

Український державний університет залізничного транспорту

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

ГОРИЗОНТАЛЬНА ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ТОРГОВЕЛЬНОГО  
ПІДПРИЄМСТВА

Пояснювальна записка і розрахунки  
до кваліфікаційної роботи

МРЕ.092.01.06 ПЗ

Розробив: студент 2 курсу, групи 219-П-Д23  
спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля»  
(роботу виконано самостійно, відповідно до  
принципів академічної доброчесності)



Ігор ІВАЩИК

(підпис)

Керівник: доцент, канд. екон. наук

Ірина ВОЛОВЕЛЬСЬКА

Рецензент: доцент, канд. екон. наук

Олена СЕМЕНЦОВА

2025

# Український державний університет залізничного транспорту

Факультет економічний

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

Рівень вищої освіти: магістр

Спеціальність: 076 «Підприємництво та торгівля»

Освітня програма: «Підприємництво»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри,  
професор, д-р екон. наук

 Володимир ДИКАНЬ

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 р.

## ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Іващук Ігорю Борисовичу

1 Тема «Горизонтальна диверсифікація торговельного підприємства»

керівник Воловельська Ірина Валеріївна, доцент, канд. екон. наук

затверджені розпорядженням по економічному факультету

від «21» жовтня 2024 року № 23/24

2 Строк подання студентом закінченої роботи «01» січня 2025 року

3 Вихідні дані: Баланс (форма № 1) ТОВ «Інкос лайн» за 2020-2023 рр.

Звіт про фінансові результати (форма № 2) ТОВ «Інкос лайн» за 2020-2023

рр.

Звіт з праці ТОВ «Інкос лайн» за 2020-2023 рр.

Звіт про наявність та рух основних засобів ТОВ «Інкос лайн» за 2020-2023 рр..

Звіт про рух грошових коштів ТОВ «Інкос лайн» за 2020-2023 рр.

Звіт про наявність та рух трудових ресурсів, структура працівників ТОВ «Інкос лайн» за 2020-2023 рр.

Науково-методична література

Статистична інформація

Періодичні видання

4 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1 Диверсифікація – основний чинник конкурентоспроможності підприємства

2 Комплексний аналіз господарської діяльності ТОВ «Інкос лайн»

3 Обґрунтування необхідності прийняття стратегії горизонтальної диверсифікації як оптимального рішення

5 Перелік графічного матеріалу

1 Мета, завдання, предмет та об'єкт кваліфікаційної роботи

2 Цілі, передумови та мотиви диверсифікацій

3 Стратегічні дії підприємства в умовах зміни зовнішнього ділового довкілля

4 -8 Аналіз господарської діяльності підприємства

9 SWOT-аналіз сильних та слабких сторін підприємства, його можливостей та загроз

10 Матриця балів оцінки ризиків підприємства (вихід на новий ринок)

11 Матриця рейтингів та рангів

6 Консультанти окремих розділів

Розділ	Прізвище, ініціали, посада та науковий ступінь консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7 Дата видачі завдання «01» жовтня 2024 року.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів	Строк виконання етапів	Примітка
1 Диверсифікація – основний чинник конкурентоспроможності підприємства	22.10.2024	викон.
2 Комплексний аналіз господарської діяльності ТОВ «Інкос лайн»	01.11.2024	викон.
3 Обґрунтування необхідності прийняття стратегії горизонтальної диверсифікації як оптимального рішення	16.11.20234	викон.
Висновки	12.12.2024	викон.
Графічна частина	25.12.2024	викон.



Студент \_\_\_\_\_ Ігор ІВАЩИК



Керівник \_\_\_\_\_ Ірина ВОЛОВЕЛЬСЬКА

## Зміст

Вступ	5
1 Диверсифікація – основний чинник конкурентоспроможності підприємства	9
1.1 Сутність поняття «диверсифікація».	9
1.2 Основні характеристики диверсифікації	23
1.3 Особливості стратегії диверсифікації на сучасних підприємствах	30
Висновки до розділу 1	39
2 Комплексний аналіз господарської діяльності ТОВ «Інкос лайн»	42
2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «Інкос лайн»	42
2.2 Аналіз операційних витрат товариства	50
2.3 Аналіз собівартості продукції	54
2.4 Аналіз показників праці та заробітної плати	57
2.5 Аналіз використання основних фондів підприємства	61
2.6 Аналіз фінансових результатів підприємства	65
Висновки до розділу 2	68
3 Обґрунтування необхідності прийняття стратегії горизонтальної диверсифікації як оптимального рішення	71
3.1 Поняття стратегії горизонтальної диверсифікації	71
3.2 Механізм прийняття оптимальних рішень	72
3.3 Вибір місця оптимального розташування нового підрозділу за допомогою методу рейтингів	85
Висновки до розділу 3	94
Висновки	97
Список використаних джерел	102

<i>МРЕ.092.01.06 ПЗ</i>								
<i>Зм..</i>	<i>Арк.</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Підпис</i>	<i>Дат</i>	Горизонтальна диверсифікація торговельного підприємства	<i>Літ.</i>	<i>Аркуш</i>	<i>Аркушів</i>
<i>Розробив</i>	<i>Іващук</i>	<i>[підпис]</i>					4	108
<i>Перевірів</i>	<i>Воловельська</i>	<i>[підпис]</i>						4
<i>Реценз.</i>								
<i>Н. Контр.</i>	<i>Назаренко</i>	<i>[підпис]</i>		06.01.25				
<i>Утверд.</i>	<i>Дикань</i>	<i>[підпис]</i>				<i>УкрДУЗТ</i>		

## АНОТАЦІЯ

Дана кваліфікаційна робота включає в себе 11 слайдів презентації, 108 аркушів пояснювальної записки формату А4, що включає 8 рисунків, 16 таблиць, 78 літературних джерела.

Ключові слова: ДИВЕРСИФІКАЦІЯ, МЕТОД РЕЙТИНГІВ, ДОХІД, СТРАТЕГІЯ, РИЗИК, ІМІДЖ ПІДПРИЄМСТВА.

Об'єктом дослідження є виробничо-господарська діяльність товариства з обмеженою відповідальністю «Інкос Лайн»..

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення доходів та іміджу підприємства за рахунок стратегії горизонтальної диверсифікації діяльності підприємства.

У кваліфікаційній роботі запропоновано використання методу рейтингів при обґрунтуванні необхідності використання стратегії горизонтальної диверсифікації підприємства, завдяки якій стає можливим обґрунтований вибір основних пріоритетних напрямків діяльності підприємства на найближчу перспективу

Запропоновані рекомендації щодо використання стратегії горизонтальної диверсифікації за допомогою теорії ігор дозволяє обрати основні пріоритети у подальшій діяльності підприємства для підвищення його доходів та привабливості для клієнтів

Розроблено та обґрунтовано використання стратегії горизонтальної диверсифікації діяльності підприємства на основі теорії ігор.

Сформовано практичні пропозиції щодо оцінки економічної ефективності запроваджених заходів, завдяки яким стає можливим обґрунтований вибір основних пріоритетних напрямків діяльності підприємства на найближчу перспективу.

## ABSTRACT

This qualification work includes 11 presentation slides, 108 sheets of explanatory notes in A4 format, including 8 figures, 16 tables, 78 literary sources.

Keywords: DIVERSIFICATION, RATINGS METHOD, INCOME, STRATEGY, RISK, IMAGE OF THE ENTERPRISE.

The object of the study is the production and economic activities of the limited liability company "Incos Line".

The purpose of the qualification work is the theoretical justification and development of practical recommendations for increasing the income and image of the enterprise through the strategy of horizontal diversification of the enterprise's activities.

The qualification work proposes the use of the rating method in substantiating the need to use a horizontal diversification strategy for an enterprise, which makes it

possible to make a well-founded choice of the main priority areas of the enterprise's activity for the near future

The proposed recommendations for using a horizontal diversification strategy using game theory allow you to choose the main priorities in the future activities of the enterprise to increase its income and attractiveness for customers

The use of a horizontal diversification strategy for an enterprise based on game theory has been developed and substantiated.

Practical proposals have been formulated for assessing the economic efficiency of the measures implemented, which makes it possible to make a well-founded choice of the main priority areas of the enterprise's activity for the near future.

## Список використаних джерел

- 1 Господарський кодекс України: офіц. текст: станом на 16.01.2003 р. – Х.: Одіссей, 2007. – 240 с.
- 2 Про господарські товариства України : закон України: [офіц. текст : станом на 17 жовт. 2010 р.]. URL: [http://maur-sevastopol.narod.ru/e\\_katalog/p08\\_44.pdf](http://maur-sevastopol.narod.ru/e_katalog/p08_44.pdf).
- 3 Про підприємництво: закон України [офіц. текст станом 5 квітня 2015 року N 273/96-ВР]. Відомості Верховної Ради. 1991. № 14. стаття 168. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/698-12>
- 4 Без інноваційного розвитку немає майбутнього. URL: <http://www.golos.com.ua/article/1167051946.html>
- 5 Борисова Г. М. Теоретичні аспекти управління ризиком на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки*. 2005. №7. С 116-121.
- 6 Вербицька Г. Л. Управління економічним ризиком. *Фінанси України*. 2004. № 4. С.34-40.
- 7 Вітлінський В. В., Наконечний С. І. Ризик у менеджменті: підручник. К.: ТОВ«Борисфен-М», 2016. 112 с.
- 8 Внукова Н. М. Організація послуг і оцінка ризику в спеціалізованому підприємстві ринкової інфраструктури. К.: КНЕУ, 2008. 21 с.
- 9 Воловельська І.В. Іващук І.Б., Ригун В.Ю. Методи інтелектуалізації системи економічної безпеки підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 87. С. 19-27.
- 10 Данілова Е. І. Концепція системного підходу до управління економічною безпекою підприємства: монографія. Київ: Європейська наукова платформа, 2020. 341 с
- 11 Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
- 12 Дикань В.Л., Кірдіна О.Г. Сутнісні аспекти конкурентоспроможності національної економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2009.

№ 28. С. 13-20.

13 Дикань В. Л. Товарознавство та комерційна діяльність: підручник / В. Л. Дикань та ін.; за ред. В. Л. Дикань. Харків: УкрДУЗТ, 2018. 362 с.

14 Дикань В. Л., Воловельська І. В. Інноваційні стратегії підприємств: проблеми, шляхи вирішення. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 67. С. 9–17.

15 Дикань В. Л., Воловельська І. В., Маковоз О. В. Економічна безпека підприємства: навч. Посібник. Х.: УкрДАЗТ, 2011. 243 с.

16 Дикань В. Л., Воловельська І.В., Каличева Н.Є. Економіка підприємства: конспект лекцій. Ч. 1. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 55 с.

17 Дикань В. Л., Воловельська І.В., Каличева Н.Є. Економіка підприємства: конспект лекцій. Ч. 2. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 45 с.

18 Дикань В. Л., Воловельська І.В., Каличева Н.Є. Економіка підприємства: конспект лекцій. Ч. 3. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 49 с.

19 Дикань В. Л., Воловельська І.В., Каличева Н.Є. Економіка підприємства: конспект лекцій. Ч. 4. Харків : УкрДУЗТ, 2022. 50 с.

20 Дикань В. Л., Єлагін Ю .В., Сухорукова Т. Г. Економіка праці на підприємствах залізничного транспорту: підручник. Х.: УкрДАЗТ, 2012. 275 с.

21 Дикань В. Л., Козинець А. С., Чупир Т. Я. Економічний аналіз ефективності діяльності залізниці: навчальний посібник. Харків, 2004. 161 с.

22 Дикань В. Л., Корінь М. В. Державне регулювання промислового розвитку України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 61. С. 9-19.

23 Дикань В. Л., Маслова В.О. Організація виробництва: навчальний посібник. Харків, УкрДАЗТ, 2013. 422 с.

24 Дикань В. Л., Толстова А.В. Механізм державного регулювання відтворення та розвитку економіки України в ринкових умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. №76-77. С.5-12.

25 Дикань В. Л., Толстова А.В. Розвиток економіки України на основі принципу рівноправності відносин держави, бізнесу та суспільства.



*Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 63. С.9-19.

26 Дикань В.Л. Українська модель економічної системи як нова концепція розвитку національної економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 44. С. 11-17.

27 Дикань В.Л., Заєць Г.П. Управлінський менеджмент у концепції сталого розвитку організації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 9-19.

28 Дикань В.Л., Обруч Г.В. Визначення ефективності реалізації потенціалу конкурентоспроможності вагобудівних підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 56. С. 9-18.

29 Дикань В.Л., Островерх Г.Є. Удосконалення механізмів державного управління розвитком залізничної галузі України у євроінтеграційному просторі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 11–19.

30 Діденко А. і Кравець, О. Тенденції розвитку малого підприємництва в Україні. *Підприємництво та інновації*. 2023. Вип. 27. С. 39-43.

31 Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво. Пер. з англ. Київ : Україна, 1994. 317 с.

32 Дубель М., Барвінченко О. Особливості розвитку електронної комерції в Україні в умовах війни. *Підприємництво та інновації*. 2023. Вип. 27. С. 16-22.

33 Дубовик Т.В., Буцацька І.О. Інноваційна спрямованість розвитку підприємств роздрібною торгівлі. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 1. С. 223–230.

34 Економічна діагностика: підручник / В. Л. Дикань, І. В. Токмакова, В. О. Овчиннікова, М. В. Корінь, А. В. Толстова. Харків: УкрДУЗТ, 2022. 285 с.

35 Електронна торгівля. Українська та світова практика правового регулювання. URL: [https://uz.ligazakon.ua/ua/magazine\\_article/EA016163](https://uz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/EA016163)

36 Емерсона М. і Мовчан В. та ін. Поглиблення відносин між ЄС та Україною. Що, чому і як? Київ : Центр європейських політичних досліджень (CEPS), Інститут економічних досліджень та політичних консультацій (ІЕД),

2016. 255 с.

37 Забезпечення конкурентоспроможності підприємств: підручник / В. Л. Дикань, Ю. Т. Боровик, О. М. Полякова, Ю. М. Уткіна. Харків: УкрДАЗТ, 2012. 415 с.

38 Захарін С.В. Економічна диверсифікація як ефективний механізм забезпечення розвитку підприємства [Електронний ресурс] / С.В. Захарін. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/old\\_jrn/Natural/Vknutd/2012\\_1/139\\_145.pdf](http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Natural/Vknutd/2012_1/139_145.pdf).

39 Івченко І. Ю. Моделювання економічних ризиків і ризикових ситуацій: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2017. 344 с.

40 Івченко Л. Диверсифікація діяльності підприємств як чинник економічного зростання [Електронний ресурс] / Л. Івченко. – Режим доступу: [http://sophus.at.ua/IA\\_2016\\_1/12\\_ivchenko\\_larisa-diversifikacija\\_dijalnosti\\_pidp.pdf](http://sophus.at.ua/IA_2016_1/12_ivchenko_larisa-diversifikacija_dijalnosti_pidp.pdf).

41 Іващик І., Качан Є., Ригун В. Методи інтелектуалізації системи економічної безпеки підприємств: тези доповідей. Матеріали 84-ї студентської науково-технічної конференції (11 - 14 грудня 2023р. м. Харків). Харків: УкрДУЗТ. 2023. С. 414-415.

42 Ковальчук С.В. Маркетингові стратегії розвитку торговельних підприємств / С.В. Ковальчук // Вісник Хмельницького національного університету. – 2019. – №1. – С. 183-188

43 Каличева Н. Є. Проблеми та перспективи розвитку економіки України в сучасній світовій економічній системі. *Наука й економіка*. 2015. Вип. 4 (40). С. 117 – 120.

44 Каминский А.Б. Економічний ризик та методи його вимірювання. К.: Козаки, 2012. 120 с.

45 Кірдіна О. Г. Інноваційний ресурс підвищення конкурентоспроможності національної економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки*. 2010. №. 1. Т. 1. С. 95-102.

46 Клименко С. М., Дуброва О. С. Обґрунтування господарських рішень і оцінка ризиків: навч. посібник для самостійного вивчення. К.: КНЕУ, 2017. 188 с.

47 Коробов М.Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств. К.: Знання, 2010. 55 с.

48 Кравченко В.А. Стан управління підприємницькими ризиками: українська специфіка. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. №3. С. 21-24.

49 Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. К. : КНЕУ, 2003. 504 с.

50 Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посібник. К.: «Кондор», 2013. 296 с.

51 Лабунська С. В., Курган Н. В. Формування обліково-аналітичного забезпечення інноваційного розвитку підприємства. Х.: Вид., ХНЕУ, 2019. 248 с.

52 Мельник В.О. Оцінка інвестиційного потенціалу підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2005. №№ 9-10. С. 60-64.

53 Мельник В.О. Підвищення ефективності управління інвестиційною діяльністю підприємств в умовах самофінансування. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2005. №№ 9-10. С. 65-68.

54 Мінцберг Г. Зліт та падіння стратегічного планування. К. : Вид-во Олексія Капусти. 2008. 389 с.

55 Мішеніна Н. В., Мішеніна Г. А., Ярова І. Є. Економічний аналіз: навч. посіб. Суми : Сум. держ. ун-т, 2014. 305 с.

56 Офіційний сайт Державного комітету статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http:// www.ukrstat.gov.ua/.](http://www.ukrstat.gov.ua/)

57 Підприємництво. Реалізація підприємницької діяльності у сучасних ринкових умовах: підручник / С. В. Панченко, В. Л. Дикань, О. В. Шраменко та ін. Харків : УкрДУЗ, 2018. ч. 2. 228 с.

58 Підприємництво. Теоретичні основи організації підприємницької

діяльності: підручник / С. В. Панченко, В. Л. Дикань, О.В. Шраменко та ін. Харків : УкрДУЗТ, 2018. ч. 1. 241 с.

59 Планування ділового розвитку фірми: навч. посіб. / В. А. Карпов [та ін.] ; за заг. ред. В. Р. Кучеренка ; Одес. нац. екон. ун-т. - 2-ге вид., випр. та переробл. Одеса : Астропринт, 2014. 412 с.

60 Планування діяльності підприємства: навч. посіб. / за ред. О.М. Свінцицької. К.: Кондор, 2013. 263 с.

61 Податковий кодекс України/ URL: [https://ips.ligazakon.net/document/T10\\_2755?an=21397&ed=2020\\_08\\_01](https://ips.ligazakon.net/document/T10_2755?an=21397&ed=2020_08_01)

62 Подреза С.М., Кам'янецька О.В. Особливості та проблеми побудови інноваційної стратегії в системі стратегічного розвитку підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2006. № 7. С. 48–52.

63 Полозова Т.В. Розвиток систем економічної безпеки: теоретичні аспекти. Кол. монографія. Харків: ХНУРЕ, 2020. С. 355-362.

64 П'ятницька Г. І. Інноваційні стратегії в сучасних умовах господарювання: суть та наукові підходи до формування вибору. *Проблеми науки*. 2011. № 11. С. 21–29.

65 Савченко О.І., Нестеренко Р.О., Побережний Р.О. Інноваційне підприємництво та бізнес-планування : навч.-метод. посіб. Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". Харків : Щедра садиба плюс, 2015. 157 с.

66 Світові інновації: погляд журналу The Economist. URL: <http://innovations.com.ua/ukr/innovations/148/0/118/>

67 Тарасюк Г.М. Управління проектами навч. посібн. К.: Центр навчальної літератури, 2018. 67 с.

68 Топузов О.М., Тименко Л.В. Економічна і соціальна географія світу: Підруч. для загальноосвіт. навч. закладів. К.: Зодіак-ЕКО, 2015. 208 с.

69 Україна переходить на «цифрову економіку». Що це означає? Укрінформ. Мультимедійна платформа іномовлення України: веб-сайт. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/2385945-ukraine-perehodit-nacifrovu-ekonomiku-so-se-oznacaє.html>

- 70 Уолш К. Ключові фінансові показники. Аналіз та управління розвитком підприємства: пер. з англ. К.: Всеуито: Наукова думка, 2001. 367 с.
- 71 Футало Т.В. Шляхи розвитку конкурентного середовища та посилення конкурентних переваг роздрібних торговельних підприємств [Електронний ресурс] / Т.В. Футало. – Режим доступу : [http://vlp.com.ua/files/30\\_13.pdf](http://vlp.com.ua/files/30_13.pdf).
- 72 Черненко С.О. Конкуренція та ефективність товарних ринків в Україні: монографія. К.: КНТЕУ, 2006. 171 с.
- 73 Mintzberg H. The Nature of Managerial Work. New York: *Harper and Row*, 1973. P. 93-94.
- 74 Mintzberg H. Strategy safari. A guided tour through the wilds of strategic management / H. Mintzberg, B. Ahlstrand, J. Lampel. – L. etc., 1997.
- 75 Mc Gregor D. The Professional Manager / D. Mc Gregor. #9. 1996.
- 76 Quick Changeover for Operators. The SMED System by Shigeo Shingo, 2000.
- 77 Методичні вказівки до виконання кваліфікаційної роботи для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля» / укладачі : В. Л. Дикань, Н. Є. Каличева, І. Л. Назаренко - Харків: УкрДУЗТ, 2023. - 62 с.
- 78 Студентська навчальна звітність. Текстова частина (пояснювальна записка). Загальні вимоги до побудови, викладення та оформлення: методичний посібник з додержання вимог нормоконтролю у студентській навчальній звітності /Козар Л.М. [та ін.]; за заг. ред. Л.М. Козара. Х.: УкрДУЗТ, 2018. 54 с.