації підприємства.

Враховуючи загальні показники збитковості та нерентабельності основних принципів економічної та маркетингової політики компанії, найвдалішою стратегією, на думку автора, є саме латеральна диверсифікація, за принципами якої компанії пропонується ряд змін: перехід від закупки потенційно трендових товарів шляхом імпорту і реалізації їх на вітчизняному ринку до розробки та впровадження послуги «Формування бізнес обгортки» та «Дроп платформи». Така стратегія зекономить компанії час та ресурси і надасть можливість реалізуватися на нових ринках.

Для впровадження даної стратегії були проаналізовані показники затраченого часу та витрат на реалізацію товарів компанії «Gyrobordshop», які свідчать про великий відсоток ресурсних затрат імпорту товарів, що є одним із аргументів на користь латеральної диверсифікації – зміна ключових напрямків роботи компанії та спроба переходу від збиткового застарілого методу управління до нового.

Послуга «Формування бізнес обгортки» - запропонована автором нова послуга, що дозволить:

- вийти на новий ринок;
- зменшити матеріальні та ресурсні витрати;
- зменшити ризики діяльності;
- у короткий термін вивести компанію на швидкий прибуток.

«Дроп платформа» - це сучасна інтернет-платформа, яка працює за принципами «Дропшипінг» системи.

Її поява дозволить компанії:

- реалізувати неліквідний товар;

- створити прибуток з реалізації залишків товару.

Ця послуга тимчасова і створена саме для ліквідації залишків товару та отримання прибутку в протизагад перспективі того, що, з плином часу, вартість реалізації подібного товару буде перевищувати чистий прибуток від його реалізації і, як наслідок – збитковість.

Диверсифікацію впроваджено шляхом:

- 1) реструктуризації відділів та персоналу;
- 2) визначення напрямку розвитку компанії;
- 3) встановлення термінів реалізації стратегії;
- 4) розрахунку обсягів фінансових ресурсів та потенційних витрат;
- 5) проведення організаційних заходів;
- 6) перерозподілу персоналу;
- 7) формування нових відділів компанії;
- 8) створення нових завдань;
- 9) підвищення профорієнтації персоналу.

На підставі економічного обґрунтування, можна з впевненістю сказати, що така стратегія диверсифікації вирішує ключові проблеми компанії «Gyrobordshop» і водночас відкриває шлях до інших ринків за рахунок впровадження нових послуг, що гарантує динамічний ріст вихід із кризи та потенційний прибуток.

ВИСНОВКИ

Данна магістерська дисертаційна робота має актуальну на сьогоднішній час тему – проблему стратегій диверсифікації підприємства.

В умовах швидкого розвитку та популяризації онлайн бізнесу, конкуренція між підприємствами стає все більш жорстокою, витрати на реалізацію товарів чи послуг масштабнішими і, як наслідок – втрату прибутку.

У першому розділі автором було проведено дослідження сутності та поняття диверсифікації, її видів, чинників впливу, мотивів, цілей та передумов

впровадження. На основі наукових праць провідних вітчизняних та зарубіжних науковців, автором було сформоване власне узагальнене визначення поняття диверсифікації та особистий погляд на її класифікацію.

За автором, диверсифікація – це комплексний структуро-логічний процес розвитку різних видів діяльності, створення нових і удосконалення наявних видів товарів, робіт чи послуг з метою функціонування та закріплення конкурентних позицій на різних ринках на основі раціонального розподілу та ефективного використання ресурсів, що залежить від величини суб'єкта господарювання.

На підставі опрацьованих літературних джерел, автор пропонує наступну класифікацію видів диверсифікації:

- за сферою діяльності: товарна, технологічна, маркетингова, фінансова, інформаційна;
- за цілями: стратегічна і тактична;
- за організаційною формою: зовнішня та внутрішня.

Вищезазначена узагальнююча класифікація дає можливість керівникам підприємства зосередити увагу на найбільш важливих видах диверсифікації

Завдяки детальному вивченню праць науковців, автор виділив наступні особливості диверсифікації:

- еволюційність;
- структурованість;
- комплексність
- багатоаспектність;
- цілеспрямованість;
- емерджентність;
- наявність зворотного зв'язку.

Узагальнивши класифікацію видів диверсифікації, автором було досліджено основні стратегічні підходи диверсифікації.

Конкуренція – рушійна сила в процесі розвитку будь-якого підприємства чи організації. Недостатній рівень зосередження уваги на дослідження і

вивченні можливостей підприємства для впровадження диверсифікації як одного з головних напрямків підвищення ефективності у критичний для підприємства час може привести до розорення. Диверсифікаційна діяльність відіграє велику роль у системі анти кризового управління.

Автором були наведені шість альтернативних стратегій диверсифікації підприємства, чинники, які сприяють вибору конкретної стратегії та потенційні наслідки її впровадження.

У другому розділі автором був проведений детальний аналіз макросередовища, мікросередовища, мезосередовища, маркетингової діяльності та економічних показників компанії «Gyrobordshop». Завдяки аналізу зовнішньої середовища компанії, вдалося виявити такі данні:

1) Компанія «Gyrobordshop» імпортує трендові товари з Китаю та реалізує його на вітчизняному ринку.

2) Компанія орієнтується лише на якісні та ліцензовані товари, контролюючи постачальників на предмет копій та підробки.

3) Товари компанії орієнтовані переважно на покупців з середнього та вище рівнем доходів.

4) Портрет потенційного споживача: вік (8-17, 25-45 років), стать (чоловіки та жінки), географічний признак (населення великих міст з розвинуеною інфраструктурою).

5) Компанія працює за спрощеною ставкою оподаткування;

6) Компанія як в онлайн так і оффлайн середовищі;

7) Ключові фактори успіху: висока якість товарів, лояльна цінова політика, високий рівень кваліфікації робітників, політика колаборативної комерції, якісна рекламна компанія в інтернеті;

8) Сильні (контроль робочого процесу, швидке та якісне обслуговування, робота з лідерами думок) та слабкі (збільшення випадків повернення товарів, високі ризики неліквідності трендових товарів, велика частка витрат пов'язана з імпортом) сторони компанії.

9) Можливості (збільшення кількості товарів, реалізація трендових товарів за завищеними цінами у високий сезон, розширення клієнтської бази) та загрози (сезонність товару, висока конкуренція, постійний демпінг цін, та зниження платоспроможності споживачів)

10) Інтеграція з «Нова пошта» та «LIQPAY»

Завдяки аналізу внутрішнього середовища компанії «Gyrobordshop» вдалось встановити такі данні:

1) Компанія була створена двома фізичними особами підприємцями як постачальником електротранспорту на український ринок у 2016 році.

2) Комерційна ціль компанії – збільшення об'єму трендових товарів та їх реалізація з максимально високою націнкою за короткі терміни високого попиту на нього

3) Компанія має лінійну організаційну структуру

4) Основні задачі компанії базуються на пошуку потенційно трендових товарів на зарубіжних ринках, імпорту його в Україну та збуту з максимальною націнкою

5) Компанія має 4 відділи: маркетингу, інформаційних технологій, продажу та фінансів, що мають свої функції та обов'язки

6) Особливістю систем управління є взаємозамінність, високий рівень знань та навичок у різних напрямках кожного члена команди компанії

Аналізуючи показники прибутку, витрат на комерційні операції, демпінгу цін на ключові товари компанії, залишків неліквідних товарів, витрат на бізнес процеси, автор пропонує впровадження латеральної диверсифікації таким шляхом по збування компанією сталої економічної стратегії компанії а саме відмова від імпорту та впровадження двох нових послуг «Формування бізнес обгортки» та «Дроплатформа». Це допоможе водночас скоротити витрати, вийти на нові ринки та потенційно збільшити рівень прибутку компанії.

Їх поява дозволить компанії:

- реалізувати неліквідний товар;

- створити прибуток з реалізації залишків товару.
- вийти на новий ринок;
- зменшити матеріальні та ресурсні витрати;
- зменшити ризики діяльності;
- у короткий термін вивести компанію на швидкий прибуток.

Підводячи підсумки дослідження, автор досягнув зазначеної мети, та за допомогою характерних методико-прикладних положень, детального аналізу стану компанії «Gyrobordshop» та особистих економічних розрахунків обґрунтував доцільність впровадження диверсифікації в компанії, вирішивши тим самим ключові проблеми компанії і надавши їй можливість за рахунок наявних ресурсів опанувати нові ринки, позбутися ризиків, та потенційно вийти у більший прибуток, що свідчить про успішне проведення дослідження магістерської дисертаційної роботи.

Реферат

Магістерська дисертація Захарова Олександра Дмитровича виконана на тему: «Формування стратегії диверсифікації підприємства», напрям підготовки 075 «Маркетинг» - Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського». – Київ, 2019.

Робота складається із вступу, трьох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел із 56 найменувань, 35 рисунків та 42 таблиць.

Загальний обсяг роботи складає 123 сторінки основного тексту.

Об'єктом дослідження є диверсифікація в маркетинговій діяльності підприємства. Предметом дослідження є теоретичні та методико-прикладні положення з впровадження диверсифікації на підприємстві.

Мета дисертаційної магістреської роботи спрямована на обґрунтування та розроблення теоретичних і прикладних положень впровадження стратегії диверсифікації на підприємствах.

Методи дослідження: загальнонаукові підходи до формування стратегії диверсифікації підприємства та спеціальні методи: групування, узагальнення, методи статистичного, порівняльного, динамічного аналізу, інтегральний та оптимізаційні методи.

Результатами роботи є розробка стратегії диверсифікації для підприємства «Gyrobordshop». Новизною в отриманих результатах є: розробка процедури впровадження стратегії диверсифікації підприємства, уточнення поняття «диверсифікація».

Результатами роботи є можливість впровадження диверсифікації на підприємстві «Gyrobordshop».

Ключові слова: диверсифікація, управління підприємством, ризики, інтернет магазин.

Abstract

Zakharov's master's thesis by Alexander Dmitrovich is executed on a theme: "Formation of the enterprise diversification strategy", direction of preparation 075 "Marketing" - National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute". - Kiev, 2019.

The work consists of an introduction, three sections, general conclusions, a list of sources used of 56 titles, 35 figures and 42 tables.

The total volume of work is 123 pages of body text.

The object of the study is diversification in the marketing activities of the enterprise. The subject of the research is theoretical and methodological and applied provisions for introduction of diversification at the enterprise.

The purpose of the dissertation master's thesis is aimed at substantiation and development of theoretical and applied provisions of implementation of diversification strategy at enterprises.

Research methods: general scientific approaches to the formation of enterprise diversification strategy and special methods: grouping, generalization, methods of statistical, comparative, dynamic analysis, integral and optimization methods.

The results of the work are a breakdown of the diversification strategy for Gyrobordshop. The novelty in the obtained results is: development of the procedure for implementation of the enterprise diversification strategy, clarification of the concept of "diversification".

The results of the work are the possibility of introducing diversification at Gyrobordshop.

Keywords: diversification, enterprise management, risks, online store.