

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра економіки, права та управління бізнесом

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

“ ____ ” _____ 201__ р. *(підпис)*

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

за магістерською програмою професійного спрямування

«Економіка, планування та управління бізнесом»

на тему: **«Економічне обґрунтування диверсифікації діяльності
підприємства (на прикладі ПП «N»)»**

Виконавець:

студентка ФЕУП

Вайнагій Єлизавета Олександрівна

Науковий керівник:

к.е.н., доцент

Клевцевич Наталія Анатоліївна

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ	
ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Поняття, цілі та необхідність диверсифікації як способу розвитку підприємства.....	6
1.2. Види та типи диверсифікації діяльності підприємства, їх характеристика	14
1.3. Обґрунтування факторів вибору диверсифікації діяльності підприємства	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «N»	31
2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства ПП «N».....	31
2.2. Аналіз фінансового стану та рентабельності підприємства ПП «N»	34
2.3. Оцінка зовнішнього середовища підприємства ПП «N»	37
РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ ПРОЕКТУ	
ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «N».....	45
3.1. Розробка концепції диверсифікації діяльності ПП «N»	45
3.2. Економічна ефективність впровадження диверсифікації підприємства... ..	53
3.3. Оцінка проектних ризиків ПП «N»	62
ВИСНОВКИ	71
Список використаної літератури	73
ДОДАТКИ.....	78

ВСТУП

Актуальність дослідження. Однією з основних ознак розвитку сучасного господарства є процес глобалізації, який впливає на систему міждержавних відносин. Завдяки глобалізації посилюються зв'язки між країнами, що підвищує товарообіг як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках перевезень.

Сьогодні Україна знаходиться у важкому економіко-політичному становищі, що негативно впливає на основні макроекономічні показники та вимагає пошуку шляхів виходу із кризи, в тому числі за рахунок розвитку транспортно-логістичної сфери. Завдяки геостратегічному розташуванню Україна може бути своєрідним «мостом» для транзитних перевезень між Європою, Азією та Близьким Сходом, але через недостатню розвиненість транспортно-логістичної інфраструктури ефективність та продуктивність використання географічних переваг є низькою.

Формування транспортно-логістичних схем сприяє інтеграції постачання, виробництва та збуту, прискоренню руху матеріальних потоків, зменшенню логістичних витрат. Тому на сьогодні питання розвитку транспортно-логістичного бізнесу в Україні залишається актуальним.

Сьогодні ринок логістики України знаходиться на етапі стабілізації. Він стає більш цивілізованим, відкритим і професійним. Компанії-учасники зацікавлені в розвитку свого бізнесу і бізнесу клієнта, сміливо йдуть на впровадження інноваційних рішень та ІТ продуктів, шукають нові методи оптимізації витрат на логістику. З'являються нові вузькоспеціалізовані напрями в логістиці.

Український бізнес оцінив роль логістики. Бажаючи оптимізувати відповідні витрати бізнесу, підвищити рівень лояльності клієнтів, отримати стратегічні переваги над конкурентами, управлінці все частіше вдаються до підвищення ефективності логістики по всьому ланцюгу поставок. Саме тому виникає так багато пропозицій на ринку по допоміжним послугам, які не тільки спрощують процес поставки, але роблять його більш безпечним і перевіреним.

Розвивається напрямок консалтингу, який дає багато додаткових можливостей для розвитку українського бізнесу завдяки імпорту. Але дуже важливо відстежувати тенденції, фактори впливу як на логістичну сферу, так і на попит на імпортні товари, щоб вірно наповнити бізнес портфель компанії і забезпечувати не тільки прибутковий функціонал, але так само консультувати підприємців і пропонувати кращі рішення по виниклих актуальних питань, пов'язані з логістикою і закупівлею товарів закордоном.

Метою роботи є дослідження теоретичних положень та здійснення розрахунків щодо обґрунтування доцільності диверсифікації послуг ПП «N».

Були проведені дослідження з визначення сутності сфер діяльності підприємства для забезпечення довгострокової ефективності його функціонування на ринку, забезпечення його розвитку на основі підвищення стійкості, ефективності діяльності, використання наявних стратегічних можливостей та укріплення конкурентних переваг.

Відповідно до мети дослідження поставлено наступні **завдання**:

- охарактеризувати бізнес-ідею з диверсифікації послуг на підприємстві;
- дослідити основні умови диверсифікації;
- обґрунтувати вибір виду диверсифікації на підприємстві;
- оцінити ситуацію на конкурентному ринку, а саме – надання консалтингових послуг в логістичній сфері діяльності;
- проаналізувати можливі ризики, пов'язані з його функціонуванням та надати рекомендації щодо їх уникнення чи мінімізації.

Питання розвитку сучасної концепції логістики та розгляд різних аспектів розширення цієї сфери завдяки консалтинговим послугам достатньо широко розглянуті в роботах Б.А. Анікіна, А.М. Гаджинського, Ю.М. Нерушої, Д.С. Миколаєвої, Т.З. Полянової, О.Д. Проценко, Т.А. Прокофьевой, О.М. Стерлігової, К.В. Д. Бауерсокса, Е. Барді, П.Казабана, Дж. Клосса, Д. Коула, Дж. Ленглі, Д. Ватерса, Д. Стоку та ін.

Об'єктом дослідження є процес диверсифікації у ПП «N».

Предметом є диверсифікація послуг підприємства.

Методи дослідження. З метою вирішення завдань дослідження було використано комплекс методів дослідження:

- 1) загальнонаукові методи – для вивчення теоретичних аспектів теми, визначення сутності певних категорій;
- 2) методи узагальнення та систематизації – для виявлення причин та проблем консалтингової та логістичної сфери;
- 3) економіко-статистичний аналіз – для проведення аналізу таблиць;
- 4) маркетинговий метод – при дослідженні ринку підприємства і складанні таблиці з SWOT-аналізом;
- 5) порівняльний метод – при дослідженні сучасних підходів до диверсифікації підприємства та управління його економічним розвитком;
- 6) табличний та графічний – для візуалізації результатів проведеного дослідження та висвітлення прогнозу;
- 7) метод експертних оцінок – при визначенні основних характеристик зовнішнього середовища підприємства.

Інформаційною базою являються законодавчі та нормативно-правові акти, що регулюють зазначену сферу, матеріали наукових конференцій та періодичних видань, звіти та аналітичні матеріали консалтингових та логістичних компаній, офіційні статистичні данні.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (51 найменувань) та 5-тьох додатків. Загальний обсяг роботи становить 85 сторінок. Основний зміст викладено на 72 сторінках. Робота містить 14 таблиць, 11 рисунків.

Публікації та апробація результатів дослідження. За результатами проведених досліджень опублікована стаття. Вайнагій Є.О. Планування розподілу логістичних витрат на собівартість продукції / Н.А. Клевцевич, Є. О. Вайнагій// Науковий студентський вісник. Одеський національний економічний університет. Факультет економіки та управління підприємництвом. – 2019. – № 31.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило зробити висновки, основні з яких такі:

1. Стратегія диференціації ринку представляє собою конкурентну стратегію, спрямовану на формування нових потреб споживачів у нових товарах підприємства шляхом цілеспрямованих маркетингових заходів, особливо рекламних, зі створення певного іміджу товару. У запропонованому визначенні диверсифікацію розглядаємо з позиції процесу, який повинен бути структурованим і логічним та охоплювати найважливіші складові.

Загалом на здійснення диверсифікації впливають різноманітні чинники. Якщо не конкретизувати галузі, сфери діяльності суб'єктів господарювання, узагальнюємо чинники зовнішнього і внутрішнього середовищ, що спричиняють значний вплив на диверсифікацію діяльності підприємств. До чинників зовнішнього середовища відносимо споживачів, конкурентів, ринкові коливання, органи державного управління, законодавчо-нормативні акти, глобалізацію. В умовах сприятливого внутрішнього та зовнішнього середовищ вибір цієї стратегії на підприємствах передбачатиме активізування різних напрямків діяльності, розвиток інноваційної та інвестиційної діяльності тощо.

2. Для забезпечення ефективного розвитку диверсифікації на підприємствах необхідно враховувати такі її характерні особливості: еволюційність, структурованість, багатоаспектність, комплексність, цілеспрямованість, емереджентність, динамізм, синергійність, наявність зворотного зв'язку(Додаток В). Для менеджерів інституційного, управлінського та технічного рівнів управління запропоновано положення щодо впровадження ефективних стратегій диверсифікації, побудованих на основі синтезу проектного, портфельного та ресурсного підходів за допомогою економіко-математичних інструментів, що дозволяє оптимізувати процес інноваційного розвитку підприємств в умовах обмеженості ресурсного забезпечення та мінливості їх макро- і мікросередовища.

3. Згідно з SWOT - аналізу підприємства ПП «N», аналізуючи ці приведені позиції, можна зробити висновок, що дуже важливо збільшувати можливості компанії зі сторони інших країн та можливості транспортування та спостерігати за відкликами клієнтів, саме до цього і обрано напрямок диверсифікації. Стежити за діями конкурентів, на зміни на ринках, як змінюються тарифи, індикативи на митниці та як компанії-конкуренти реагують на ці зміни, які інші напрямки розвиваються і як завдяки цьому можна зробити акцент на консалтингу. Аналіз такого середовища дасть змогу розширити бізнес-портфель підприємства, диверсифікувати діяльність та знизити підприємницькі ризики.

4. Для ПП «N» , було обрано було обрано концентричну диверсифікації, так як за останні роки, основною послугою стала саме інспекція готового товару перед відправкою авіа-лотом/морем, аніж супровід на ярмарках, тому було прийнято рішення удосконалити та розвинути портфель компанії, який забезпечує надійну закупівлю з інших країн. Середнє впровадження трьох нових напрямків збільшить об'єм продажу на 6500 доларів у квартал та значно вплине на прогнози на наступний рік, закріплюючи стабільні позиції у тенденції до розвитку.

5. Методи компенсації ризиків пов'язані зі створенням механізму страхування. Для їх ефективного використання необхідно використання стратегічного планування діяльності, прогнозування зовнішнього середовища, моніторинг соціально-економічного та нормативно-правового середовища, створення страхового фонду. Узгодження усього в договорах. Щоб мінімізувати ризики, ПП «N» необхідно розподіляти відповідальність між учасниками проекту за якісний зв'язок та обслуговування клієнтів, орієнтуватись на різні соціальні групи споживачів та різні сегменти ринку, стратегічно планувати свою діяльність, займатись прогнозуванням зовнішнього середовища (поведінки партнерів, споживачів, конкурентів), поліпшення позицій страхового фонду в середині підприємства у разі виникнення кризових та непередбачуваних обставин.

Список використаної літератури

1. Доценко Г. О. Диверсифікація як один з основних шляхів підвищення адаптаційних можливостей підприємств : монографія: Суми: ВТД "Університетська книга", 2006. 200 с.
2. Цогла О.О. Становлення диверсифікаційних процесів у діяльності підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. № 7. С. 147—151.
3. Богачевська К. В. Теоретичні підходи до визначення поняття «диверсифікації підприємства» як економічної категорії. *Вісник Криворізького національного університету*. 2012. Вип. 33. С. 261—263.
4. Корінько М. Д. Диверсифікація як стратегія розвитку. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 3. С. 12—17.
5. Богуславський Є. І, Черниченко А. О. Вибір оптимального методу диверсифікації підприємств. *Ефективна економіка*. 2013. Вип. 32. С. 40—43.
6. Скоробогатов М. М, Куцерубова О. І. Диверсифікація як один із шляхів підвищення ефективності діяльності підприємства в сучасних умовах. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. Вип. 12. С. 18—21.
7. Брінь П. В. Диверсифікація господарської діяльності підприємств. *Вісник НТО. Сер. Проблеми розвитку українського суспільства*. 2013. Вип. 42. С. 172—175.
8. Литвиненко Т. М. Суперечливість розвитку диверсифікації діяльності підприємств. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2012. . Вип. 18. С. 125-127.
9. Коваленко К. С. Диверсифікація як ефективний метод виходу на міжнародний ринок. *Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури* : зб. матеріалів доп. учасн. Львів. 2011. С. 456 с.
10. Семенов Г. А, Кременчутська Ю. Р. Диверсифікація як фактор стабілізації стійкого розвитку діяльності підприємства. *Економіка та підприємництво*. 2012. Вип. 12. С. 215—220.

11. Богуславський Є. І. Вибір оптимального методу диверсифікації підприємств. *Вісник Харківського національного університету*. Харків. 2013. Вип. 16. С. 123-124.
12. Плисюк Т. Г, Князевич А. О. Обґрунтування підходів до диверсифікації ризиків підприємств. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2014. № 8. С. 131-132.
13. Варіанти і критерії диверсифікації. *Бібліотека букліб* : веб-сайт. URL: <http://buklib.net/books/21878/> (дата звернення: 12.10.2019)
14. Василенко В. О. Стратегія підприємства : навч. посіб. Дніпропетровськ. 2016. 466 с.
15. Диверсифікація діяльності та стратегії зростання. *Підручники для студентів онлайн*. : веб-сайт. URL:http://stud.com.ua/42449/menedzhment/diversifikatsiya_diyalnosti_strategiyi_z_rostanya (дата звернення: 01.10.2019)
16. Стратегія диверсифікації діяльності підприємств в системі стратегічного управління / К. В. Ковтуненко та ін. *Вісник ОНАХТ*. 2009. Одеса. 2009. № 4, т. 1. С. 169-171.
17. Осовська Г. В. Менеджмент організацій : навч. посіб. Київ. 2005. 363 с.
18. Ковтуненко К. В. Диверсифікація діяльності виробничого підприємства в умовах глобалізаційних змін. *Бізнес Інформ*. 2016. № 7. С. 122-123.
19. Корінько М. Д. Диверсифікація: теоретичні та методологічні основи : монографія. Київ : ННЦ, 2007. С.163.
20. Аналіз ліквідності та платоспроможності підприємства. *Підручники для студентів онлайн*. : веб-сайт. URL:http://pidruchniki.com/13820322/ekonomika/analiz_likvidnosti_platospromozhnosti_pidpriyemstva. (дата звернення: 10.11.2019)
21. Кошти, розрахунки та інші активи. *Фактор* : веб-сайт. URL:<https://i.factor.ua/ukr/law-90/section-536/article-10942> (дата звернення: 22.10.2019)

22. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством: графічне моделювання : навч. пос. Київ, 2000. 369 с.
23. Загородній А. Г., Вознюк Г. Л. Фінансово-економічний словник : навч. посіб. Вид. 3-тє, доп. та перероб. Львів, 2011. 844 с.
24. Міньковська М. В. Управління диверсифікаційними процесами на підприємствах України : автореф. Дис.. на здобуття наук. ступеня к-та економ-х наук : 12.02.18. Донецьк, 2004. 20 с.
25. Тарасов А. А. Методичні аспекти оцінки основних факторів диверсифікації підприємств. *Вісник Орел ГІЕТ*. 2013. Вип. 54. С . 20-24.
26. Ансофф І. В. Нова корпоративна стратегія. *Пітер Ком*. 2008. № 9. С. 416 с.
27. Брагінський В. В. Розвиток транспортно-логістичної системи як форма реалізації транзитного потенціалу України. *Академія* : веб-сайт. URL:<http://www.academy.gov.ua/ej/ej14/txts/Braginskiy.pdf> (дата звернення: 04.11.2019)
28. Борисова Л. А. Прибутковість транспортно-логістичного. *Логістика сьогодні*. 2014. № 29. С. 244-258.
29. Озерська Г. В. Транспортно-логістичні кластери як основа реалізації транскордонного співробітництва. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 31. С. 126–129.
30. Одеська область. *Державна служба статистики України*: веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 26.10.2019)
31. Зміни законодавства 2019. *Кабінет міністрів України*: веб-сайт. URL: www.kmu.gov.ua (дата звернення: 13.10.2019)
32. Податковий клімат. *Світовий банк* : веб-сайт. URL: <http://lpi.worldbank.org> (дата звернення: 16.11.2019)
33. Прокоф'єва Т. А. Логістика транспортно-розподільних систем: регіональний аспект. *РКонсульт*. 2003. № 29. С. 400—412.

34. Сич М. Є. Кластерно-логістична модель розвитку нац. ринку транспортних послуг. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2014. № 19. С. 25-29.
35. Тараканов М. Л. Логістика матеріальних потоків у системі розвитку приморського регіону. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 35. С. 289 – 294.
36. Токманова І. В. Перспективи розвитку транспортно-логістичного бізнесу в Україні. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 30. С. 228-230.
37. Мочерний С. В. Економіка : енциклопедія. Київ. 2002. С. 952.
38. Цогла О. О. Формування конкурентних переваг підприємства шляхом диверсифікації його діяльності. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 21. С. 109-115.
39. Булеєв А.І., Адамов Н.А. Конкурентоспроможність і ефективність послуг на прикладі консалтингової діяльності : монографія. Київ. 2011. 177 с.
40. Ілляшенко С. М. Економічний ризик : навч. посіб. Чернівці, 2004. 200 с.
41. Лапуста М. Г. Ризики у підприємницькій діяльності : навч. посіб: Донецьк, 1998. 224 с.
42. Дубров А. М. Моделювання ризикових ситуацій в економіці та бізнесі. 2009. № 30. С. 200-310.
43. Дейнека М. Стратегії управління підприємством в умовах кризи. *Економічний аналіз*. 2011. № 21. С. 68-71.
44. Донець Л.І. Ризики диверсифікації господарської діяльності. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва*. 2012. № 21. С. 16 – 20.
45. Темченко О. А. Диверсифікація як основа розвитку інноваційно-інвестиційної діяльності промислових підприємств України. *Вісник КТУ*. 2011. Вип. 42. С. 267-270.
46. Горбась І. М. Вплив глобалізації на розвиток диверсифікаційних процесів у країнах з транзитивною економікою. *Вісник Київського національного університету ім. Т.Г. Шевченка. Сер. Економіка*. 2007. Вип. 21. С. 26-29.

47. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків/ Балджи М. Д. та ін.. ; Одеса, 2013. 633 с.
48. Карпов В. А., Улибіна В. А., Проектний аналіз: конспект лекцій та практичні завдання: Одеса. 2005. 151 с.
49. Шершньова З. Є. Страт. управління : навч. посіб. Київ. 2004. 699 с.
50. Методи оцінювання ризиків при обґрунтуванні господарських рішень. *Навчальні матеріали онлайн*: : веб-сайт.
URL:http://pidruchniki.com/14050923/ekonomika/metodi_otsinyuvannya_rizikiv_pri_obgruntuvanni_gospodarskih_rishen (дата звернення: 12.11.2019)
51. Клименко С. М. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків : навч. посіб. Київ, 2005. 163 с.