

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

Кафедра економіки, права та управління бізнесом

Допущено до захисту  
Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_  
“ ” \_\_\_\_\_ (підпис)  
201 р.

**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 ТОВ «Ал-Пластик»»**

**Виконавець:**

студентка факультету ФЕУП  
Мізіна Анжеліка Олегівна

\_\_\_\_\_  
**Науковий керівник:**

к.е.н., доцент  
Клевцевич Наталія Анатоліївна

\_\_\_\_\_

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ</b>	
<b>ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА</b>	
1.1. Сутність диверсифікації діяльності підприємства.....	6
1.2. Види диверсифікації діяльності підприємства.....	13
1.3. Обґрунтування факторів вибору диверсифікації діяльності підприємства.....	22
<b>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ВНУТРІШНЬОГО ТА ЗОВНІШНЬОГО</b>	
<b>СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ МЕРЕЖІ ТОВ «АЛ-ПЛАСТИК»</b>	
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Ал-Пластик».....	33
2.2. Характеристика галузі підприємства ТОВ «Ал-Пластик» .....	42
2.3. Фінансово-економічна оцінка діяльності ТОВ «Ал-Пластик».....	47
<b>РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ</b>	
<b>ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АЛ-ПЛАСТИК»</b>	
3.1. Визначення пріоритетних напрямів диверсифікації діяльності підприємства.....	71
3.2. Економічне обґрунтування плану заходів щодо диверсифікації діяльності ТОВ «Ал-Пластик».....	75
3.3. Фактори ризику горизонтальної диверсифікації продукції ТОВ «Ал-Пластик» та пропозиції щодо їх мінімізації.....	87
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>99</b>
<b>Список використаних джерел.....</b>	<b>102</b>
<b>Додатки.....</b>	<b>107</b>

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** В сучасному світі, майже кожен, вже не може собі уявити життя без користування пластиковим посудом для їжі, адже ми використовуємо її кожного дня: беремо з собою на роботу, зберігаємо продукти у холодильнику, щоби вони не зіпсувалися, іноді навіть використовуємо її, як органайзери для господарських потреб. Складно собі уявити будь-яку господарку без єдиного пластикового контейнеру вдома, бо сьогодні процес пакування продуктів харчування без використання матеріалів із пластику просто неможливий. Споживач давно звик до такої упаковки, що не дивно – вона легка, зручна та безпечна.

Дані дослідницької компанії Intesco Research Group говорять про те, що попит на пластикову тару щорічно зростає – вона практична, коштує недорого і дозволяє зберегти споживчі властивості товару.

Розвиток ринку тари із пластику в Україні має досить позитивну динаміку. Щорічно показники росту ринку пластикової упаковки збільшуються в середньому на 5-10%. Очевидно, що пластикова тара поступово витісняє традиційну, картонну та скляну, і це особливо помітно на прикладі упаковки для найбільш вживаних продуктів харчування.

Пластик займає більше третини ринку тари, лише трохи поступаючись упаковкам з паперу та картону. Конкурентне середовище з кожним роком зростає за рахунок виходу на ринок нових виробників і збільшення попиту на пластикову упаковку, не враховуючи, що окрім вітчизняних виробників, на ринок завозиться імпортна продукція з Польщі, Італії, Нідерландів, Франції, Росії і т.д.

**Метою роботи** є дослідження теоретичних положень та здійснення розрахунків щодо обґрунтування доцільності диверсифікації продукції ТОВ «Ал-Пластик».

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 продукції на підприємстві;
- дослідити основні умови диверсифікації;
- обґрунтувати вибір виду диверсифікації на підприємстві;
- оцінити ситуацію на конкурентному ринку, а саме – виготовлення господарської та харчової тари;
- сформулювати витрати на диверсифікацію;
- розрахувати критерії ефективності розробленого проекту;
- проаналізувати можливі ризики, пов'язані з його функціонуванням та надати рекомендації щодо їх уникнення чи мінімізації.

**Об'єктом** дослідження є процес диверсифікації у ТОВ «Ал-Пластик».

**Предметом** є горизонтальна диверсифікація продукції підприємства.

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

- 1) економіко-статистичний аналіз – для проведення аналізу таблиць;
- 2) маркетинговий метод – при дослідженні ринку підприємства і складанні таблиці з SWOT-аналізом;
- 3) порівняльний метод – при дослідженні сучасних підходів до диверсифікації підприємства та управління його економічним розвитком;
- 4) розрахунково-аналітичний та структурно-динамічний методи – при визначенні проблем, тенденцій і перспектив розвитку досліджуваного підприємства;
- 5) метод експертних оцінок – при визначенні основних характеристик зовнішнього середовища нового підприємства.

**Інформаційною базою** являються законодавчі та нормативно-правові акти, що регулюють зазначену сферу, матеріали наукових конференцій та

періодичних видань та матеріали, що були надані під час проходження практики у ТОВ «Ал-Пластик».

***Публікації та апробація результатів дослідження.*** За результатами проведеного дослідження були опубліковані тези на тему «Сутність та чинники диверсифікації виробництва на підприємстві» матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет конференції «Розвиток економіки та планування бізнесу в сучасних умовах: проблеми та шляхи вирішення», 14-15 вересня 2017 року, м. Одеса.

## 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.

2. Стратегічними цілями диверсифікації являються: впровадження в галузі і ринках з високими перспективами довгострокового зростання і рентабельності; оптимізація співвідношення між внутрішніми і зовнішніми доходами за рахунок виходу на міжнародний ринок; збалансування високоризикових капіталомістких виробничих операцій і менш ризикових операцій у сфері послуг; встановлення балансу між високоризиковими наукомісткими виробництвами і менш ризиковим промисловим виробництвом у традиційних галузях; збалансування в асортименті товарів і послуг з різною циклічністю попиту.

3. Важливість диверсифікованого розвитку підприємств зумовлена вичерпністю внутрішніх джерел зростання ефективності виробництва в основних сферах бізнесу або навпаки збільшенням власного капіталу. Тому, диверсифікацію слід розглядати не тільки як засіб запобігання кризовому становищу підприємства, а й як стратегію його подальшого процвітаючого розвитку.

4. Розвиток ринку тари із пластику в Україні має досить позитивну динаміку. Щорічно показники росту ринку пластикової упаковки збільшуються в середньому на 5-10%. Очевидно, що пластикова тара поступово витісняє традиційну, картонну та скляну, і це особливо помітно на прикладі упаковки для найбільш вживаних продуктів харчування.

5. Згідно з SWOT- аналізу ТОВ «Ал-Пластик», ми можемо зробити висновок, що багаторічний досвід з виготовлення пластикової тари для їжі,

налагоджене постачання, як сировини, для виготовлення продукції, так і постачання готової продукції до покупців, наявність власних виробничих потужностей та висока якість продукції – грають досить високу роль та допомагають підприємству бути конкурентоздатним на ринку.

6. У 2016 році, в порівнянні з 2014 роком, чистий дохід від реалізації продукції виріс більше, ніж у 2 рази, інші операційні доходи збільшились більше, ніж у 30 разів, а от собівартість реалізованої продукції збільшилась всього на 42%, інші операційні витрати збільшились майже у 3 рази. Також, рентабельність діяльності ТОВ «Ал-Пластик» показує досить стійкі та високі показники.

7. Для ТОВ «Ал-Пластик» було обрано стратегію горизонтальної диверсифікації, так як за останні роки, основною продукцією підприємства стала саме харчова тара (господарська тара у вигляді горщиків, ванночок і т.д. вже набагато менше виробляється товариством, у порівнянні з попередніми роками – усього 5% від загальної продукції).

8. Сукупні стартові витрати на горизонтальну диверсифікацію ТОВ «Ал-Пластик» складатимуть 582 640 грн на рік.

9. Методи компенсації ризиків пов'язані зі створенням механізму попередження загрози. Для їх ефективного використання необхідно використання стратегічного планування діяльності, прогнозування зовнішнього середовища (прогнозування поведінки партнерів, споживачів, конкурентів), моніторинг соціально-економічного та нормативно-правового середовища, створення системи резервів в середині підприємства – запаси сировини, матеріалів, резервні грошові фонди, розробка ресурсів підприємства у разі виникнення кризових обставин.

10. Для розширення товарного асортименту підприємства необхідний стартовий капітал у розмірі 2 318 640 грн.

11. За результатами розрахунків середня норма рентабельності проекту з горизонтальної диверсифікації ТОВ «Ал-Пластик» склала 86,25%, чиста приведений дохід становить 1 299 877 грн, що свідчить про те, що проект є

доцільним та ефективним, згідно з критерієм ефективності  $NPV > 0$ . Термін окупності дорівнює 14 місяців, а дисконтований період окупності, при відсотку дисконтування у розмірі 29% (розмір ставки дисконтування обумовлений ризикованістю проекту та інфляцією) визначений у розмірі 17 місяців, що означає можливість окупності проекту приблизно через півтора року. Індекс прибутковості інвестицій  $PI = 1,82$ , що також свідчить про те, що проект може бути реалізований і принесе додатковий дохід згідно з критерієм  $PI > 1$ . Внутрішня ставка доходності для нашого підприємства (IRR) становить 123,10%, що являється досить непоганим показником. Отримавши такі результати розрахунків бачимо, що інвестувати в кав'ярню доцільно і дане підприємство є досить прибутковим, та інвестиції не є ризикованими.

12. При розрахунку ступені впливу випадкових факторів на показники ефективності інвестицій проекту методом Монте-Карло, стійкість проекту дорівнює ста відсоткам, при кількості перерахунків проекту з випадковими значеннями зазначених факторів у розмірі 10 000.

13. Щоб мінімізувати ризики, ТОВ «Ал-Пластик» необхідно розподіляти відповідальність між учасниками проекту, орієнтуватись на різні соціальні групи споживачів та різні сегменти ринку, стратегічно планувати свою діяльність, займатись прогнозуванням зовнішнього середовища (поведінки партнерів, споживачів, конкурентів), створення системи резервів в середині підприємства – запаси сировини, матеріалів, резервні грошові фонди підприємства у разі виникнення кризових обставин.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Саєнко М.Г Стратегія підприємства: підручник/ М. Г. Саєнко – Тернопіль: «Економічна думка», 2006. – 390 с.
2. Ващенко Н.В., Стецура Л.Г. Сутність диверсифікації як економічного процесу: підручник/ Н.В. Ващенко, Л.Г. Стецура – Донецьк: Донецький національний університет економіки і торгівлі імені М. І. Туган-Барановського, 2012. – 423 с.
3. Антонова О.Є. Стратегія диверсифікації діяльності підприємства: підручник/ О.Є Антонова – Херсон: Херсонський державний університет, 2010. – 369 с.
4. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник/ З. Є. Шершньова; 2-ге вид., перероб. і доп. – Київ: КНЕУ, 2004. – 580 с.
5. Строкович Г.В., Стратегія підприємства: підручник/ Г.В. Строкович – Харків: Видавництво НУА, 2011. – 178 с.
6. Довгань Л.Є. Стратегічне управління: навч. посіб./ Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко; відп. ред. Л. М. Савчук; М-во освіти і науки України, Нац. техн. ун-т України "Київ. політех. ін-т". – Київ: Центр учбової літератури, 2009. – 440 с.
7. Мінцберг Г. Стратегічний процес/ Г. Мінцберг, Дж. Б. Куїнн, С. Гошал. – Санкт-Петербург: «Пітер» 2009. – 340 с.
8. Литвиненко Т.М. Суперечливість розвитку диверсифікації діяльності підприємств/ Т.М. Литвиненко// Теоретичні та прикладні питання економіки. – 2012. – Вип.27. – с. 125-127.
9. Корінько М.Д. Організаційно-економічний механізм диверсифікації діяльності суб'єктів господарювання//Актуальні проблеми економіки, – 2008. – Вип.6, – с. 231-232.
10. Варіанти і критерії диверсифікації, 2009 рік. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://buklib.net/books/21878/>
11. Василенко В.О. Стратегія підприємства/В.О. Василенко –

Дніпропетровськ: Дніпропетровська державна фінансова академія, - 2016, - 466 с.

12. Підручники для студентів онлайн, Диверсифікація діяльності та стратегії зростання, 2010. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://stud.com.ua/42449/menedzhment/diversifikatsiya\\_diyalnosti\\_strategiyi\\_zrostantannya](http://stud.com.ua/42449/menedzhment/diversifikatsiya_diyalnosti_strategiyi_zrostantannya)

13. Файловий архів студентів, Види стратегії диверсифікації діяльності підприємств, 2008. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://studfiles.net/preview/5720701/page:33/>

14. Богуславський Є.І., Вибір оптимального методу диверсифікації підприємств/Харків: Харківський національний економічний університет, – 2013. – Вип. 10, с. 123-124.

15. Плисюк Т.Г., Князевич А.О. Обґрунтування підходів до диверсифікації ризиків підприємств/Вісник соціально-економічних досліджень, – 2014. – Вип. 2 (53), с 131-132.

16. Томілін О.О. Диверсифікація аграрних підприємств як дієва стратегічна орієнтація в агропромисловій сфері/ Збірник наукових праць ВНАУ, Серія: Економічні науки, – 2012. – Вип. 3 (69), с. 89-90.

17. Ковтуненко К.В., Масленніков Є.І., Кузнєцов Е.А., Сафонов Ю.М., Філіппова С.В. Стратегія диверсифікації діяльності підприємств в системі стратегічного управління/ Одеса: Одеський національний політехнічний університет, 2009. – Вип. 4, – с. 169-171.

18. Ковтуненко К.В./ Інноваційна інфраструктура: напрями розвитку та участь держави / К.В. Ковтуненко, Ю.В. Ковтуненко// Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – 2012. – № 725: Проблеми економіки та управління. – с. 250-251.

19. Цогла О.О. Активізація інноваційного розвитку підприємства шляхом диверсифікації його діяльності/ О. О. Цогла // Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми комерціалізації науково-технічних розробок/

Національний університет "Львівська політехніка" та ін. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. – С. 232.

20. Осовська, Г.В. Менеджмент організацій / Г.В.Осовська, О.А. Осовський. – Київ: Кондор, 2005. – 363 с.

21. Ковтуненко К. В. Диверсифікація діяльності виробничого підприємства в умовах глобалізаційних змін / К.В. Ковтуненко, Р.М. Сапожников/ Бізнес Інформ. – 2016. – №9. – с. 122-123.

22. Борисова В.А., Маслак Н.Г., Корецький М.Х. Диверсифікація сільськогосподарського виробництва фермерських господарств. – Суми: Видавництво «Довкілля», 2002. – 202 с.

23. Власов С.В. Основи технології переробки пластмас: Підручник для вузів/ С. В. Власов, Л. Б. Кандирін, В. Н. Кулезнев і ін. - Москва: Хімія, – 2004. – 600 с.

24. Беккер М.Б. Лиття під тиском/ М. Б. Беккер, М. Л. Заславський, Ю. Ф. Ігнатенко та ін. – 3-е изд., Пефр. і доп. Москва: Машинобудування, 1990. – 400 с.

25. Чудновський А. Д. Готельний та туристичний бізнес/ А.Д. Чудновський – Москва: ЕКМОС, 2003. – 352 с.

26. Бондаренко Г.А. Готельна і ресторанна справа: навч. посіб/ Г. А. Бондаренко – Мінськ: БГЕУ, 2001. – 183 с.

27. Дахно І.І., Бабіч Г.В., Барановська В.М., та ін. Зовнішньоекономічний менеджмент. Навч. посіб. – Київ: Центр учбової літератури, 2012. – 568 с.

28. Болюх М.А. Економічний аналіз: Навч. посібник/ М. А. Болюх, В. З. Бурчевський, М. І. Горбатов та ін.; За ред. акад. НАНУ, проф. М. Г. Чумаченка. — Вид. 2-ге, перероб. і доп. — Київ: КНЕУ, 2003. — 556 с.

29. Uatoket, Коефіцієнти платоспроможності та ліквідності підприємства, 2011. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://uatoket.ru/rizne/32239-koeficienti-platospromozhnosti-ta-likvidnosti.html>

30. Кірейцев Г.Г. Фінансовий менеджмент/ Г.Г. Кірейцев, Житомир: ЖІТІ, - 2001. – 440 с.

31. Білик М. Д., Фінансовий аналіз: Навч. посіб./ М.Д. Білик, О.В. Павловська, Н.М. Притуляк, Н.Ю. Невмержицька. – Київ.: КНЕУ, 2005. – 592 с.
32. Грабовецький Б.Є. Економічний аналіз: підручник для ст-тів ВНЗ/ Б.Є. Грабовецький. – Київ: Центр навчальної літератури, 2009. – 256с.
33. Лахтіонова Л.А. Фінансовий аналіз суб'єктів господарювання: Монографія / Л.А. Лахтіонова. – Київ: КНЕУ, 2001. – 387 с.
34. Петренко М.І. Оцінка ділової активності підприємства / М.І. Петренко// Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. – Київ, 2010. – Вип. 26. – с. 228-229.
35. Пересадько Г.О. Управління стратегіями диверсифікації промислових підприємств: дис. к.е.н./ Г.О. Пересадько ; наук. кер. С.М. Ілляшенко. – Суми : СумДУ, 2008. – с. 119-120.
36. Степененко Н.І.Механізм формування стратегії диверсифікації агросервісних підприємств// Всеукраїнський науково-виробничий журнал, №1(15). – 2010. – с. 95-96.
37. Корінько М. Д. Диверсифікація: теоретичні та методологічні основи :монографія/ М. Д. Корінько. – Київ: ННЦ “Інститут аграрної економіки”, 2007. – 447 с.
38. Маслак О.І. Чинники диверсифікацій інноваційних процесів у промисловості// Економіка і регіон Полт. НТУ №4 (23). – 2009. – с.112-113.
39. Utmagazine, Горизонтальна диверсифікація, 2014. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://utmagazine.ru/posts/9071-gorizontalnaya-diversifikaciya>
40. Utmagazine, Горизонтальна диверсифікація підприємства, 2014. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://utmagazine.ru/posts/9100-gorizontalnaya-diversifikaciya-proizvodstva>
41. Донець Л.І. Економічні ризики та методи їх вимірювання: Навчальний посібник. — Київ: Центр навчальної літератури, 2006. — 312 с.
42. Старостіна А. О., Кравченко В. А. Ризик-менеджмент: теорія та практика: Навч. посіб. – Київ: ІВЦ “Видавництво «Політехніка»”, 2004. – 200 с.

43. Балджи М. Д. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків: навч. посіб. / Балджи М.Д., Карпов В.А., Ковальов А.І., Костусєв О.О., Котова І.М., Сментина Н.В. – Одеса: ОНЕУ, 2013. – 633 с.
44. Донець Л.І., Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків / І.Л. Донець, О.В. НШепеленко, С.М. Баранцева, О.В. Сергєєва – Київ: Центр учбової літератури, 2012. – 472 с.
45. Івченко І.Ю. Моделювання економічних ризиків і ризикових ситуаці – Навчальний посібник. – Київ: Центр учбової літератури, 2007. – 344 с.
46. Останкова Л.А., Шевченко Н.Ю. Аналіз, моделювання та управління економічними ризиками, - Навчальний посібник – Київ: Центр учбової літератури, 2011. – 256 с.
47. Вітлінський В.В., Великоіваненко Г. І. Ризикологія в економіці та підприємстві, – Монографія. — Київ: КНЕУ, 2004. — 480 с.
48. Сулим М.В. Економичний ризик та методи його вимірювання: навчальний посібник – Львів: Видвництво Львівська комерційна академія, 2003. – 196 с.
49. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: навч.посібник / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська – Київ: КНЕУ, – 2004. – 699 с.
50. Навчальні матеріали онлайн, Методи оцінювання ризиків при обґрунтуванні господарських рішень, 2013. [Електронний ресурс] – Режим доступу:[http://pidruchniki.com/14050923/ekonomika/metodi\\_otsinyuvannya\\_rizik\\_iv\\_pri\\_obgruntuvanni\\_gospodarskih\\_rishen](http://pidruchniki.com/14050923/ekonomika/metodi_otsinyuvannya_rizik_iv_pri_obgruntuvanni_gospodarskih_rishen)