

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра торговельного підприємництва та логістики

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**УПРАВЛІННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЄЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА
ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ**

(за матеріалами ПП «ТРОЯН», м. Київ)

Студента 2 курсу бм групи
спеціальності 076
«Підприємництво, торгівля та
біржова діяльність»
спеціалізації «Організація
оптової та роздрібної торгівлі»

Сакевича Микити
Євгеновича

Науковий керівник
к.е.н., доцент

Кавун-Мошковська
Ольга Олександрівна

Гарант освітньої програми
к.е.н., доцент

Кавун-Мошковська
Ольга Олександрівна

Київ 2021

АНОТАЦІЯ

Сакевич М.Є. Управління диверсифікацією діяльності підприємства оптової торгівлі (за матеріалами ПП «ТРОЯН»). – Рукопис.

Випускна кваліфікаційну роботу присвячено теоретичним, науково-методичним та практичним аспектам управління диверсифікацією діяльності підприємства оптової торгівлі. У роботі визначено теоретичні основи управління диверсифікацією діяльності підприємства оптової торгівлі, досліджено процес організації підприємницької діяльності підприємства, проведено SWOT-аналіз, аналіз фінансових показників підприємства, показників рентабельності і ліквідності, визначено напрями диверсифікації діяльності підприємства і проведено оцінку ефективності управління диверсифікацією діяльності підприємства, надано економічне обґрунтування проекту створення інтернет-магазину, розраховано можливі ризики, оцінено вплив диверсифікації діяльності на реінжиніринг бізнес-процесів підприємства та проведено порівняння моделей бізнес-процесів «як повинно бути» та «як є».

Ключові слова: диверсифікація діяльності підприємства, оптова торгівля, роздрібна торгівля, реінжиніринг бізнес-процесів, створення інтернет-магазину.

ANNOTATION

Sakevych M.E. Management of diversification of the wholesale enterprise activity (based PE "TROYAN"). - Manuscript.

The final qualifying work is devoted to theoretical, scientific-methodical and practical aspects of management of diversification of the wholesale enterprise activity. There are defined the theoretical bases of management of diversification of the wholesale enterprise activity, investigated the organizational process of entrepreneurial activity of the enterprise, performed SWOT-analysis, analysis of financial indicators of the enterprise, profitability and liquidity indicators, defined the directions of diversification of the enterprise activity and carried out the management performance estimation of diversification of the enterprise activity, given the economic substantiation of the project of creating an online-store, calculated possible risks, estimated influence of activity diversification on reengineering of business-processes and compared business-process models «as to be» and «as it is» in the work.

Keywords: diversification of enterprise activity, wholesale enterprise, retail, business-process reengineering, online-store creation.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЄЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ	10
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПП “ТРОЯН” ТА ОЦІНЮВАННЯ ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ.....	31
2.1. Дослідження процесу організації підприємницької діяльності ПП “ТРОЯН”	31
2.2. Оцінювання ефективності управління диверсифікацією діяльності ПП “ТРОЯН”	39
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЄЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «ТРОЯН».....	48
3.1. Обґрунтування проекту створення Інтернет-магазину.....	48
3.2. Реінжиніринг бізнес-процесів ПП “ТРОЯН” в рамках диверсифікації діяльності.....	59
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68
ДОДАТКИ.....	72

ВСТУП

В сучасних умовах розвитку внаслідок процесів глобалізації в економіці, послаблення ринкових позицій компаній через стандартизованість та типовість їх конкурентних переваг і змін бізнес середовища будь-яка підприємницька діяльність потребує постійного аналізу, виконання якого потрібно для зміцнення ринкових позицій підприємств, підвищення рівня конкурентоспроможності та ефективності управління підприємством, утримання здобутих позиції на ринку та адаптації до можливих змін.

Серед науковців, праці яких присвячені питанням дослідження диверсифікаційних процесів на прикладі підприємств окремих галузей і регіонів з позиції конкурентоспроможності та ресурсної ефективності, вивчення форм диверсифікації, закономірностей і протиріч розвитку, можна відзначити таких: К. В. Ковтуненко, М. Д. Корінько, О. І. Куцерубов, М. М. Скоробогатов.

Питанням обґрунтування напрямів і форм диверсифікації присвячували свої дослідження багато науковців, зокрема: І. Ансофф, М. Дубиніна, М. Д. Корінько, Б. Король, Д. Липницький, М. Портер, С. Попова, А. Стрікленд, А. Томпсон, О. Цогла та ін. Їх дослідження охоплювали багато питань, пов'язаних із переналагоджуванням виробництва, реструктуризацією підприємств, 10 оптимізацією їх товарного асортименту, синергічною взаємодією споріднених напрямів діяльності тощо.

Питанням оцінювання бізнес-процесів займався ряд зарубіжних науковців, серед яких Котлер Ф, С. А. Кузнецова, А. Н. Петров, Портер М., Ансофф І., Куденко Н.В., Ілляшенко С.М., Румянцева З. П, В. В. Щербина та інші.

Види та зміст стратегій диверсифікацій досліджували у наукових працях вітчизняні вчені: Богачевська К.В., Бутенко Л.М., О. Згурська, О. Цогла, М. Скоробогатов, М. Корінько, та зарубіжні: Р. П. Вілліам, Ван. Хенао Діаз.

Мета та завдання роботи. Метою випускної кваліфікаційної роботи є надання рекомендацій з удосконалення управління диверсифікацією діяльності підприємства оптової торгівлі.

Згідно поставленої мети, було вирішено наступні *завдання*:

- розглянуто теоретичні основи управління диверсифікацією діяльності підприємства торгівлі, а саме визначено поняття, розглянуто сутність, принципи диверсифікації підприємства і методи застосування;
- досліджено процес організації підприємницької діяльності підприємства;
- визначено напрями диверсифікації діяльності підприємства і оцінено ефективність управління диверсифікацією діяльності підприємства;
- надано економічне обґрунтування проекту створення інтернет-магазину;
- оцінено вплив диверсифікації діяльності на реінжиніринг бізнес-процесів підприємства.

Об'єктом дослідження є процес диверсифікації діяльності підприємства оптової торгівлі

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління диверсифікацією діяльності підприємства оптової торгівлі

Методи дослідження. Теоретико-методологічну основу дослідження становлять положення теорії інноватики, диверсифікації, поведінкової економіки, сучасних економічних концепцій управління, інфокомунікацій. Для вирішення поставлених завдань застосовано сукупність принципів, прийомів, загальнотеоретичних, спеціальних та міждисциплінарних методів наукового дослідження. Використано методи: систематизації – при вивченні теоретичних засад, понятійного апарату диверсифікації; метод теоретичного узагальнення – для уточнення трактування економічної категорії «диверсифікація»; класифікаційно-аналітичний – для характеристики та класифікації видів диверсифікації, статистичного та порівняльного аналізу для аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства; табличний та графічний методи – для наочного зображення результатів аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства; логічний – для побудови структури та узагальнення теоретичних і практичних положень дослідження.

Інформаційну базу дослідження склали наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, ресурси мережі Інтернет, внутрішня управлінська та облікова інформація ПП «ТРОЯН».

Практичне значення роботи полягає у можливості використання результатів дослідження щодо удосконалення організації продажу товарів підприємством оптової торгівлі.

Апробація. Результати досліджень оприлюднені у доповіді на тему «Інтернет-магазин як інструмент диверсифікації діяльності підприємства оптової торгівлі» на Міжнародній студентській науково-практичній конференції «Підприємництво, торгівля та маркетинг: реалії, виклики, перспективи» (м. Київ, КНТЕУ, 17 березня 2021 р.).

Публікація. Стаття «Стратегія диверсифікації бізнес-портфеля підприємства оптової торгівлі» опублікована у збірнику наукових статей студентів (Інновації в підприємстві і торгівлі: зб. наук. ст. студ. відп. ред. В. А. Осика. – Київ : Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2021. – С. 52).

Обсяг та структура випускної кваліфікаційної роботи. Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що налічує 38 найменувань та 3 додатки. Загальний обсяг роботи становить 71 сторінку. Робота містить 16 таблиць і 4 рисунки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЄЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ

На фоні динамізму ринкового середовища управління в різних сферах бізнесу, посилення конкурентоспроможності підприємства, досягнення комплексних та вузькопрофільних цілей, організації роботи на різних етапах діяльності підприємства підґрунтям успішного функціонування підприємства є вибір стратегії розвитку і, досить часто, заснованій на диверсифікації діяльності господарюючої структури.

Зростаюча конкуренція і наростання загрози банкрутства виробничих організацій вимагають пошуку нових підходів, що забезпечують їм зміцнення ринкових позицій, підвищення рівня конкурентоспроможності, утримання здобутих позицій на ринку та адаптації до можливих змін. Одним їх таких підходів є втілення змін в діяльності підприємства, а саме диверсифікація.

Диверсифікація — процес розвитку діяльності підприємства, пов'язаний із збільшенням діапазону видів та проникненням в нові сфери діяльності, освоєнням нових виробництв, розширенням асортименту товару, що включає не тільки диверсифікацію товарних груп, але й розповсюдження підприємницької діяльності на нові та не пов'язані з основними видами діяльності фірми товари. [1, с. 110]

Диверсифікація дає змогу підприємствам розширятися, виходити в нові для підприємства сфери діяльності за рахунок надання або випуску більш широкого асортименту продукції і послуг чи виходу підприємства у нову для нього сферу діяльності за допомогою певних інструментів. Цей процес торкається насамперед переходу до нової діяльності, технологій, ринків і галузей, до яких раніше підприємство не мало ніякого відношення. Крім того, якщо мова йде саме про продукцію (послуги), то вона повинна бути також абсолютно новою, і завжди передбачаються нові фінансові інвестиції.

Поняття диверсифікації застосовується при формулюванні портфельної стратегії як один із чотирьох її компонентів, а саме – як вектор росту або напрямок

майбутньої сфери діяльності підприємства. Якщо вектор росту спрямований на розвиток ринку, то йдеться про формування попиту на нові товари підприємства і вибирається напрямок діяльності підприємства.

Диверсифікація діяльності підприємства – означає оновлення (диференціацію) і товару, і ринку підприємства одночасно, вихід за межі основного бізнесу, яким підприємство займалось досі, проникнення в нові галузі та сфери економіки.

Диверсифікація діяльності підприємства полягає у створенні різноманітності бізнесу підприємства шляхом входження підприємства на нові сектори ринку і розширення галузевого діапазону його діяльності.

Слово «диверсифікація» походить від латинського *diversus* - різний, віддалений. Мочерний С.В. трактує «диверсифікацію» як процес розширення номенклатури продукції, яку виробляють окремі фірми та об'єднання [2, с. 452].

Економічна категорія "диверсифікація" в різних джерелах трактується по-різному. Термін "диверсифікація" (від латині, *diversus* - різний, *facere* - робити) означає:

- різноманіття, різнобічний розвиток;
- проникнення спеціалізованих фірм до інших областей виробництва, сфери послуг і т.п.;
- розширення асортиментів виготовлення виробів, надання послуг.

В економічній теорії диверсифікація розглядається як інструмент покращення фінансово-економічних показників діяльності підприємства. Диверсифікація не означає, що фірмі слід братися за будь-яку можливість. Компанія повинна виявити для себе напрямок, де знайде застосування накопичений нею досвід, або напрямок, який буде сприяти усуненню недоліків на сьогоднішній день [3]

Бутиркін А.Я. вважає, що «диверсифікація» - це розповсюдження господарської діяльності на нові сфери, розширення асортименту продуктів, географічної сфери діяльності [4, 57].

Богачевська К.В. дає наступне визначення: диверсифікація – це «вектор розвитку підприємства, який скеровує його діяльність у нові сфери на основі

інновацій, базується на маркетингових дослідженнях і аналізу системи економічних ризиків, що дає змогу забезпечити економічну безпеку і конкурентоспроможність підприємства» [5, с. 263].

Слід звернути увагу на формулювання визначення поняття «диверсифікація діяльності підприємства» дослідницею Поповою С.М., яка зазначає, що насамперед це розширення асортименту продукції, послуг, а також вихід за межі основного виду діяльності на основі впровадження технічних, технологічних рішень, використовуючи внутрішні резерви. І це на нашу думку найбільш точне формулювання. Крім того, науковець досліджує передумови, мотиви, цілі вказаного економічного явища і саме через це розкриває сутність поняття.

Основними передумовами для здійснення диверсифікації діяльності на підприємствах є зменшення прибутку, зміна потреб ринку, неефективна система оподаткування, розвиток науково-технічного прогресу. Мотиви здійснення диверсифікації діяльності підприємства згруповано у п'ять основних груп: техніко-технологічні, економічні, фінансові, соціальні, стратегічні. Серед цілей Попова С.М. виокремила такі: забезпечення соціальних цілей, розвитку підприємства, формування конкурентних переваг організації, збільшення рентабельності, обсягів продажу, зменшення витрат, залежності від постачальників, ризиків, пов'язаних із підприємницькою діяльністю, урізноманітнення номенклатури, асортименту продукції, видів послуг [6, с. 20].

Важливість диверсифікованого розвитку підприємств зумовлена вичерпністю внутрішніх джерел зростання ефективності виробництва в основних сферах бізнесу або навпаки збільшенням власного капіталу. Тому, диверсифікацію, як зазначає Ковтуненко К. В. в своїй статті «Диверсифікація діяльності виробничого підприємства в умовах глобалізаційних змін» слід розглядати не тільки як засіб запобігання кризовому становищу підприємства, а й як стратегію його подальшого процвітаючого розвитку [7, с. 155].

Аналіз поняття «диверсифікація» в іноземній літературі дає змогу визначити, що «диверсифікація» - це розширення номенклатури товарів (послуг) підприємства за рахунок споріднених чи нових, які можуть виготовлятися і збуватися з

використанням існуючого потенціалу, а також розвиток діяльності фірми, в абсолютно нових для неї галузях, Саме таке визначення поняття диверсифікація наведено такими авторами, як Томпсон А.А., Стрікленд А.Дж., Гріфін Р.В. [8, с. 388].

Аналізуючи численні публікацій з досліджуваного питання стає зрозумілим, що на сучасному етапі під диверсифікацією науковці розуміють у найширшому значенні несхожість, відмінність, урізноманітнення, розширення, множинність.

Визначення диверсифікації діяльності у більш вузькому значенні не можлива в зв'язку з існуванням величезної кількості наукових підходів та концепцій, через призму яких намагаються пояснити сутність даного поняття диверсифікації.

Під диверсифікацією одночасно розуміють і розподіл капіталів між різними об'єктами вкладень, і проникнення в нові галузі та сфери діяльності, і розширення географічних меж діяльності, і розширення асортименту, номенклатури продукції підприємства, і навіть її модифікація теж вважається диверсифікацією.

На думку деяких науковців диверсифікація (розширення номенклатури продукції) є повною протилежністю спеціалізації (звуження номенклатури продукції підприємства) [9]. Така наукова позиція дуже цінна, проте не є абсолютною, оскільки явище диверсифікації має багато зовнішніх проявів, що в свою чергу залежить від специфіки кожної конкретної ситуації, зокрема від стадії життєвого циклу відповідної галузі, в якій діє компанія.

Отже, під диверсифікацією в широкому сенсі розуміється розширення асортименту, зміна виду продукції, освоєння нових видів виробництв з метою оптимального перерозподілу різних видів ресурсів, підвищення економічної ефективності бізнес-структур, мінімізації ризиків втрати фінансової стійкості і як наслідок забезпечення економічної безпеки.

Так Згурська О.М. в своїй статті «Диверсифікація як метод підвищення економічної ефективності підприємства» зазначає, що диверсифікація зокрема призводить до зменшення залежності підприємства від однієї асортиментної групи та підвищення конкурентоспроможності шляхом урізноманітнення діяльності господарюючого суб'єкта за рахунок виробництва нових видів продукції,

розширення галузевого діапазону діяльності, освоєння нових видів діяльності, нових технологій, нових сегментів ринку, нових способів управління і розподілу інвестиційних ресурсів з метою адаптації до ринкових умов за наявних ресурсних обмежень [10, с. 22].

Таке визначення підкреслює комплексність завдання диверсифікації, не обмежуючи її суть виключно переходом до неспоріднених виробничо-технологічної процесам, але також вказуючи на необхідність розробки і впровадження нових систем управління і маркетингових підходів. Головною метою диверсифікації є розширення сфери діяльності бізнес-структури, яке тягне за собою за собою велику ступінь свободи від впливу відбуваються у зовнішньому середовищі неконтрольованих змін.

Таким чином, бізнес-структура, що диверсифікують знижує загальні економічні ризики за умови грамотної побудови системи управління в рамках нового роду активності. Поняття диверсифікації застосовується при формулюванні портфельної стратегії як один із чотирьох її компонентів, а саме як вектор росту або напрямок майбутньої сфери діяльності підприємства.

Диверсифікація діяльності бізнес-структури – означає оновлення (диференціацію) і товару, і ринку бізнес-структури одночасно, вихід за межі основного бізнесу, яким підприємство займалось досі, проникнення в нові галузі та сфери економіки.

Підприємство розглядає можливість диверсифікації в таких ситуаціях:

- коли спостерігається стагнація (застій) ринку (має місце тиск з боку конкурентів на традиційну сферу діяльності підприємства, застарілий характер виробничого портфеля, падіння попиту або майже монопольна позиція);
- має місце перевищення запасу капіталу і виникає потреба для експансії;
- коли підприємство не в змозі досягнути отримання додаткового прибутку шляхом експансії в традиційному бізнесі.

Диверсифікацію застосовують для того, щоб:

- досягти збільшення фінансової синергії;
- стабілізувати доходи;

- зменшити оперативний ризик;
- збільшити кредитні можливості (отримання позик) ;
- забезпечити зростання;
- використовувати резерви;
- пристосуватися до потреб клієнтів;
- змінити профіль підприємства

Бутенко Л.М. відокремлює види диверсифікації лише за сферою діяльності: комерційна, виробнича, фінансова. Дослідниця робить акцент на ознаці «за сферою діяльності», вважаючи, що між цією та іншими ознаками (зв'язок із основним бізнесом, ступінь поширення, належність до географічної зони, масштаб охоплення ринкового простору) є певні суміщення через врахування у визначенні різновидів диверсифікації дій суб'єкта господарювання, вимірів диверсифікації [11, с. 19].

Головною комерційною метою диверсифікації є збільшення прибутку за рахунок використання ринкових шансів та встановлення конкурентних переваг, але реальні способи отримання конкурентних переваг, які і є економічними передумовами диверсифікації, є різними. Стратегія диференціації ринку - це конкурентна стратегія, направлена на формування нових потреб споживачів на нові товари підприємства шляхом ціленаправлених маркетингових заходів, особливо рекламних по створенню певного іміджу товару [12].

За сучасних умов конкуренція є важливим атрибутом ринку збуту товарів. Це та сила, що змушує ринок рухатись до рівноваги. Необхідно проаналізувати конкурентне середовище і в першу чергу наявні інтернет магазини, які пропонують роздрібному покупцю автолампу в широкому асортименті, їх рівень сервісу, цінові пропозиції. Адже в роздрібному торговельному середовищі її внутрішня та взаємна форми є важливими факторами розвитку сфери сервісу, а через неї – товарного ринку загалом. Вона формує в роздрібних торговельних підприємствах потребу в пошуку нових конкурентних переваг, ефективних прийомів та методів обслуговування, які дають змогу підняти рівень сервісу.

Боломчук Б.В. досліджує три види диверсифікації діяльності підприємства: вертикальна, горизонтальна та диверсифікація ринків збуту. Важливою

характеристикою диверсифікації є ступінь зв'язаності між видами економічної діяльності. За допомогою такої особливості дослідник вивчає результати впливу здійснення спорідненої вертикальної, горизонтальної диверсифікації та диверсифікації ринків збуту на ефективність та стабільність функціонування організації [13, с.6]

Основними напрямками диверсифікації підприємства в стратегічному контексті його бізнесу є диверсифікація продукції та ринку.

- Диверсифікація продукції полягає у впровадженні нових або таких виробів, які виробляються на основі застосування нових, раніше не використовуваних підприємством, технологій.

- Диверсифікація ринку полягає у входженні підприємства на нові ринки або на нові сегменти того ринку, на якому воно досі діяло.

Основними сценаріями диверсифікованого розвитку підприємства є:

- концентрична диверсифікація ґрунтується на виробництві нових продуктів на базі існуючого бізнесу. Діюче виробництво зберігається, а нове виникає, виходячи з можливостей закладених: в освоєному ринку, в технології, що використовується; у відходах існуючого виробництва (організація виробництва на основі відходів);

- горизонтальна диверсифікація припускає розвиток на традиційному, освоєному (існуючому) ринку діяльності фірми за рахунок освоєння випуску нової продукції, яка вимагає технологій, відмінних від тієї, яка використовується при виробництві основного продукту;

- конгломератна диверсифікація полягає у тому, що фірма розвивається за рахунок виробництва нових продуктів технологічно не пов'язаних з традиційним бізнесом фірми і які будуть реалізовуватись на нових ринках;

- вертикальна диверсифікація полягає в тому, що фірма звертається або до більш ранніх (вертикальна диверсифікація назад), або до наступних стадій діяльності (вертикальна диверсифікація вперед).

Натомість, Болочук Б.В. досліджує три види диверсифікації діяльності підприємства: вертикальна, горизонтальна та диверсифікація ринків збуту. Важливою характеристикою диверсифікації він вважає ступінь зв'язаності між

видами економічної діяльності. За допомогою такої особливості дослідник вивчає результати впливу здійснення спорідненої вертикальної, горизонтальної диверсифікації та диверсифікації ринків збуту на ефективність та стабільність функціонування організації [13, с.25].

Обґрунтування необхідності і можливості диверсифікації діяльності підприємства на перспективу відбувається за допомогою відповідної, вказаним сценаріям диверсифікації, стратегії.

Корінько М.Д. згрупував види диверсифікації за такими ознаками [14]:

- предмет диверсифікації: виробництво (розвиток нових видів виробництв), капітал (перерозподіл коштів між різними об'єктами інвестування);
- методи: пряме вкладення капіталу (розвиток нових видів діяльності в організації через модернізацію обладнання, придбання основних засобів; купівля інших підприємств; створення асоціацій, дочірніх, спільних підприємств) та портфельне вкладення капіталу (інвестування капіталу у боргові фінансові інструменти, корпоративні права інших суб'єктів господарювання);
- інвестиційне джерело: внутрішнє зростання (диверсифікація організації за умови використання внутрішніх ресурсів) та зовнішнє зростання (приєднання бізнес-структур пов'язаних або непов'язаних з наявним виробництвом);
- принцип поєднання підприємств: функціональне злиття (об'єднання технологічно пов'язаних підприємств) та інвестиційне злиття (об'єднання непов'язаних підприємств у процесі виробництва);
- напрям диверсифікації: пряма (виконання функцій дистриб'юторів з метою контролювання збуту продукції) та зворотна диверсифікація (виконання функцій постачальників і здійснення контролю над стратегічно важливими ресурсами);
- зміна параметрів продукції: реальна (зміна якісних характеристик продукції) та умовна диверсифікація (зміна дизайну, упаковки продукції тощо);
- об'єкт диверсифікації: виробництво (зміна напрямку виробничої діяльності), асортимент продукції (модифікування товарів), організаційно-економічні нововведення використання досвіду підприємств-лідерів вказаної галузі), економічна діяльність (вихід суб'єкта підприємницької діяльності за межі

основного виду діяльності), науково-технічна діяльність (урізноманітнення наукових досліджень);

- ступінь однорідності: інваріантна (стабільність організаційної структури організації внаслідок диверсифікації) та корпоративна диверсифікація (змінна організаційна структура організації за умови розвитку нових видів діяльності);

- рівень диверсифікації: фірмова, міжфірмова, галузева, міжгалузева, державна, глобальна;

- масштаб диверсифікації: одного ринку, сукупності ринків, економіки країни, економіки сукупності країн.

Якщо говорити про типи диверсифікації, то існує два основних типи - пов'язана і непов'язана [15, с.523]. На думку Ансофф І., який теж поділяє диверсифікації на «пов'язану» і «непов'язану» у першому випадку йдеться про розвиток підприємством нової сфери діяльності компанії, але пов'язаної з уже існуючими сферами бізнесу, в другому – про нові напрями діяльності, що не мають відношення до профілю підприємства[16, с.385].

Непов'язана диверсифікація має на увазі ведення двох абсолютно незалежних напрямків бізнесу, які не поліпшують діяльність один одного. Непов'язана диверсифікація виражається в переході фірми в іншу сферу, не пов'язану з існуючим бізнесом, до нових технологій і потреб ринку. Вона спрямована на отримання більшого прибутку і мінімізацію підприємницьких ризиків.

Існує думка, що пов'язана диверсифікація краще непов'язаної, так як компанія діє в більш відомому середовищі та менше ризикує. Якщо ж накопичені навички і технології неможливо передати іншому структурному підрозділу, а можливостей зростання і розвитку не настільки багато, компанії варто вдаватися до непов'язаної диверсифікації.

Планування стратегії диверсифікації рекомендується реалізовувати в чотири етапи[17, с.7405]. На кожному із зазначених етапів необхідно розглядати ряд питань для досягнення максимальної віддачі від стратегії, що реалізується.

Перший етап – визначення необхідності диверсифікації. На даному етапі необхідно виявити проблеми, проаналізувати шляхи вирішення цих проблем,

співвіднести виявлені шляхи з можливостями. За наявності невирішених проблеми, пов'язані з її основною діяльністю, то слід спочатку спрямувати зусилля на їх усунення і лише потім впроваджувати диверсифікацію. Необхідно скласти детальне обґрунтування доцільності диверсифікації орієнтуючись на сильні сторони бізнес-структури та наявність ресурсів для реалізації поставлених цілей.

Другий етап – вибір стратегії. Проведення детального аналізу для визначення у якому напрямку слід розвивати діяльність бізнес-структурі. Для цього необхідно проаналізувати бажано всі фактори діяльності підприємства. Оскільки стратегія бізнес-структури визначає його пріоритетні цілі та задачі, то необхідно приймати до уваги характеристики бізнес-структури на кожному етапі її життєвого циклу.

Стратегічний аналіз є важливим етапом процесу стратегічного планування і, відповідно, складовою стратегічного менеджменту підприємства.

Кутовий В.М. акцентує увагу на тому, що вибір найбільш оптимального проекту впровадження диверсифікації здійснюється на основі розрахунку таких показників: чистий дисконтований дохід, індекс прибутковості інвестицій, внутрішня норма прибутковості проекту; термін окупності інвестицій; індикатор загального економічного ефекту в результаті диверсифікації, показник ефективності диверсифікації [18, 272].

О.А. Добровенко у науковій праці "Еволюція поняття стратегічного планування" [19], досліджуючи етапи планування, пропонує розглядати стратегічний аналіз як процес аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища організації, необхідний для пошуку джерел її стійких конкурентних переваг. Зазначимо, що загальне середовище функціонування підприємства є складною і динамічною сукупністю факторів, які прийнято класифікувати за різноманітними ознаками. Зокрема, за можливістю вимірювання розрізняють кількісні (які можна виміряти) і якісні (які не можливо виміряти) фактори. За ступенем спільності для різних підприємств виділяють загальні фактори і специфічні. За терміном дії фактори поділяються на постійні, тимчасові та випадкові. За характером причин,

що відображаються факторами, вони поділяються на об'єктивні, тобто незалежні від підприємства, і суб'єктивні, які залежать від підприємства.

Також розрізняють прямі і непрямі, прості і складні фактори [20, с.104]. Зауважимо, що найбільш розповсюдженим є поділ факторів середовища підприємства на дві великі групи — зовнішні та внутрішні. При цьому Г.В. Даценко наголошує на необхідності поділу внутрішніх факторів на основні та другорядні. На думку автора, до внутрішніх чинників можна віднести чинники, які безпосередньо залежать від діяльності підприємства і на які підприємство може впливати, підсилюючи або зменшуючи їх вплив у разі потреби. Внутрішні основні чинники визначають результати роботи підприємства. Внутрішні другорядні чинники — це структурні зрушення в складі продукції, порушення господарської і технологічної дисципліни. Зовнішні чинники — це чинники, які не залежать від діяльності підприємства, але кількісно визначають рівень використання його виробничих і фінансових ресурсів [21, с. 199].

В.М. Корженевська поділяє фактори зовнішнього середовища на галузеві, глобальні та фактори на рівні держави. Відповідно галузеві фактори пов'язані з галузевою діяльністю підприємства, змінами в галузі та налагодженістю зв'язків з контрагентами і споживачами. Державні фактори мають зв'язок з економічною політикою держави, нововведеннями у техніці та технологіях, правовим полем, інвестиційним кліматом у країні, рівнем тінізації економіки. Глобальні фактори пов'язані з глобалізацією ринку, рівнем розвитку світового фінансового ринку, ринку нанотехнологій та інноваційних продуктів, рівнем міжнародної економічної конкуренції тощо [20, с. 105].

Г.В. Теплінський пропонує здійснити поділ всіх існуючих факторів зовнішнього середовища на загальні фактори і фактори безпосереднього впливу. Він вважає, що до загальних факторів зовнішнього середовища необхідно віднести політико-правові чинники, міждержавні угоди, кредитну політику, купівельну спроможність населення, конкуренцію, інноваційну активність в галузі і демографічну ситуацію. До факторів безпосереднього впливу, на думку науковця, належать розмір підприємства, товарний асортимент, диверсифікованість,

реагування підприємства на зовнішні загрози, а також природа придбання або продажу частини власності підприємства у короткостроковому періоді [22, с. 21].

Отже, як бачимо, в узагальненому вигляді факторів середовища підприємства можна поділити на внутрішні основні і другорядні, зовнішні загальні, зовнішні безпосередні фактори, що в комплексній єдності здійснюють вплив на ефективність діяльності підприємства.

Поділ факторів середовища надано на рис. 1.1:



Рис. 1.1 Поділ факторів середовища

Джерело: розроблено автором

Зауважимо, що комплексний стратегічний аналіз середовища функціонування організації передбачає проведення аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів впливу на ефективність її діяльності, а також формулювання певних висновків.

Для повного оцінювання показників ефективності використовують сукупність даних, що відображаються у бухгалтерських, фінансових, управлінських та інших облікових звітах підприємства. Якщо говорити коротко, то ефективність – це оцінювання та порівняння отриманих результатів від діяльності підприємства з обсягом ресурсів, які були витрачені. Даний показник показує не тільки результат, але і яким чином він був досягнутий. Тому для розрахунку використовують відносні показники, що розраховуються на основі результату та витрат у процесі діяльності компанії.

До поширених методів стратегічного аналізу середовища належить SWOT-аналіз, який є одним з найбільш розповсюджених методів загального аналізу середовища.

Основна ідея SWO-аналізу полягає в розгляді зовнішніх і внутрішніх стратегічних факторів, що впливають на діяльність підприємства, і створення на цій основі стратегічних альтернатив, які враховують різні поєднання стратегічних факторів. Важливою частиною SWOT-аналізу є не лише оцінка сильних і слабких сторін підприємства, його можливостей і загроз, але також і висновки про необхідність проведення тих або інших стратегічних змін. Успішна стратегія підприємницької діяльності повинна бути спрямована на усунення слабких сторін. Якщо ж сильних сторін недостатньо для формування ефективної стратегії, керівник повинен створити основу на якій вона могла б базуватися [23, с. 221].

Метод використовує 4 ключові елементи: сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. Задля зручності їх зображують у вигляді таблиці з 4-х стовпців.



Рис. 1.2 Матриця SWOT-аналізу

Джерело: розроблено автором

Незважаючи на широке поширення, на думку О.О. Романова SWOT-аналіз має три суттєвих обмеження [24, с.117]

По-перше, він не включає певних критеріїв перевірки відповідності розробленої стратегії виявленим можливостям і загрозам. У SWOT-аналізі є лише загальна рекомендація, що нова стратегія повинна посилювати сильні сторони підприємства та фокусувати їх на використанні можливостей.

По-друге, результати SWOT-аналізу відображають ситуацію у статиці, а сценарії розвитку ситуації необхідно проробляти окремо, що знижує цінність результатів.

По-третє, так як зазначений аналіз розроблений для визначення факторів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства на даний момент часу, то він не пристосований до моніторингу змін.

Отже, підсумовуючи можна зробити висновок, що визначивши усі чинники, буде значно простіше прийняти рішення: посилити слабкі сторони компанії завдяки наявним ресурсам чи відмовитися від ризикового напрямку розвитку, зменшивши потенційні зовнішні загрози. Загалом стратегії мають бути сфокусовані на акумуляції сил та використанні можливостей, що дозволить уникнути чи подолати загрози. Важливою перевагою SWOT-аналізу є те, що в процесі аналізу відбувається не лише оцінка сильних і слабких сторін підприємства, зовнішніх ринкових можливостей і загроз, але і формуються висновки про необхідність проведення керівниками певних стратегічних змін.

Проте, зазначений метод має суттєві обмеження, до яких можна віднести відсутність можливості здійснення кількісної оцінки, що, не включає певних критеріїв перевірки відповідності розробленої стратегії підприємства зовнішнім можливостям і загрозам, відображає ситуацію у статиці, а не динаміці її розвитку тощо.

Оцінки ефективності діяльності підприємства здійснюється за допомогою певних кількісних характеристик. Об'єктивна оцінка фінансового стану може здійснюватися лише за допомогою системи показників, що детально та всебічно характеризують господарську діяльність підприємства, а саме: показники ліквідності; ділової активності; платоспроможності (фінансової стійкості) та рентабельності [25, с.176].

Інформація, наведена у фінансовій звітності суб'єкта господарювання, слугує основою для розрахунку показників його фінансового стану.

Прямі показники оцінки рівня ефективності визначаються як співвідношення результатів діяльності та витрат:

$$\text{Прямий показник ефективності} = \frac{\text{Результати}}{\text{Витрати}} \quad (1.1)$$

Рентабельність визначається як здатність компанії отримувати прибуток від своєї економічної діяльності, використовуючи свої ресурси, і вона являє собою економічний інструмент, який лежить в основі всіх рішень компанії, що стосуються управління діяльністю і відносин з діловими партнерами; тому він набуває статусу важливого критерію, використовуваного для оцінки економічної ефективності [26](табл.1).

Таблиця 1.1

Показники рентабельності підприємства

Формула розрахунку	Норм. значення
Коефіцієнт рентабельності активів = чистий прибуток / середньорічна вартість активів	
$Кр. а = \frac{\phi 2 \text{ р. } 2350}{\phi 1 \text{ р. } 1300}$	>0↑
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу = чистий прибуток / середньорічна вартість власного капіталу	
$Кр. вк = \frac{\phi 2 \text{ р. } 2350}{\phi 1 \text{ р. } 1495/2}$	>0↑
Коефіцієнт рентабельності діяльності = чистий прибуток / чистий дохід від реалізації	
$Кр. д = \frac{\phi 2 \text{ р. } 2350}{\phi 2 \text{ р. } 2000}$	>0↑
Коефіцієнт рентабельності продукції = дохід(виручка) від реалізації / витрати на виробництво та збут	
$Кр. пр = \frac{\phi 2 \text{ р. } 2000}{\phi 2 \text{ р. } 2285}$	>0↑

Джерело: розроблено автором

Аналіз ліквідності підприємства дозволяє визначити спроможність підприємства сплачувати свої поточні зобов'язання. Оцінку ліквідності підприємства виконують за допомогою системи фінансових коефіцієнтів, які дозволяють зіставити вартість поточних активів, що мають різний ступінь ліквідності, із сумою поточних зобов'язань (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Показники ліквідності підприємства

Формула розрахунку	Норм. значення
Коефіцієнт покриття = оборотні активи / поточні зобов'язання	
$Кп = \frac{\phi 1 \text{ р. } 1195}{\phi 1 \text{ р. } 1695}$	>1
Коефіцієнт швидкої ліквідності = найбільш ліквідні оборотні засоби / поточні зобов'язання	
$Кш. л. = \frac{\phi 1 (\text{р. } 1195 - \text{р. } 1100)}{\phi 1 \text{ р. } 1695}$	0,6-0,8
Коефіцієнт абсолютної ліквідності = грошові засоби та їх еквіваленти і поточні фінансові інвестиції / поточні зобов'язання	

$\text{Каб. л.} = \frac{\phi 1 \text{ (р. 1165)}}{\phi 1 \text{ р. 1695}}$	>1↑
Чистий оборотний капітал, ум. од. = оборотні активи – поточні зобов'язання	
$\text{Чок.} = \phi 1 \text{ (р. 1195 – р. 1695)}$	>1↑

Джерело: розроблено автором

Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства характеризує структуру джерел фінансування ресурсів підприємства, ступінь фінансової стійкості і незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування діяльності. Розглянемо основні показники платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства (табл. 1.3)

Аналіз платоспроможності необхідний не тільки для підприємства з метою оцінки і прогнозування фінансової діяльності, а й для зовнішніх інвесторів. Перш ніж видавати кредит, підприємство повинно впевнитися в кредитоспроможності позичальника.

Таблиця 1.3

Показники платоспроможності підприємства

Формула розрахунку	Норм. значення
Коефіцієнт платоспроможності (автономії) = власний капітал / пасив	
$\text{Кпл.} = \frac{\phi 1 \text{ р. 1495}}{\phi 1 \text{ р. 1900}}$	>0,5
Коефіцієнт фінансування = залучений капітал / власний капітал	
$\text{Кф} = \frac{\phi 1 \text{ (р. 1595 + р. 1695)}}{\phi 1 \text{ р. 1495}}$	<1↓
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами = чистий оборотний капітал / оборотні активи	
$\text{Кзаб.} = \frac{\phi 1 \text{ (р. 1195 – р. 1695)}}{\phi 1 \text{ р. 1195}}$	>0,1
Коефіцієнт маневреності власного капіталу = чистий оборотний капітал / власний капітал	
$\text{Кман.} = \frac{\phi 1 \text{ (р. 1195 – р. 1695)}}{\phi 1 \text{ р. 1495}}$	>0↑

Джерело: розроблено автором

Третій етап – оцінка ефективності диверсифікації і, зокрема, завдяки оцінці рівня досягнення цілей підприємством у своїй діяльності. Для оцінки можна використовувати абсолютні та інтегральні показники. Крім того, певну інформацію можна дістати через показники активності та фінансові показники бізнес-структури (зростання доходу, продажів, частки на ринку тощо).

Для оцінювання диверсифікації вчені використовують різноманітні показники. Згідно з методикою Болочука Б. В. і Драгуна Н. П. оцінка рівня диверсифікації виробництва та збуту ґрунтується на оцінці різновиду та спорідненості видів економічної діяльності, які здійснюються згідно з КВЕД та стадій отримання в їх рамках доданої вартості, а також оцінці різновиду прив'язаних до кожного виду економічної діяльності географічних ринків збуту та їх сегментів [27].

На думку Корінька М.Д., основним критерієм ефективності проекту диверсифікації є позитивний результат, отриманий як різниця між дисконтованою сумою доходів та витрат. Для дослідження діяльності диверсифікованого підприємства автор пропонує застосувати фінансовий аналіз, використовуючи дані звіту про рух грошових коштів. Свою позицію він обґрунтовує прагненням оцінити теперішні та майбутні можливості диверсифікованого підприємства [28, с.284].

Методика Шутенка Л.Н. полягає в тому, що розрахунок рівня диверсифікації підприємств пов'язаний із визначенням значущості кожного напрямку діяльності (частка отриманого доходу від напрямку діяльності у загальній величині доходу підприємства). Крім того, автор розраховує показник перспективності кожного напрямку діяльності як відношення фактичного і запланованого доходу. На основі такого індикатора інституційні керівники приймають рішення щодо доцільності подальшого розвитку усіх напрямів діяльності організації [29].

Також на цьому етапі виконується порівняння змін в структурі бізнес-процесів підприємства. За визначенням наданим М. Хаммером та Дж. Чампі [30]. Бізнес-процеси – це сукупність різних видів діяльності, у рамках яких “на вході” використовується один або більше видів ресурсів, в результаті якої на “виході” створюється продукт, що представляє цінність для споживача.

Значний вклад в теорію бізнес-процесів зробили дослідники Томас Дейвенпорт та Джеймс Шорт [31,32]. Згідно їх наукових результатів бізнес-процесом слід вважати набір логічно взаємозалежних дій, виконуваних для досягнення певного “виходу” бізнес-діяльності [31, с.158]. У праці, яка орієнтована на формування та оптимізацію інноваційних бізнес процесів [32, с.258], наведено детальніше

визначення: бізнес-процес – це дискретна множина дій, спроектованих та структурованих для виробництва визначеного продукту (товарів/ робіт/послуг) для конкретного споживача чи ринку.

За визначенням Август-Вільгельма Шеєра [33, с.123], бізнес-процеси – це пов'язаний набір повторюваних дій (функцій), які перетворюють вхідний матеріал і/або інформацію в кінцевий продукт (послугу) у відповідності із заздалегідь встановленими правилами. Визначення надає чіткерозуміння сутності процесу, проте воно має певні недоліки: по-перше, результатами здійснення бізнес-процесів у всій їх сукупності є формування доданої вартості у вигляді товару (послуги), а наслідком виконання окремо взятого бізнес-процесу є результати, які є входом для наступного процесу, або кінцевим результатом ланцюга створення вартості. По-друге, входами бізнес-процесів, окрім матеріалів та інформації, можуть бути інші види ресурсів підприємства [34, с.52].

За визначенням Бьорна Андерсона у його праці «Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования» [35, с. 66] та розробленим вченими Ericsson Quality Management Institute м. Гетеборг, «бізнес-процес – це послідовність логічно пов'язаних, повторюваних дій, у результаті яких використовуються ресурси підприємства для перетворення об'єкта (фізично чи віртуально) з ціллю досягнення визначених вимірних результатів, або продукції для задоволення потреб внутрішніх і зовнішніх споживачів[36].

Четвертий етап – контроль реалізації стратегії диверсифікації. Якщо у внутрішньому чи зовнішньому середовищі відбулися зміни, які безпосередньо впливають на діяльність підприємства та роблять досягнення мети неможливим при обраній стратегії диверсифікації, то її необхідно переглянути та внести відповідні зміни і може виникнути необхідність її коригування. При цьому зміни можуть бути внесені до будь-якого з етапів.

Етапи планування стратегії диверсифікації зображено на рис. 1.4.

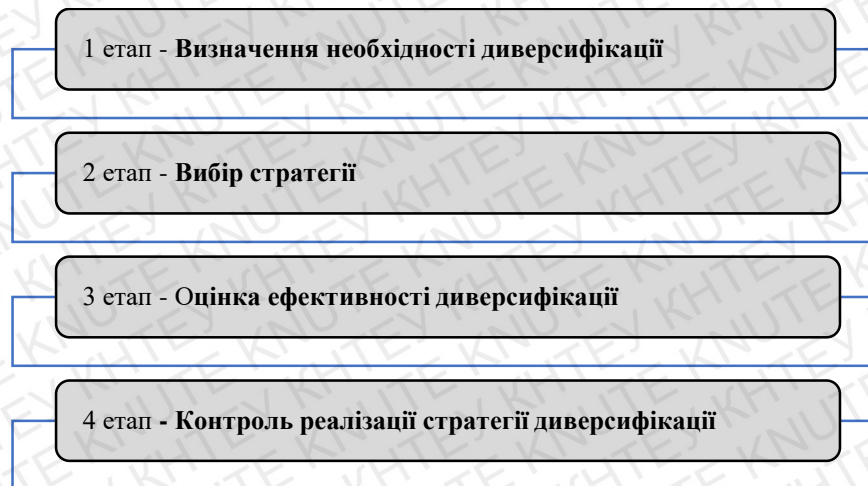


Рис.1.3. Етапи планування стратегії диверсифікації

Джерело: розроблено автором

Насамперед про ефективність діяльності диверсифікованого підприємства можна судити, розрахувавши показники ефективності, запропоновані в табл. ___ (Додаток), і якщо всі обчислені показники відповідають напрямку позитивних змін, то в такому разі диверсифікацію підприємства можна вважати ефективною.

Оцінювання ефективності диверсифікації проводиться протягом усього періоду реалізації стратегії, адже від загальної ефективності диверсифікації та сприятливого внутрішнього та зовнішнього середовища залежить розвиток та діяльність підприємства в майбутньому. Однак при цьому оцінювання повинно здійснюватися за всіма напрямками та при підведенні підсумків враховувати зовнішні та внутрішні чинники, які впливають на значення аналізованих показників.

Щодо форм диверсифікації діяльності підприємства, то їх можна поділити на такі як: виробнича, фінансова та маркетингова.

- Виробнича диверсифікація — урізноманітнення на підприємстві видів виробництв, що забезпечують одержання різної продукції і розширення її асортименту.

- Фінансова диверсифікація — це урізноманітнення фінансової діяльності, яка досягається через здійснення підприємством різних видів коротко- і довгострокових фінансових вкладень.

- Маркетингова диверсифікація пов'язана із створенням підприємством власної торговельної мережі, розширенням каналів збуту продукції, залученням більшої кількості маркетингових важелів просування товару на ринок, організацією (за необхідності) після продажного обслуговування проданих товарів.

Одним із прикладів пов'язаної маркетингової диверсифікації є створення інтернет-магазину, як одного із додаткових каналів збуту продукції і, як наслідок, додаткового важеля просування товарів.

Інтернет-магазин (англ. Internet shop, англ. Online shop) — місце в інтернеті, де відбувається прямий продаж товарів споживачеві (юридичній або фізичній особі), враховуючи доставку. При цьому розміщення споживацької інформації, замовлення товару і угода відбуваються там само, всередині мережі (на сайті інтернет-магазину).

Слід зауважити, що створення інтернет-магазину можливе у двох різновидах, як самостійна торговельна одиниця, яка не має реального аналога, та як, так званий, «псевдоінтернет-магазин».

Метою «псевдоінтернет-магазину» є дублювання в мережі реально існуючого магазину для залучення до нього покупців шляхом попереднього ознайомлення з асортиментом товарів та можливістю резервування конкретного товару на складі. Такий вид інтернет-торгівлі більш підпадає під визначення оптимізації процесу розміщення замовлення оптовими та дрібнооптовими покупцями.

Проте наразі ми говоримо про інтернет-магазин як спосіб продажу товарів кінцевому споживачу, що має на меті не тільки збільшення кола покупців, а й збільшення прибутку. Він також дозволяє вивчати попит за рахунок прямого контакту із кінцевим споживачем.

Такий інтернет-магазин, як інструмент диверсифікації, має низку переваг, що несуть у собі користь для підприємства оптової торгівлі:

- зручний вихід на роздрібного покупця та збільшення бази клієнтів;
- збільшення прибутку за рахунок більш високої ціни продажу, ніж оптовим покупцям;

— постійне автоматичне оновлення цін та інформації про наявність товару на складі, що дає змогу клієнтам (як роздрібним, так і оптовим) краще планувати замовлення та швидше отримувати інформацію щодо товару;

— легкий та зручний аналіз споживчого попиту.

Створення такого інтернет магазину однозначно є виходом на роздрібний ринок. Проте треба розуміти, що політика оптових підприємств націлена на збільшення обігу товару, тому не припустимим є вертикальна конкуренція за рахунок агресивної цінової політики, тим самим витісняючи з ринку своїх основних оптових та дрібнооптових покупців, а лише націлена на збільшення обсягу продажів, прибутку і розширення кола покупців. Даної помилки часто припускаються оптові підприємства, яким бракує досвіду, що призводить до втрати основних оптових покупців та великих збитків.

Отже, створення інтернет-магазину підприємством оптової торгівлі безумовно пов'язано із проникненням підприємства в нові сфери діяльності, передбачає його вихід в нові для нього сфери бізнесу, доступ до нових ринків збуту продукції та покращення фінансового та економічного стану підприємства, що безумовно розширює бізнес-портфель підприємства. Усе це безумовно відноситься до тих цілей, що прагне досягти підприємство у процесі диверсифікації свого бізнес-портфелю.

Саме застосування такого виду диверсифікації розглянемо більш досконало. Адже, реалізація процесу диверсифікації може збільшити рентабельність підприємства чи призвести до значних втрат. Саме тому важливо відповідально поставитися до прийняття рішення відносно доцільності впровадження диверсифікації, з'ясувати передумови його застосування, можливості підприємства, розрахувати необхідність, ефективність, економічну доцільність і обґрунтованість саме таких змін.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПП “ТРОЯН” ТА ОЦІНЮВАННЯ ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

2.1. Дослідження процесу організації підприємницької діяльності ПП “ТРОЯН”

Базою дослідження управління диверсифікацією діяльності підприємства оптової торгівлі було обрано підприємство ПП «Троян». Фактична адреса підприємства є: 02121, м. Київ, вул. Харківське шосе, 201/203. Це підприємство оптової торгівлі, що створене в 1994 році, працює в сфері торгівлі автозапчастинами і має вузьку направленість – торгівля автомобільними лампами та іншими освітлювальними приладами для автомобілів. Підприємство є одним з небагатьох підприємств з вузькою спеціалізацією, яке співпрацює з заводами виробниками без посередників, є прямим імпортером частки продукції яку реалізує виключно на українському ринку автомобільних ламп.

Підприємство є офіційним дилером і єдиним в Україні ліцензіатом торгової марки «МАЯК» - виробника продукції для країн СНД, широкий спектр продукції якої задовольнить найвибагливішого клієнта. Підприємство не одноразово з 2006 по 2013 роки було учасником автомобільних виставок, таких як SIA, автосервіс, на яких представляло продукцію, яку реалізує на українському ринку автомобільного освітлення. Серед брендів, які реалізує підприємство можна виділити такі відомі виробники автомобільних ламп як OSRAM (в асортименті підприємства з 2001 року) PHILIPS, NARVA (в асортименті підприємства з 2006 року), які беззаперечно є світовими лідерами в виробництві автомобільного освітлення, TESLAMP (в асортименті з 2013 року) – національний виробник світових приборів, МАЯК (реалізується підприємством з 2006 року)– торгова марка зареєстрована в ЄС, а продукція виробляється в Китаї.

Таким чином, багаторічний досвід співпраці підприємства із провідними світовими лідерами виробників автомобільного освітлення свідчить про високу

оцінку діяльності підприємства. Крім того, основними перевагами розвитку діяльності підприємства та співпраці із даним підприємством є: широкий асортимент, гарантована якість від світових лідерів та національних виробників, виставкові майданчики, розгалужена дилерська мережа складів запчастин команда кваліфікованих спеціалістів.

Організаційна структура підприємства, що представлена на рис. 2.1, має лінійно-функціональну форму та забезпечує можливість швидкого вирішення питань на різних ланках у зв'язку з підтримкою керівництва

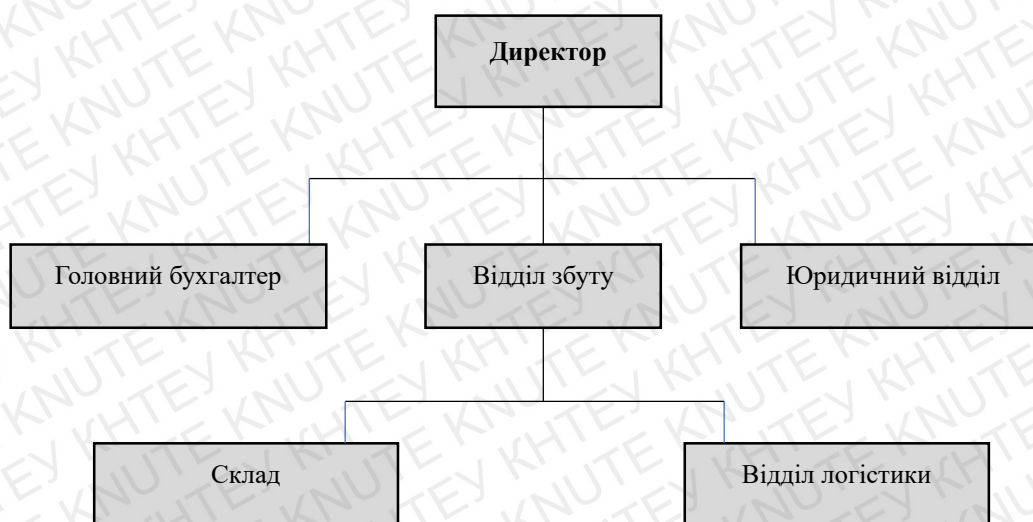


Рис. 2.1. Організаційна структура ПП «Троян»

Джерело: складено автором за даними підприємства

Перевагами такої структури управління є: швидке виконання дій щодо розпорядження та вказівок, єдність розпорядження й кваліфіковане здійснення функцій управління, які видаються керівниками вищого рівня керівникам нижчого; раціональне поєднання лінійних та функціональних взаємозв'язків; стабільність повноважень та відповідальності персоналу; оперативне прийняття рішень; професійне вирішення завдань спеціалістами функціональних служб.

Враховуючи тривалий час, який підприємство працює на ринку автомобільних освітлювальних приладів, можна проаналізувати структуру покупців підприємства, яка до кінця 2019 року мала практично сталий склад відносно статусу покупця.

Отже, дослідивши склад покупців підприємства можна визначити структуру попиту на продукцію в залежності від статусу покупця., яка до 2019 року мала наступний вигляд наданий в табл. 2.1

Таблиця 2.1

Структура покупців ПП «Троян» у 201.. - 2019 рр.

Статус покупця	Відсоток
Посередники - дрібно оптові підприємства	40
Автоперевізники (для власних потреб)	5
СТО	10
Роздрібні магазини автозапчастин	30
Інтернет-магазини (компанії з торгівлею через інтернет)	5
Підприємства електротранспорту	5
Інші підприємства (в т.ч. для власних потреб)	5

Джерело: складено автором за даними підприємства

Як бачимо з таблиці, значна частка (35%) покупців – це роздрібні магазини автозапчастин (офлайн і онлайн-магазини), через які продукція потрапляє до кінцевого споживача.

Аналіз структури продажів автомобільних магазинів дає змогу зробити висновок, що автомобільні лампи в більшості з них (майже 90% магазинів) займають досить малий відсоток від загальних обсягів продажу (не більше 5-7 відсотків). Спеціалізованих роздрібних автомагазинів, які займаються продажем тільки автомобільних освітлювальних приладів в Україні майже не існує.

З початку 2020 року в структурі покупців відбулися деякі зміни, які зазначено в табл. 2.2 і частка покупців, які купують продукцію для роздрібної торгівлі дещо змінилась і в першу чергу варто звернути увагу на збільшення частки покупців, які купують продукцію для інтернет торгівлі та зменшення частки магазинів, які працюють офлайн.

Цей факт можна пояснити тим, що в зв'язку з пандемією, оголошеною Всесвітньою організацією охорони здоров'я у березні 2020 року, введенням карантину все більше кінцевих споживачів почали віддавати перевагу купівлі продукції через інтернет для того щоб зменшити контакти при відвідуванні магазинів офлайн.

Структура покупців ПП «Троян» станом на вересень 2021 року

Статус покупця	Відсоток
Посередники - дрібно оптові підприємства	35
Автоперевізники (для власних потреб)	5
СТО	10
Роздрібні магазини автозапчастин	25
Інтернет-магазини (компанії з торгівлею через інтернет)	10
Підприємства електротранспорту	5
Інші підприємства (в т.ч. для власних потреб)	5

Джерело: складено автором за даними підприємства

Останнім часом з'явилися інтернет-магазини, а також розширили асортимент ті, що існували до пандемії включивши до нього автомобільну лампу і світлодіоди, але це магазини з широким асортиментом різних груп товарів, які в силу не великих прибутків не можуть собі дозволити наявність категорійних менеджерів вузької спеціалізації за кожним напрямком. Враховуючи, що автомобільна лампа, а особливо не дорога лампа накаливання для габаритного освітлення, яка налічує близько 60 ти типів і яку як правило купують в магазині в спосіб «принесли зразок і купили такий же» це специфічна продукція, то вона занадто не зручна для продажу онлайн. З огляду на вартість доставки продукції кур'єром або перевізником, повернення продукції при помилковій покупці є коштовним і не вигідним як для продавця так для покупця. Саме тому все частіше за останні майже півтора року підприємство отримує звернення від кінцевих споживачів з проханням роздрібного продажу продукції. Враховуючи специфіку продукції можна зрозуміти покупця, який змушений купувати он лайн і хоче бути впевнений, що отримає саме той продукт, що йому потрібен, адже на вузькоспеціалізованому підприємстві з багаторічним досвідом продажів йому обов'язково запропонують саме той варіант на який він розраховує.

Саме з огляду на реалії сьогодення і на динаміку змін структури покупців, потреб ринку постало питання можливості створення роздрібного інтернет магазину на базі існуючого підприємства оптової торгівлі і в його складі як

окремого напрямку діяльності не виходячи за рамки існуючого асортименту. Остаточний висновок можна зробити після проведення детального аналізу і розрахунку можливих переваг і недоліків. Особливу увагу варто приділити саме питанню який саме асортимент варто визначити для роздрібної інтернет-торгівлі, які типи автоламп і світлодіодів матимуть найбільший попит, а які не варто пропонувати взагалі.

До асортименту товарів даного підприємства відносяться автомобільні лампи: галогенні, розжарювання, світлодіодні та ксенонові. Також в асортименті підприємства присутні щітки склоочисника, автоелектрика та фари додаткового світла, але ця продукція займає не більше 5% всього асортименту. Частка продажу автоламп в загальному обсягу - 80%, світлодіодів 15%. Підприємство закуповує 60 % продукції у виробника без посередників. Даний вид продукції має свою специфіку, ця продукція не в повному обсязі потрапляє до кінцевого споживача, а використовується наприклад, як комплектуючі для нових автомобілів на заводах виробників, як розхідні матеріали на автотранспортних підприємствах.

Асортимент підприємства, його широту та глибину наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Характеристика асортименту товарів ПП «Троян»

№	Товарні групи	Кількість різновидів, од.
1	Автолампи 12В	120
2	Автолампи 24В	80
3	Світлодіоди 12В	100
4	Світлодіоди 24В	50
5	Хомути (додаткова група товарів)	25

Джерело: складено автором за даними підприємства

Як видно з табл. 2.3, товарний асортимент підприємства досить широкий, враховуючи специфіку діяльності підприємства – імпорт та торгівля освітленням для авто. В кожній товарній групі близько 100 найменувань та різновидів товарів по кожному з брендів. Всього прайс налічує близько 1500 товарних позицій. Завдяки такій широті вибору продукції ПП активно функціонує на всій території

України та займає певне місце на ринку. Але, зважаючи на вищенаведений асортимент продукції, варто відмітити, що ціновий діапазон коливається та орієнтується на цінову конкуренцію на ринку.

Для того, щоб визначитися із оптимальним початковим асортиментом продукції для реалізації через інтернет-магазин, необхідно провести ABC-аналіз усієї продукції, що реалізується підприємством. Звернути увагу треба на товари групи А, що складають найбільшу частину прибутку підприємства. Саме вони є найбільш оптимальним варіантом для початкового асортименту товару на для інтернет-магазину. За показник, на основі якого ми ділимо товари на групи, ми взяли суму виручки за один звітній період по кожному товару. До групи А попали ті позиції, які разом склали 80% виручки підприємства – це близько 250 товарних позицій, що є зручною кількістю для початкового наповнення асортименту інтернет-магазину.

Проте, в даному випадку, використовувати такий метод пошуку оптимального початкового асортименту потрібно дуже обережно, адже у нас підприємством оптової торгівлі і має споживачів, що реалізують продукцію як на роздрібному ринку (тобто кінцевим споживачам), так і на оптовому ринку (для подальшого перепродажу). Даний факт свідчить про те, що зробивши ABC-аналіз усієї продукції, не беручи до уваги те, як надалі реалізується проданий товар, ми отримаємо недосить достовірні дані про можливість його реалізації через наш інтернет-магазин.

Щоб вирішити дану проблему, ми також провели аналіз замовлень контрагентів, що реалізують продукцію підприємства через свої інтернет-магазини. Це дало нам більше інформації про те, які саме товари є більш вигідні для реалізації через інтернет-магазин та скорегували дані проведеного ABC-аналізу.

Отже, проаналізувавши дані, ми прийшли до висновку, що оптимальними початковим асортиментом товарів в інтернет-магазині є автолампи більш презентабельного та надійного пакування у комплектних боксах та блістерах, комплекти ламп галогенного головного світла та задніх ходових вогнів для

легкових автомобілів та вантажівок, найбільш ходові лампи розжарювання для легкових автомобілів та світлодіодні лампи.

Станом на сьогодні на рівні оптових продаж підприємство займає серед продажів автомобільних ламп світових брендів 1% ринку, серед продажу продукції виробництва Китаю 5%, продаж продукції національного виробника 2%. Такі не значні відсотки були не завжди. Наприклад, до 2010 року доля підприємства на ринку ламп світових брендів і особливо продукції OSRAM була значно вищою, але зміни в політиці продажів в Україні з боку керівництва компанії нажалі мали негативні наслідки і значно змінили структуру дилерства OSRAM в Україні. Керівництво компанії прийняло рішення про зміну в структурі організації продажів і відкрило представництво в Україні з власними складами. Згодом менеджмент представництва прийняв низку рішень, які призвели до виникнення вертикальної конкуренції на ринку автоламп OSRAM, значному зниженню оптових цін на продукцію, значному зменшенню прибутків оптових продавців і як наслідок декілька дилерів в тому числі і наше підприємство прийняли рішення про припинення прямих за купівель у компанії OSRAM. Наше підприємство на той час активно розвивало на українському ринку порівняно новий на той час бренд «МАЯК», який приносив значні прибутки порівняно з німецьким брендом. Саме тому керівництвом було прийнято рішення про закупівлі продукції OSRAM через посередників, але не відмовлялись від продажу цієї продукції. Станом на сьогодні майже 70 % від продажу німецької продукції купують магазини роздрібного продажу, 20-25% СТО і решта дрібно-оптові підприємства.

Що стосується відсотку продажу ламп виробництва Китаю, то варто зауважити, що до 2014 року він був значним порівняно з сьогоднішнім. Адже ті зміни, які відбувалися протягом кінця 2013-початку 2014 років значно вплинули на економіку країни цілком і особливо на ті підприємства, збут яких в значному ступеню був на сході України і в Криму. До 2013 року нам вдалося вивести продукцію ТМ «МАЯК» на певний рівень, створити дилерську мережу по всій Україні і особливо збільшити відсоток продажу на сході і в Криму. В той час доля

продукції китайського виробництва, яку ми пропонували покупцю складала приблизно 30% і географічна структура продажу була наступна (табл. 2.4):

Таблиця 2.4

Структура продажів в ПП «Троян» за регіонами України у 201... - до 2014 рр.

Область	Відсоток
Київ і область	20
Захід	20
Схід	30
Південь (окрім Криму)	10
Крим	20

Джерело: складено автором за даними підприємства

Аналізуючи дані, видно, що 50% обсягу продажів підприємство втратило в зв'язку з припиненням станом на сьогодні економічних відносин з значною частиною сходу України і з Кримом в силу політичних змін. Також зменшення обсягів продажу відбулось за рахунок змін курсу валюти і значного подорожчання продукції в гривневому виразі. Частина підприємств, а особливо перевізники, які купують продукцію для власних потреб, почали купувати більш дешеву продукцію і нажалі дуже низької якості. Але станом на сьогодні ситуація змінюється і вони знов повертаються до продукції, яка коштує дорожче, але має набагато якісніші характеристики і більший строк служби.

Отже, як бачимо, зміни необхідні і процес в умовах сьогодні це не простий і для прийняття остаточного рішення про впровадження диверсифікації через створення роздрібного інтернет-магазину на базі підприємства оптової торгівлі потрібно зробити аналіз діяльності підприємства і зокрема, АБС аналіз, SWOT-аналіз, аналіз фінансових показників, більш детально розрахувати рентабельність впровадження диверсифікації.

2.2. Оцінювання ефективності управління диверсифікацією діяльності ПП “ТРОЯН”

Визначення напрямів диверсифікації діяльності підприємства, удосконалення системи управління диверсифікацією підприємства є вибір правильної, ефективної та рентабельної стратегії розвитку діяльності. За результатами попередніх оцінок рівня конкурентоздатності підприємства та ефективності системи управління підприємства варто запропонувати впровадження стратегії диверсифікації діяльності підприємства. Але для того, щоб визначитися із напрямом диверсифікації та для визначення проблемних сторін діяльності підприємства на ринку варто провести SWOT-аналіз. Адже результати такого аналізу стануть орієнтиром того, які проблеми необхідно вирішити для подальшого розвитку підприємства та які можливості та переваги можуть бути для цього задіяні.

Також необхідно проаналізувати фінансові показники діяльності підприємства, адже вони вкрай важливі для визначення можливості фінансування нового напрямку за рахунок власних коштів, або з залученням зовнішнього фінансування (кредиту банку) можливість отримання якого прямо залежить від фінансового стану підприємства і звітності. Також важливим показником для остаточного визначення впровадження нового напрямку діяльності є розрахунок рентабельності її впливу на загальну рентабельність діяльності. Важливо проконтролювати всі стадії впровадження диверсифікації і за необхідності вносити корективи.

Метою SWOT-аналізу є здійснення експертної діагностики бізнес-середовища для виявлення тенденцій його розвитку, формування базових гіпотез про перспективи діяльності підприємства і його конкурентоспроможні можливості та визначення альтернативних напрямів стратегічного розвитку.

Отже, проведення SWOT-аналізу за результатами діяльності підприємства дозволить визначити можливості та загрози, сильні та слабкі сторони діяльності, можливості та загрози ринку.

Аналіз можливостей та загроз надано в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз можливостей та загроз для ПП «Троян»

Фактори	Важливість, балів V_i	Сприятлива зміна (можливість)		Несприятлива зміна (загроза)	
		Імовірність, P_i^3	$P_i^3 * V_i$	Імовірність, P_c^3	$P_c^3 * V_i$
1	2	3	4	5	6
Європейська інтеграція України	7	0,4	2,8	0,6	4,2
Зв'язки з країнами СНД	9	0,3	2,7	0,7	6,3
Оподаткування бізнесу	9	0,6	5,4	0,4	3,6
Купівельна спроможність населення	10	0,1	1	0,9	9
Вартість матеріалів для виготовлення автомобільних ламп	8	0,3	2,4	0,7	5,6
Вартість і транспортування товарів або сировини для їх виготовлення	2	0,7	1,4	0,3	0,6
Модернізація виготовлення автомобільних ламп	4	0,3	1,2	0,7	2,8
Попиту на автомобільні лампи	7	0,8	5,6	0,2	1,4
Конкуренція	8	0,8	6,4	0,2	1,6
Всього:			28,9		35,1

Джерело: складено автором за даними підприємства

Наступним етапом є оцінка сильних та слабких сторін. Виконано аналіз сил та слабкостей і результати аналізу надано в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз сил та слабкостей ПП «Троян»

Фактори	Вага P_i	Конкурент ТСЛ		Конкурент ПРТ		Підприємство			
		A_{1i}	$P_i * A_{1i}$	A_{2i}	$P_i * A_{2i}$	Звичайна A_{fi}	$P_i * A_{fi}$	Абсолютна	$P_i * \Delta_{fi}$
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Якість продукції	0,2	7	1,40	8	1,6	10	2,00	2	0,4
Широта асортименту	0,2	6	1,20	8	1,6	10	2,00	2	0,4
Прийнятність цін	0,25	9	2,25	10	2,5	10	2,50	0	0
Привабливість знижок	0,05	10	0,50	6	0,3	7	0,35	-3	-0,15
Широта мережі збуту	0,1	10	1,00	6	0,6	8	0,80	-2	-0,2
Послуги при продажу	0,05	5	0,25	10	0,5	4	0,20	-6	-0,3
Привабливість акцій	0,05	4	0,20	10	0,5	1	0,05	-9	-0,45
Імідж торгової марки	0,1	7	0,70	9	0,9	7	0,70	-2	-0,2
Конкурентна сила:		7,5			8,5		8,6		-0,5

Джерело: складено автором за даними підприємства

Складаємо першу матрицю SWOT-аналізу (табл. 2.7).

Перша матриця SWOT-аналізу

Можливості (O) <u>18,8</u> - Конкуренція (6,4) - Попит на автомобільні лампи (5,6) - Оподаткування бізнесу (5,4) - Вартість транспортування товарів або сировини для їх виготовлення (1,4)	Загрози (T) <u>27,9</u> - Купівельна спроможність населення (9) - Зв'язки з країнами СНД (6,3) - Вартість матеріалів для виготовлення автомобільних ламп (5,6) - Європейська інтеграція України (4,2) - Модернізація виготовлення автомобільних ламп (2,8)
Сили (S) <u>0,8</u> - Якість продукції (0,4) - Широта асортименту (0,4)	Слабкості (W) <u>-1,3</u> - Привабливість акцій (-0,45) - Послуги при продажу (-0,3) - Імідж торгової марки (-0,2) - Широта мережі збуту (-0,2) - Привабливість знижок (-0,15)

Джерело: складено автором

Для комплексного отримання результатів варто скласти повну матрицю SWOT на основі допоміжних. Комбінуємо можливості та загрози, сили та слабкості підприємства у заключній (табл. 2.8).

Отже, за даними табл. 2.8 впливає, що підприємство має більше загроз, ніж можливостей ($27,9 > 18,8$) (стовпчик T) та більше слабкостей, ніж сил (рядок W). На перетині рядка й стовпчика знаходиться поле WT, тобто пріоритетна стратегія WT («слабкості-загрози», або «міні-міні») має бути побудована на подоланні наявних слабкостей для захисту підприємства від загроз. Можливе розширення асортименту послуг, що надаються клієнтам (інформаційна веб-сторінка, інтернет-магазин, можливість залишити дані для зворотного зв'язку). Але при плануванні подальших стратегічних дій підприємство повинно оцінювати ситуацію, враховуючи несприятливі загрози.

Таким чином, на основі отриманих результатів аналізу слід проаналізувати та оцінити можливі варіанти вибору стратегії змін на перспективу, враховуючи сили та можливості підприємства та загрози та слабкості.

Наступним етапом стане розрахунок основних фінансових показників діяльності: рентабельності, ліквідності та платоспроможності підприємства.

Заключна матриця SWOT-аналізу

	<p>Можливості (O) 18,8</p> <ul style="list-style-type: none"> - Конкуренція (6,4) - Збільшення попиту на автомобільні лампи (5,6) - Зменшення рівня оподаткування бізнесу (5,4) - Зменшення вартості транспортування товарів або сировини для їх виготовлення (1,4) 	<p>Загрози (T) 27,9</p> <ul style="list-style-type: none"> - Зниження купівельної спроможності населення (9) - Послаблення зав'язків з країнами СНД (6,3) - Збільшення вартості матеріалів для виготовлення автомобільних ламп (5,6) - Європейська інтеграція України (4,2) - Застій у модернізації виготовлення автомобільних ламп (2,8)
<p>Сили (S) 0,8</p> <ul style="list-style-type: none"> - Якість продукції (0,4) - Широта асортименту (0,4) 	<p>Поле SO («Максі-Максі»)</p>	<p>Поле ST («Максі-Міні»)</p>
<p>Слабості (W) -1,3</p> <ul style="list-style-type: none"> - Привабливість акцій (-0,45) - Послуги при продажу (-0,3) - Імідж торгової марки (-0,2) - Широта мережі збуту (-0,2) - Привабливість знижок (-0,15) 	<p>Поле WO («Міні-Максі»)</p>	<p>Поле WT («Міні-Міні»)</p> <p>Розробити програму формування іміджу торгової марки основної продукції підприємства та маркетингову програму, що включатиме акційні пропозиції та дороблену систему знижок. Розширити асортимент послуг, що надаються клієнтам (інформаційна веб-сторінка, інтернет-магазин, можливість залишити дані для зворотного зв'язку...). У разі поставок товару з країн СНД, намагатися утримувати довгострокові домовленості співпраці та заключати прямі договори із їхніми заводами-виробниками (Китай...)</p>

Джерело: складено автором

Отже застосовуючи данні звітності за 2017-2020 рок и і проаналізувавши їх отримуємо наступні показники діяльності підприємства: Оборотні активи, необоротні активи, власний капітал, поточні зобов'язання, чистий прибуток, виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), валовий дохід, адміністративні витрати, витрати на збут. табл А.1 з показниками в додатку А.

За визначений період оборотні активи підприємства у 2018 році порівняно з 2017 роком зменшились на 3,6 %, а у 2019 році порівняно з 2018 роком збільшились на 1,8 %. Збільшення є позитивною тенденцією змін, але такі незначні темпи росту не можуть призвести до очікуваних результатів збільшення обсягів і після прийняття в 2020 році рішення про поновлення імпорту продукції і укладання прямих контрактів з виробником частки продукції активи збільшено в 2020 році на 29,51%. Щодо необоротних активів, то вони мають практично не змінний показник

Динаміка власного капіталу компанії є позитивною, за всі 4 роки простежується його зростання: у 2018 році на 2,07 %, у 2019 році на 1,08 %, а у 2020 році на 45,42 % порівняно з попередніми роками. Це є досить позитивною тенденцією для компанії, оскільки збільшення власного капіталу дозволяє компанії розвиватися і бути менш залежною від зовнішніх джерел фінансування.

Щодо поточних зобов'язань то вони значно зросли в 2020 порівняно з 2019 роком за рахунок кредитів банку, якій потрібен був для поновлення обігових коштів в зв'язку зі збільшенням імпорту продукції.

Чистий прибуток Підприємства зріс у 2020 році порівняно з 2019 роком на 196,37 %, а у 2018 році на 66,03 %. Це свідчить про те, що підприємством обрано правильну стратегію щодо прямого імпорту продукції, але зростання нижче прогнозованого у зв'язку з тим, що в 2020 році відбулася тільки одна поставка продукції (контракт було укладено тільки в квітні місяці), а за рік для досягнення мети необхідно 2-3 поставки.

Виручка від реалізованої продукції також зменшується в 2019 році порівняно з 2018 роком на 19,53 % і значно збільшується в 2020 році порівняно з 2019 роком на 21,57%, що майже повертає її на рівень 2018 року. Дане збільшення також пов'язане з тим, що саме у 2020 році розпочато прямий імпорт продукції.

Адміністративні витрати та витрати на збут зменшувались в 2018 році порівняно з 2017 роком, а також в 2018 році порівняно з 2019 і зросли в 2020 році порівняно з 2019 на 15,51 %, повернувшись на рівень 2017 року. Їх збільшення в 2020 році пов'язано зі збільшенням обсягу продажу в цьому періоді.

Отже, проаналізувавши основні показники фінансово-господарської діяльності, спостерігаємо, що не дивлячись на значне зниження всіх показників в 2019 році підприємству вдалося в 2020 році повернутися до показників 2018 року, прийнявши правильне рішення щодо змін в постачанні частини продукції і налагодженню прямих поставок продукції від виробника.

Оскільки показовими є роки з 2018 по 2020 і більшість змін відбулося саме в цих роках, то проведемо аналіз ефективності діяльності підприємства за 2018-2020 рік на основі показників рентабельності, ліквідності, платоспроможності використовуючи фінансову звітність компанії та методологію аналізу та оцінювання фінансового стану компанії (табл. 2.9)

Таблиця 2.9

Показники рентабельності ПП «Троян» у 2019-2020 рр.

	Назва коефіцієнту	2018	2019	2020	Норм. значення
Рентабельність	Коефіцієнт рентабельності активів, Кр. а.	0,0149	0,00825	0,0174	>0↑
	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу, Кр. вк.	0,0404	0,0215	0,0597	>0↑
	Коефіцієнт рентабельності діяльності, Кр. д.	0,0137	0,0091	0,0222	>0↑
	Коефіцієнт рентабельності продукції, Кр. пр.	1,001	1,011	1,032	>0↑

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Відносно власного капіталу, то у 2018 та 2019 рр. рентабельність власного капіталу компанії становила 4 % та 2 %, а у 2020 році це вже 6 %.

Рентабельність продажів продукції мають позитивну динаміку і відповідно у 2018 році становили 1,37 % та 1,0 %, а у 2020 році – 2,22 % і 1,03 %, що і визначає позитивні тенденції розвитку і діяльності компанії.

З врахуванням того, що поточні активи перевищують за величиною поточні зобов'язання, і коефіцієнт покриття більше 2, то підприємство може розглядатись як таке, що успішно функціонує адже коефіцієнт покриття, що дорівнює 2 і вище, свідчить про можливість підприємства погашати поточні зобов'язання. Але поряд

з позитивними показниками згідно визначених стандартів не можна не врахувати, що ми маємо негативну динаміку зниження цього коефіцієнту з 4,2955 в 2019 році до 2,4025 в 2020 році.

Таблиця 2.10

Показники ліквідності ПП «Троян» у 2019-2020 рр.

	Назва коефіцієнту	2018	2019	2020	Норм. значення
Ліквідність	Коефіцієнт покриття, Кп	3,8019	4,2955	2,4025	>1
	Коефіцієнт швидкої ліквідності, Кш. л.	0,6127	0,5708	0,4631	0,6-0,8
	Коефіцієнт абсолютної ліквідності, Каб. л	0,2546	0,2500	0,1585	>0,2-0,5↑
	Чистий оборотний капітал, Чок	1278,2	1292,1	1367,6	>1↑

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Коефіцієнт швидкої ліквідності нажалі має негативну динаміку і в межах норми був лише в 2018 році з подальшим зниженням до 0,5708 в 2019 році і ще більшим зниженням в 2020 році до 0,4631.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності в 2018,2019 рр. знаходився в межах мінімальних значень, але в 2020 році цей коефіцієнт має значення 0,1585, що нижче нормативного значення, яке в основному застосовується в зарубіжній практиці фінансового аналізу і нормативне обмеження $K_{аб.л.} > 0,2$ означає, що щодня підлягають погашенню не менше 20% короткострокових зобов'язань компанії. При цьому точного обґрунтування, чому для підтримки нормального рівня ліквідності вітчизняних компаній величина грошових коштів повинна покривати 20% поточних пасивів не існує.

Враховуючи що має місце у вітчизняній практиці неоднорідність структури короткострокової заборгованості та термінів її погашення, вказане нормативне значення слід вважати явно недостатнім. Тому для багатьох вітчизняних компаній нормативне значення коефіцієнта абсолютної ліквідності повинно перебувати в межах $K_{аб.л.} > 0,2-0,5$.

Показник чистого оборотного капіталу має позитивне значення в кожному році досліджуваного періоду оскільки оборотні активи перевищують поточні зобов'язання. Це вказує на те, що підприємство може сплатити всі свої поточні зобов'язання, використовуючи лише оборотні активи. Іншими словами, компанія є високоліквідною та фінансово надійною у короткостроковій перспективі. Вони можуть використовувати додаткову ліквідність для розвитку свого бізнесу та подальшого розширення.

Проведений аналіз платоспроможності, який характеризує структуру джерел фінансування ресурсів підприємства, міру фінансової стійкості і незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування діяльності, надано в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Показники платоспроможності ПП «Троян» у 2019-2020 рр.

	Назва коефіцієнту	2018	2019	2020	Норм. значення
Платоспроможність	Коефіцієнт платоспроможності (автономії), <i>Кпл.</i>	0,7374	0,7676	0,5843	>0,5
	Коефіцієнт фінансування, <i>Кф.</i>	0,3560	0,3027	0,7113	<1↓
	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами, <i>Кзаб.</i>	0,7370	0,7672	0,5830	>0,1
	Коефіцієнт маневреності власного капіталу, <i>Кман.</i>	0,9975	0,9976	0,9977	>0↑

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Коефіцієнт фінансування навпаки тенденцію до зростання (2020 рік порівняно з 2019 – це є негативним для підприємства оскільки свідчить про його залежність від зовнішніх джерел фінансування до мінімуму (до 71 % у 2020 р.).

Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами за 2019-2020 рр. має негативну динаміку за рахунок відносно великих поточних зобов'язань.

Коефіцієнт маневреності має сталі показники позитивну для підприємства динаміку до зростання і свідчить про відсутність додаткового капіталу, який можна використовувати для інвестування та інших напрямків розвитку підприємства. Саме тому при розробці нових напрямків діяльності підприємству варто подбати

про додатковий капітал шляхом наприклад збільшення власного капіталу і зменшення поточних зобов'язань.

З врахуванням всього вищезазначеного при розрахунку можливості та ефективності диверсифікації підприємства окрім результатів проведеного аналізу і визначених можливостей варто звернути увагу на кредиторську заборгованість і інші зобов'язання і особливо залучення кредитних коштів, які впливають на показники ліквідності. Адже при необхідності додаткового фінансування в разі необхідності внесення змін в процес на етапі початку роботи після впровадження процесу диверсифікації і потреби зовнішнього фінансування шляхом залучення банківських кредитів, показники фінансового стану мають важливе значення.

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЄЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПП “ТРОЯН”

3.1. Обґрунтування проекту створення Інтернет-магазину

На початок 2020 року нове захворювання, викликане коронавірусом (COVID-19), почало швидко поширюватися по всьому світу, в результаті чого Всесвітня організація охорони здоров'я у березні 2020 року оголосила про пандемію. Заходи, що були вжиті багатьма країнами для стримання поширення COVID-19, призвели до значної дестабілізації операційної діяльності багатьох компаній.

Значна кількість компаній в Україні вимушена припиняти або обмежувати свою діяльність на невизначений час. Заходи, що вживаються для стримування поширення вірусу, включаючи карантин, соціальну дистанцію, призупинення діяльності об'єктів соціальної інфраструктури тощо, впливають на економічну діяльність підприємств, у тому числі і нашого підприємства. У контексті політичних змін ступінь непевності, у тому числі щодо майбутніх напрямків розвитку, залишається вкрай високим. Окрім цього, негативна динаміка світових ринків, пов'язана з пандемією коронавірусу, може мати подальший негативний вплив на економіку України. Остаточний результат політичної та економічної ситуації в Україні та її поточні наслідки передбачити вкрай складно.

Разом з тим, враховуючи всі негативні зовнішні фактори і можливий їх вплив на процес диверсифікації, проаналізувавши основні показники ринку автоламп і, особливо, роздрібний ринок, на нашу думку все ж таки доцільним буде переглянути структуру бізнес портфелю підприємства і запропонувати зміни в вигляді застосування прямої вертикальної маркетингової диверсифікації підприємства шляхом створення інтернет-магазину для роздрібного продажу продукції на оптовому підприємстві.

Метою створення інтернет-магазину «ЛАМПА» є диверсифікація бізнесу ПП за рахунок організації web продаж в межах України. Зазвичай створення інтернет-

магазину слід починати з внесення змін в Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань (зміна КВЕД) та замовлення веб-сайту інтернет-магазину. Серед КВЕД підприємства уже внесено в реєстр необхідні коди, тому варто замовити веб сайт.

Також варто зазначити, що це дозволить значно розширити цільову аудиторію споживачів, враховуючи значний потенціал розвитку ринку товарів для авто.

Створення такого інтернет магазину однозначно є виходом на роздрібний ринок. Проте треба розуміти, що політика оптових підприємств націлена на збільшення обігу товару, тому не припустимим є вертикальна конкуренція за рахунок агресивної цінової політики, тим самим витісняючи з ринку своїх основних оптових та дрібнооптових покупців, а лише націлена на збільшення обсягу продажів, прибутку і розширення кола покупців. Даної помилки часто припускаються оптові підприємства, яким бракує досвіду, що призводить до втрати основних оптових покупців та великих збитків.

Отже, створення інтернет-магазину підприємством оптової торгівлі безумовно пов'язано із проникненням підприємства в нові сфери діяльності, передбачає його вихід в нові для нього сфери бізнесу, доступ до нових ринків збуту продукції та покращення фінансового та економічного стану підприємства, що безумовно розширює бізнес-портфель підприємства. Усе це безумовно відноситься до тих цілей, що прагне досягти підприємство у процесі диверсифікації свого бізнес-портфелю.

Слід зауважити, що створення інтернет-магазину можливе у двох різновидах, як самостійна торговельна одиниця, яка не має реального аналога, та як, так званий, «псевдоінтернет-магазин».

Метою «псевдоінтернет-магазину» є дублювання в мережі реально існуючого магазину для залучення до нього покупців шляхом попереднього ознайомлення з асортиментом товарів та можливістю резервування конкретного товару на складі. Такий вид інтернет-торгівлі більш підпадає під визначення оптимізації процесу розміщення замовлення оптовими та дрібнооптовими покупцями.

Проте наразі ми говоримо про інтернет-магазин як спосіб продажу товарів кінцевому споживачу, що має на меті не тільки збільшення кола покупців, а й збільшення прибутку. Він також дозволяє вивчати попит за рахунок прямого контакту із кінцевим споживачем.

Такий інтернет-магазин, як інструмент диверсифікації, має низку переваг, що несуть у собі користь для підприємства оптової торгівлі:

- зручний вихід на роздрібного покупця та збільшення бази клієнтів;
- збільшення прибутку за рахунок більш високої ціни продажу, ніж оптовим покупцям;
- постійне автоматичне оновлення цін та інформації про наявність товару на складі, що дає змогу клієнтам (як роздрібним, так і оптовим) краще планувати замовлення та швидше отримувати інформацію щодо товару;
- легкий та зручний аналіз споживчого попиту;

Тому, підсумовуючи вищезазначене, можна зробити висновок, що відкриття власного інтернет-магазину підприємством оптової торгівлі є вкрай вдалим прикладом реалізації стратегії диверсифікації свого бізнес-портфелю.

На основі проаналізованих наукових праць та власних суджень виділили: ефекти на рівні підприємства, конкурентні переваги, які забезпечують ці ефекти та показники, якими їх можна виміряти.

Важливо зауважити, що до наведених показників можна додати й інші показники, а певні – виключити, виходячи із специфіки діяльності підприємства. Також необхідно пам'ятати, що безпосередньо під час реалізації стратегії диверсифікації ефективність підвищується за рахунок раціонального перерозподілу виробничих, фінансових та людських ресурсів, але разом з тим через деякий час вона знижується, оскільки зростає складність управління, виникають суперечності в принципах і процедурі прийняття управлінських рішень у різних підрозділах підприємства

Аналізуючи дані, що були розраховані в розділі 2, можна зробити висновок, що у підприємства є всі підстави отримати позитивний результат від впровадження процесу диверсифікації в формі відкриття інтернет-магазину. Адже в 2021 році

зроблено необхідні кроки і вжиті відповідні заходів мінімізації ризику при запровадженні процесу диверсифікації.

Показники діяльності підприємства, які мали негативне значення майже виправлено в 2021 році, зменшено суму залученого капіталу як кредитів банку, збільшено статутний капітал майже в 10 разів порівняно з 2020 роком, прогнозується зменшення кредиторської заборгованості, покращення фінансових показників. Зокрема планується (попередньо розраховано по результатам 10 місяців 2021 року) збільшення чистого доходу від реалізації продукції, чистого прибутку.

Для порівняння розглянемо прогнозовані показники балансу підприємства за 2021 рік, які надано в табл. 3.1

Для запровадження процесу запропонованих змін роботи підприємства нас в першу чергу цікавлять ті показники, значення яких повинно бути оптимальним для початку змін в діяльності.

Отже в табл. 3.1 надано порівняння прогнозованих основних показників на 2021 рік з 2020 роком.

Збільшення показників фінансової звітності, позитивна динаміка зростання показників активу балансу, а також зменшення зобов'язань безумовно призводять до того, що показники ліквідності і рентабельності, які виходили за межі референтних значень, в 2021 році матимуть зовсім інші значення. Так прогнозується зростання коефіцієнту платоспроможності (автономії), коефіцієнту швидкої ліквідності, коефіцієнту абсолютної ліквідності. Прогнозовані зміни надано в табл. 3.2.

От же як бачимо прогноз покращення балансу дає змогу визначити, що всі показники діяльності в межах референтних значень і це означає, що в разі необхідності в процесі диверсифікації в разі недостатності власних коштів, підприємство може розраховувати на залучення зовнішнього фінансування.

Таблиця 3.1

Прогноз економічних показників ПП «Троян» на 2021 рік

Показник	2020	2021 (прогноз)	Динаміка
Оборотні активи	1891,1	2400,0	позитивна
Необоротні активи	3,2	3,2	без змін
Власний капітал	1370,8	1461,0	позитивна
Поточні зобов'язання	975,1	600,0	позитивна
Чистий прибуток	40,9	100,00	позитивна
Виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1844,2	3000,0	позитивна
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1310	2000,0	збільшення
Валовий дохід	534,2	1000,0	позитивна
Адміністративні витрати і Витрати на збут	476,3	500,0	Незначне збільшення
коефіцієнту платоспроможності (автономії)	0,58	0,72	>0,5
коефіцієнту швидкої ліквідності	0,46	0,605	0,6-0,8
коефіцієнту абсолютної ліквідності	0,16	0,25	0,2-0,5

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Врахуємо, що інтернет-магазин вважається рентабельним, якщо виконуються наступні умови:

- для створення інтернет-магазину потрібно мінімум 15 – 40 тис. ще - 8-30 тисяч щомісяця на підтримку роботи. Окупляться ці витрати найчастіше не раніше, ніж через 2-3 роки;

- інтернет-магазин добре підійде тим, у кого вже є бізнес, якому потрібен новий канал продажів, тим, хто продає авторські та унікальні речі або починає розкручувати бренд, якого поки немає в Україні. Тим, у кого немає досвіду в комерції, пробувати сили ризиковано;

- інтернет-майданчик підійде тільки тим підприємцям, у яких вже є домовленості з постачальниками і не менше 50 -100 одиниць товару для старту;

- товар повинен бути компактним, зручним у зберіганні. Користувачам повинна вимагатися не одна покупка;
- перед стартом потрібно вивчити ринок, попит і досвід конкурентів. Зробити це можна за допомогою сервісів — Google AdWords, Google Trends, Google Analytics і провести міні-тест: розмістити товар на безкоштовній онлайн-майданчику і подивитися, чи будуть надходити пропозиції про покупку;
- тим, у кого немає великого стартового капіталу, краще працювати на умовах дропшипінга — брати передзамовлення і тільки після цього забирати товар у постачальника. Так не потрібно додатково витратитися на оренду складу;
- після запуску магазину потрібно аналізувати KPI. Це показники ефективності - кількість нових відвідувачів, активних покупців, суму середнього чека, скільки користувачів кладуть товар в кошик, але не роблять покупку, скільки людей купили товар повторно і т.д. Ці метрики допоможуть зрозуміти, як поведуться користувачі, чому відмовляються від товару. Аналіз помилок допоможе зробити процес покупки простіше і збільшити обсяг продажів;
- у просування проекту потрібно постійно вкладати кошти. Починати з формування семантичного ядра сайту - з включення ключових слів, за якими користувачі шукають товари, в картки опису продукції. Як тільки закінчите з оформленням, потрібно продумувати кампанії для залучення користувачів, замовити контекстну і таргетовану рекламу;

Фінансовий розрахунок інтернет-магазину починаємо з визначення інвестиційних витрат, приблизних щомісячних витрат.

Варто зауважити, що в нашому випадку інвестиційні затрати мінімальні в зв'язку з тим що немає необхідності реєструвати нову компанію і відкривати рахунок в банку, вносити статутний фонд (приблизно вартість 12000-16000). Закупівля комп'ютерів та оргтехніки для робочих місць теж не потрібна в зв'язку з тим, що серед обладнання компанії є вільна техніка, яку можна використовувати для таких цілей. Закупити та оформити належним чином потрібно тільки касовий апарат, вартість якого приблизно 10000 грн. В монтажі локальної мережі та налаштуванні обладнання теж немає необхідності, на підприємстві вже все це

налаштовано. Необхідно придбання пакетів мобільного зв'язку з однаковими номерами від двох операторів вартістю приблизно 1000 грн. Фінансових затрат потребує реєстрація веб сайту і його створення і це близько 15000 грн. Таким чином максимальні інвестиційні витрати враховуємо на рівні 26000 грн.

Таблиця 3.2

Попередній розрахунок витрат на організацію роботи Інтернет-магазину

Інвестиційні витрати (приблизні)	Організаційні витрати (витрати з реєстрації підприємства, витрати на відкриття рахунку в банку, внесення мінімального статутного капіталу).	0 грн
	Закупівля комп'ютерів та оргтехніки для робочих місць (касовий апарат)	10000 грн
	Монтаж локальної мережі та налаштування обладнання	0 грн
	Придбання пакетів мобільного зв'язку з однаковими номерами від двох операторів	1000 грн
	Реєстрація веб-сайту, програмне забезпечення	15000 грн
Щомісячні витрати (приблизні)	Витрати на бухгалтерський супровід	3000 грн
	Витрати на ЗП працівникам	12000 грн
	Реклама	1000 грн
	Офісні витрати (витратні матеріали для оргтехніки, Канцелярські товари та ін.)	1000 грн
	Оренда офісу або кімнати (приміщення площею близько 20 кв. м).	0 грн
	Щомісячна плата за телефонні лінії, доступ в інтернет, продовження оренди домену і хостингу (через рік).	800 грн
	Підтримка та розвиток сайту інтернет-магазину	1000 грн

Джерело: розраховано автором

Основними складовими щомісячні витрат (приблизних) є:

- витрати на бухгалтерський супровід. В нашому випадку це доплата бухгалтеру за збільшення навантаження приблизно 5000 грн і залежить від кількості додаткового навантаження;
- витрати на заробітню плату працівникам, які забезпечують продажі через інтернет-магазин. Залежить від об'єму продажу і приблизно за попередніми розрахунками з врахуванням податків і зборів складають до 15000 грн;
- реклама інтернет магазину приблизно 2000 грн;
- офісні витрати (витратні матеріали для оргтехніки, канцелярські товари та ін.) приблизно за попередніми розрахунками 1000 грн;

- оренда офісу або кімнати (приміщення площею близько 20 кв. м) в нашому випадку не потребує витрат, у підприємства є офісні і складські приміщення в оренді і є наявність додаткового робочого місця;

- щомісячна плата за телефонні лінії, доступ в інтернет, продовження оренди домену і хостингу (через рік), витрати теж мінімальні в зв'язку з наявністю міських телефонних ліній і необмеженого доступу в інтернет, є додаткова необхідність в оплаті двох мобільних телефонів;

- підтримка та розвиток сайту інтернет-магазину приблизно витрати до 2000 грн щомісячно.

Загалом щомісячні витрати складають близько 19 000 грн.

Розрахуємо період окупності проекту Payback Period – РВР - час, який потрібен для того, щоб сума надходжень від реалізації проекту відшкодувала суму витрат на його впровадження. Для реалізації нашого проекту необхідні початкові інвестиції в розмірі 26000 гривень. Плануємо отримувати від реалізації проекту щомісячні надходження на рівні від 40000 в перший місяць і до 100000 грн, за перші 12 місяців продажів надходження розраховано в розмірі в розмірі 790000 гривень. З врахуванням дохідності товару на рівні 45% Строк окупності цього проекту може бути розрахований таким чином:

$$PBP = \frac{II}{ACI} = \frac{779828}{790000} = 0,9871 \text{ року}, \quad (3.1)$$

де II (Initial investment) –сума інвестицій (витрат);

ACI (Annual cash inflow) –щорічні надходження.

Враховуючи, що за загальним правилом прийняття проектів за критерієм РВР: з альтернативних проектів приймається проект, що має менший період окупності, маємо позитивний результат з строком окупності 12 місяців. Але цей показник має один істотний недолік - він не може слугувати за міру прибутковості, оскільки не враховує грошові потоки, які надходять після строку окупності, а також

вартість капіталу проекту, тому, при використанні цього показника, перевага віддається короткостроковим проектам.

Для того, щоб позбавитись цих недоліків використовують показник дисконтного періоду окупності (Discount payback period –DPB). При цьому розрахунки здійснюються з використанням дисконтних грошових потоків.

Підприємство інвестує за перший рік 235000 грн (окрім вартості закупівлі товару) на запуск інтернет магазину і планує отримувати відповідно:

- 3-й місяць – 40000 грн;
- 4-й місяць – 50000 грн;
- 5-й місяць – 60000 грн;
- 6-й місяць – 70000 грн;
- 7-й місяць – 80000 грн;
- 8-й місяць – 900000 грн;
- 9-й місяць – 100000 грн;
- 10-й місяць – 100000 грн;
- 11-й місяць – 100000 грн;
- 12-й місяць – 100000 грн;

Для розрахунку періоду окупності інвестицій візьмемо ставку дисконту в розмірі 100%. Дисконтування грошових потоків зробимо за формулою 3.2:

$$PV = \frac{CF_t}{(1+r)^t}, \quad (3.2)$$

де, CF_t – грошовий потік (чисті грошові надходження) за рік t ;

r – ставка дисконту;

t – рік, за який отримано грошовий потік.

Розрахунок дисконтного періоду окупності проекту в Б1 в додатку Б.

Накопичений чистий дисконтний грошовий потік являє непокриту частку початкової інвестиції. Кожен місяць, в міру отримання прибутків від інвестицій, ця величина зменшується. З таблиці видно, що наприкінці одинадцятого місяця року

непокритими залишилися 20862 гривень, з цього випливає, що дисконтний період окупності становить одинадцять повних і частину дванадцятого місяця року.

Розрахунок здійснюється таким чином:

$$DPB = 214138 + \frac{20431}{20862} = 0 + 0,97 = 0,97 \text{ року}, \quad (3.3)$$

Показники RBP та DPB достатньою мірою характеризують ризик проекту і надають менеджеру важливу інформацію щодо строків протягом яких гроші будуть пов'язані з цим проектом.

Дисконтований період окупності (DPP):

$$DPP = T + \frac{CF_T^A}{CF_{T+1}^D}, \quad (3.4)$$

де T – період, у якому накопичений дисконтований чистий грошовий потік останній раз приймає негативне значення;

CF_T^A – накопичений дисконтований чистий грошовий потік у періоді T ;

CF_{T+1}^D – дисконтований чистий грошовий потік у періоді $T+1$

Індекс прибутковості (PI):

$$PI = \frac{\sum_{k=0}^n \frac{NCF_k}{(1+r_k)^k}}{\sum_{k=0}^n \frac{I_k}{(1+r_k)^k}}, \quad (3.5)$$

де n – прогнозний період; k – рік у прогнозному періоді; NCF_k – чистий операційний грошовий потік коштів у рік k ; r_k – річна ставка дисконтування в рік; I_k – інвестиції (витрати) у рік k по проекту Проект вважається ефективним, якщо PI більше 1, проте навіть якщо він становить менше 1, проект може бути прийнятним у разі можливості досягнення певних соціально-економічних цілей.

Співвідношення вигід та витрат розраховується за формулою:

$$B/C = \frac{\text{дисконтована сума вигід}}{\text{дисконтована сума витрат}} \quad (3.6)$$

Доцільно вкладати кошти в проект, коли $B/C > 1$. Корисний показник при проведенні ранжування інвестицій однієї галузі при наявності бюджетного обмеження.

Проведений розрахунок та аналіз показників ефективності диверсифікації діяльності підприємства: строк окупності проекту – 0,97 року або 11,5 місяців, чиста поточна вартість – 235000 грн., індекс прибутковості – 1,17, відношення вигоди/витрати – 1,5, внутрішня норма прибутковості – 58,48%, чистий прибуток за перший рік функціонування інтернет-магазину складе 226172 грн. Стартові витрати на реалізацію запропонованого заходу становлять 26000 грн., джерелами фінансування визначено власні кошти підприємства. Приблизний обсяг продажу інтернет магазину за місяць по попереднім розрахункам складатиме до 15% загального обсягу продажу.

Обов'язковий пунктом в будь-якому бізнес-плані є оцінка ризиків, до яких в нашому випадку можна віднести:

- можливі повернення товару;
- зміна цінової політики постачальником;
- зрив термінів поставки;
- актуальність товару;
- надання постачальником партії товару неналежної якості та т. д.

З урахуванням оцінки ризиків і проведеного аналізу показників можемо говорити про доцільність відкриття інтернет-магазину. Також на користь прийняття позитивного рішення відкриття інтернет-магазину свідчить наступне:

- попередній розрахунок обсягу продажу через інтернет-магазин (до 15% загального щомісячного обсягу продажу) вкладається в загально прийняту норму, що якщо за підсумками року Інтернет-замовлення складуть хоча б 5-10% від загального обсягу продажів, це можна вважати успіхом;

- наявність багаторічного досвіду продажів, налагодження система поставок, широкий асортимент товару на складі (наявність до 60% товарів постійно на складі);
- можливість отримання додаткового доходу від діяльності інтернет-магазину, не витрачаючись на офіс, організаційну техніку, зв'язок;
- відсутність спеціалізованого окремого інтернет магазину з продажу вузько спеціалізованих товарів, які пропонує підприємство поки що тільки для оптового продажу.

3.2. Реінжиніринг бізнес-процесів ПП “ТРОЯН” в рамках диверсифікації діяльності

Основу діяльності будь-якої організації становлять її ділові процеси, або бізнес-процеси, які визначаються цілями й завданнями діяльності суб'єкта господарювання. Процеси забезпечують реалізацію всіх видів діяльності підприємства, пов'язаних з виробництвом товарів і/або послуг, які суб'єкт господарювання або робить, або продає й поставляє, або робить все це в сукупності [37].

До етапів реалізації реінжинірингу бізнес-процесів на підприємствах можна віднести: діагностику фінансового стану підприємства; діагностику існуючих процесів і оцінювання ефективності управління ними; розроблення бізнес-моделі підприємства; реінжиніринг бізнес-процесів і розроблення нових процесів; моніторинг бізнес-процесів і оцінювання ефективності застосування реінжинірингу на підприємстві.

Діагностику фінансового стану підприємства виконано в розд. 2, а також зроблено висновки про наявність можливості виконання реінжинірингу бізнес-процесів в рамках проведення диверсифікації.

Виконаємо аналіз існуючих процесів на підприємстві і оцінімо ефективність управління ними. Для цього будуємо модель бізнес-процесів «як є» з метою отримання комплексного уявлення про реальний стан справ. Разом із цим проводимо детальний опис моделі, документацію всіх операцій

Для побудови бізнес-процесів використано програмний продукт «Erwin Data Modeler» - кросплатформна система моделювання та аналізу бізнес-процесів. «Erwin Data Modeler» - це потужний інструмент бізнес-аналітиків у створенні та оновленні систем управління підприємств [38]. «Erwin Data Modeler» дозволяє створювати графічні моделі бізнес-процесів згідно правил синтаксису IDEF. Крім того, «Erwin Data Modeler» дозволяє створювати систему класифікації та кодування всіх об'єктів, які фігурують у бізнес-процесах підприємства і погоджувати цю систему з графічними моделями бізнес-процесів (попередні три етапи моделювання бізнес-процесів за методологією IDEF0 діяльності підприємства).

На першому етапі було побудовано загальну контекстну діаграму діяльності підприємства, яка зображена на рис. В.1 в додатку В.

З рисунку видно, що діяльність підприємства можна представити контекстною діаграмою, на якій відображено вхідна та вихідна інформація (бізнес-процеси), механізми та керуючі впливи. До механізмів бізнес-процесів ми віднесли усіх співробітників підприємства: директора підприємства, головного бухгалтера, менеджера з продажу та працівника складу (відділу логістики), так як саме співробітники перероблюють вхідну інформацію у вихідну. До керуючих впливів у свою чергу ми віднесли бюджети закупівлі, складські запаси підприємства та заявки, що надсилаються споживачами, адже це є тією керуючою інформацією, що визначає, як саме вхідна інформація буде перероблюватися. Вхідною інформацією є усі потреби споживачів, які надсилаються нам через керуючі заявки споживачів, інформація про стан ринку, тобто конкуренції, цінової політики тощо, та внутрішня інформація підприємства, до якої відносяться стан підприємства, його можливості та потенціал на даний момент часу. Виходом бізнес-процесів підприємства, у свою чергу, є перероблена вхідна інформація, що виражається у товарі, який реалізується, доходу від його реалізації, супроводжувальній документації та інформаційному забезпеченню споживачів.

Для більш детального аналізу та дослідження діяльності підприємства створено діаграму декомпозиції. Вона відображає, які механізми та керуючі впливи беруть участь в процесах діяльності підприємства, що відображено на рис.

В.2 в додатку В. Модель містить такі бізнес-процеси: процеси закупівлі товару, процеси реалізації товару та маркетингові процеси. Процеси закупівлі товару оброблюють усю вхідну інформацію та реалізують оновлені складські запаси, які надалі використовуються у процесі реалізації товару як вхідна інформація, що має бути оброблена. Також, усі керуючі впливи використовуються у процесі закупівлі, адже без впливу наявних складських запасів, бюджету закупівлі та аналізу заявок споживачів не можливо правильно планувати та реалізувати закупівлю товару на підприємстві. На процеси реалізації товарів впливають наявні складські запаси та заявки споживачів. Відношення механізмів, тобто співробітників на підприємстві, які перетворюють вхідну інформацію на вихідну, до бізнес процесів, добре видно на рис. В.2.

Проте найбільш важливим у роботі підприємства є – процес реалізації товару. На рис. В.3 в додатку В. представлена діаграма деталізації процесу реалізації товару на підприємстві. З рисунку видно, що модель бізнес-процесу за методологією IDEF0 описує процес продажу і складається з декількох етапів. Першим етапом є оформлення та виконання замовлення клієнта, погодження з ним усіх нюансів та питань. Наступним – підготовка до відвантаження, що включає логістичне супроводження процесу (погодження об'єму, ваги, способу відправлення і маршруту). Ці два етапи вкладені у процес «виконання замовлення покупців». Саме процес виконання замовлень приймає до себе оновлені складські запаси як вхідну інформацію, керується заявками споживачів та наявними складськими запасами та на виході має дохід від реалізації товару, супроводжувальну документацію та сам товар. Паралельно із цим іде процес укладання договору з покупцем. Також до виконання бізнес-процесу реалізації товару відноситься процес контролю дебіторської заборгованості та робота з претензіями покупців (це можна побачити на рис. В.3), але це вже внутрішнє питання кожного підприємства, як саме реалізувати дані бізнес-процеси.

В межах запропонованої диверсифікації для реалізації проекту спочатку необхідно внести зміни в бізнес-процеси на стадії впровадження, а саме в процесі створення інтернет-магазину. Діаграма декомпозиції підприємства зображена на

рис. В.4 в додатку В. Модель містить такі бізнес-процеси: закупівля товару, реалізація товару, маркетингові бізнес-процеси та процес створення інтернет-магазину. Сірим кольором відмічені оновлення на діаграмі.

Наразі необхідно, щоб маркетингові бізнес-процеси проводили певне дослідження ринку споживачів інтернет-магазинів та конкурентного ринку і на виході мали результати досліджень, що використовуються в якості вхідної інформації у бізнес-процесі «створення інтернет-магазину». Також, як вже було зазначено у роботі, підприємству необхідно скористатися послугами спеціалізованого програміста для розробки інтернет-магазину. На рис. В.4 додано відповідний механізм («найманий програміст»). В якості додаткових керуючих впливів для розробки інтернет-магазину, було використано фінансову звітність підприємства, план розвитку підприємства та товарну номенклатуру, для заповнення асортименту магазину. На виході будемо мати готовий інтернет-магазин.

Будуємо діаграму деталізації саме для процесу створення інтернет магазину, яка зображена на рис. В.5 в додатку В. Цей бізнес процес складається з: створення плану розвитку інтернет-магазину, визначення цінового сегменту ринку, створення назви і реєстрації домену, створення сайту інтернет-магазину, наповнення сайту товарними позиціями та вибору і налаштуванню способів оплати і доставки товару. Кожен бізнес-процес реалізує на виході інструмент, що використовується у наступному бізнес-процесі, тому їх можна розглядати як низку етапів створення інтернет-магазину, що виконуються один за одним.

Можна виділити два «підготовчі» бізнес-процеси, які впливають на увесь процес створення інтернет-магазину. Першим – є створення плану розвитку інтернет-магазину. Він приймає основну інформацію, а саме дослідження ринку споживачів інтернет-магазинів та керується фінансовою звітністю і планом розвитку підприємства. На виході маємо план розвитку магазину, який надалі використовуватиметься у процесі створення сайту, наповнення його товарами та налаштування оплати та доставки. Другим – є визначення цінового сегменту товару. Інтернет-магазин створюється на базі оптового підприємства, тому цінова

політика є основною конкурентною перевагою для нього. В якості вхідної інформації ми маємо дослідження конкурентного ринку (саме роздрібною інтернет-торгівлі), а керуючим впливом, в даному випадку, буде вже розроблений план розвитку інтернет-магазину. На виході останнього етапу (вибору та налаштуванню способів оплати та доставки) маємо готовий та функціонуючий інтернет-магазин.

Після впровадження диверсифікації (відкриття інтернет-магазину) діаграму деталізації процесу продажу має вигляд, зображений на рис. В.6 в додатку В. Процес продажу на даному етапі поділився на виконання замовлень оптових покупців, що включає оформлення замовлення, погодження з клієнтом, контроль оплати, відвантаження продукції і виконання замовлень роздрібних покупців (клієнтів інтернет-магазину).

На даному етапі проводимо порівняння моделей «як повинно бути» та «як є». З проведеного аналізу робимо висновок, що зміни в роботі підприємства після впровадження процесу диверсифікації через відкриття інтернет-магазину відбудуться тільки в бізнес-процесі реалізації товару. Підприємство на постійній основі має найняти до штату менеджера з інтернет-магазину, що буде брати участь у процесі виконання замовлень клієнтів магазину, слідкувати за роботою магазину, наповненням асортименту тощо. В якості керуючих впливів маємо замовлення оптових споживачів та замовлення роздрібних споживачів, що впливають відповідно на свій бізнес-процес.

Після запуску процесу диверсифікації необхідно провести детальний аналіз, в процесі якого виявляються помилки у проектуванні, напрями, зв'язки та проблемні місця, котрі потребують негайної трансформації та корегування. Розробляються заходи, обираються методи та інструменти, якими будуть проводитися зміни в наявних процесах. Проводиться впровадження заходів на підприємстві, їх тестування за певний час та оцінюється їх ефективність та оптимізуються вже створені нові та перебудовані бізнес-процеси. Також проводиться аналіз та оцінюється вплив проведених змін на цільові стратегічні показники підприємства. Якщо змін не відбулось, то слід повертатись до минулих

етапів і розпочинати проектування знову, щоб отримати дійсно ефективні результати реінжинірингу бізнес-процесів.

ВИСНОВКИ

Виконані дослідження теоретико-методологічних аспектів диверсифікації діяльності підприємства та проведені розрахунки економічної доцільності одного із можливих диверсифікаційних заходів дозволяють зробити такі висновки.

1. В роботі визначено теоретичні основи диверсифікації як процесу розвитку різних видів діяльності, створення нових і удосконалення наявних товарів, робіт, послуг з метою підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності підприємства. Диверсифікація служить ефективним засобом зниження ризиків та зростання прибутку підприємства, що є дуже актуальним в сучасних умовах нестабільності української економіки.

Вибір того чи іншого виду диверсифікації – це індивідуальний вибір кожного суб'єкта господарювання, який є результатом ретельного аналізу як внутрішніх можливостей, так і потреб ринку.

Щодо форм диверсифікації діяльності підприємства, то їх можна поділити на такі як: виробнича, фінансова та маркетингова. Одним із прикладів пов'язаної маркетингової диверсифікації є створення інтернет-магазину, як одного із додаткових каналів збуту продукції і, як наслідок, додаткового важеля просування товарів.

Важливо відповідально поставитися до прийняття рішення відносно доцільності впровадження диверсифікації, з'ясувати передумови його застосування, можливості підприємства, розрахувати необхідність, ефективність, економічну доцільність і обґрунтованість саме таких змін.

2. Досліджено процес організації підприємницької діяльності підприємства. Зокрема визначено організаційну структуру підприємства, структуру покупців, асортимент товарів, що пропонуються, і зроблено ABC аналіз, досліджено конкурентне середовище.

Загалом проведений аналіз дає нам основні данні і загальне уявлення про роботу підприємства для розуміння того, які зміни необхідні, адже процес цей в умовах сьогодення не простий і потребує детального аналізу діяльності підприємства і зокрема SWOT-аналізу, аналіз фінансових показників, розрахунку

рентабельності і ліквідності для прийняття остаточного рішення про впровадження диверсифікації через створення роздрібного інтернет-магазину.

3. Проведено SWOT-аналізу, аналіз фінансових показників, розрахунку рентабельності і ліквідності, визначено напрями диверсифікації діяльності підприємства і проведено оцінку ефективності управління диверсифікацією діяльності підприємства, розраховано можливі ризики. Адже при необхідності додаткового фінансування в разі необхідності внесення змін в процес на етапі початку роботи після впровадження процесу диверсифікації і потреби зовнішнього фінансування шляхом залучення банківських кредитів, показники фінансового стану мають важливе значення.

До факторів, які впливають на вибір стратегії диверсифікації підприємством, слід віднести: насиченість ринку, скорочення попиту на продукцію, загострення конкуренції, вихід на світові ринки, а також ситуації коли: поточний бізнес дає значні надходження грошей, які можуть бути прибутково вкладені в інші сфери бізнесу.

4. Проведений аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства свідчить, що підприємство функціонує, має задовільну фінансову стійкість, є рентабельним, але має дуже низькі показники прибутковості і потребує змін для покращення фінансового стану. Виходячи з прогнозованих на кінець 2021 року показників, можна зробити висновок, що прийняті керівництвом кроки, такі як укладання прямих контрактів з заводами-виробниками і як наслідок збільшення імпорту продукції, збільшення статутного капіталу за рахунок внеску засновника призвели до покращення фінансових показників (за попередніми прогнозами по результатам роботи за 10 місяців 2021 року). Саме на тлі всіх цих змін доцільним на сьогодні буде розширення цільової аудиторію споживачів, підтримуючи основний напрямок діяльності – оптову торгівлю підприємства, враховуючи значний потенціал розвитку ринку товарів для автомобільного освітлення. Метою створення інтернет-магазину є диверсифікація бізнесу за рахунок організації web продаж в межах України.

5. В роботі проведено порівняння моделей бізнес-процесів «як повинно бути» та

«як є». З проведеного аналізу робимо висновок, що зміни в роботі підприємства після впровадження процесу диверсифікації через відкриття інтернет-магазину відбудуться тільки в бізнес-процесі реалізації товару.

Після запуску процесу диверсифікації необхідно провести детальний аналіз, в процесі якого виявляються помилки у проектуванні, напрями, зв'язки та проблемні місця, котрі потребують негайної трансформації та корегування. Розробляються заходи, обираються методи та інструменти, якими будуть проводитися зміни в наявних процесах. Проводиться впровадження заходів на підприємстві, їх тестування за певний час та оцінюється їх ефективність та оптимізуються вже створені нові та перебудовані бізнес-процеси. Також проводиться аналіз та оцінюється вплив проведених змін на цільові стратегічні показники підприємства.

Якщо змін не відбулось, то слід повертатись до минулих етапів і розпочинати проектування знову, щоб отримати дійсно ефективні результати реінжинірингу бізнес-процесів. Відзначено, що усі внутрішні ризики можна запобігти, передбачити, якщо вчасно звернути увагу на ймовірність їх появи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бутенко Н. В. Диверсифікація виробництва: цілі та стратегії реалізації. *Економіка АПК*. 2003. №7. С. 109-114.
2. Мочерний С.В. Економічна енциклопедія: У 3 т. Київ: Вид-во Академія, 2000-2002. 952 с.
3. Котлер Ф. Основы маркетинга Москва : Вид-во Прогресс, 1990. 736 с.
4. Бутыркин А.Я. Интеграция и диверсификация - базовые стратегии развития корпорации. *Страховое дело*, 2005. №4. С. 52-59
5. Богачевська К. Теоретичні підходи до визначення поняття «диверсифікація підприємства» як економічної категорії. *Вісник Криворізького національного університету*. 2012. № 33. С. 261– 263 , с. 263
6. Попова С.М. Диверсифікація діяльності підприємств в умовах трансформаційної економіки: автореф. дис. ...канд. Екон. Наук: 08.05.01. Харків, 2004. 20 с.
7. Ковтуненко К. В. Сапожников Р.М. Диверсифікація діяльності виробничого підприємства в умовах глобалізаційних змін. *Бізнес Інформ*. 2016. №9. С. 153–158.
8. Томпсон А.А., Стрикленд А. Д. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. 12.изд. Москва: СПб., 2003. 924 с
9. Економічна енциклопедія: у 3 т. / Ред.рада: С.В. Мочерний (відп.ред.) та ін. Київ: Видавничий центр «Академія», 2000. Т.1 864 с.
10. Згурська О.М. Диверсифікація як метод підвищення економічної ефективності підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. №13. с. 16-22
11. Бутенко Л.М. Формування та реалізація стратегії диверсифікації діяльності підприємства (за матеріалами підприємств олійно-жирової галузі України: автореф. Дис. ... канд. Екон. наук : 08.05.01. Київ, 2011. 19 с.
12. Скоробогатов М.М. Куцерубова М.М. Диверсифікація як один із шляхів підвищення ефективності діяльності підприємств у сучасних умовах. *Економічний вісник Донбасу*. 2011. № 3 (25). С. 18-21.

13. Болочук, Б. В. Механизм управления диверсификацией деятельности перерабатывающих предприятий агропромышленного комплекса (на примере предприятий пищевой промышленности г. Гомеля) : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. Минск, 2011. 25 с. с. 19-21.
14. Коринько М.Д. Контроль та аналіз діяльності суб'єктів господарювання в умовах її диверсифікації: теорія, методологія, організація: автореф. дис. ... док. экон. наук : 08.00.05. Київ, 2011. 25 с.
15. Долятовский В.А., Касаков І.А., Коханенко И.К. Методы эволюционной и синергетической экономики в управлении: Монография. – Відрадна: РГЭУ – ИУБиП-ОГИ, 2001. – 557 с
16. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. - СПб. : Изд-во "Питер", 1999. - 416 с.
17. Henaо Diaz L. F. Macroevolutionary diversification rates show time dependency / L. F. Henaо Diaz, L. J. Harmon, M. T. C. Sugawara, E. T. Miller, M. W. Pennell // Proc. Natl. Acad. Sci. U.S.A. – 2019. – №116. – p. 7403-7408
18. Кутовий В.М. Підходи щодо оцінки ефективності диверсифікації підприємства. *Збірник наукових праць «Економічний простір»*. 2009. Вип. 24 С. 278–289.
19. Добровенко О.А. Еволюція поняття стратегічного планування. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2011. №8 (123). С. 29—322
20. Корженевська В.М. Дослідження факторів впливу на фінансовий стан підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2011. №7(122). С. 102-106.
21. Даценко Г.В. Чинники зовнішнього та внутрішнього фінансового середовища машинобудівних підприємств безпосереднього і непрямого впливу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. №6, Т.3 (164). С.198-202.
22. Теплінський Г.В. Стратегія як основа управління корпоративною власністю. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2013. №2 (141). С.19 - 24.

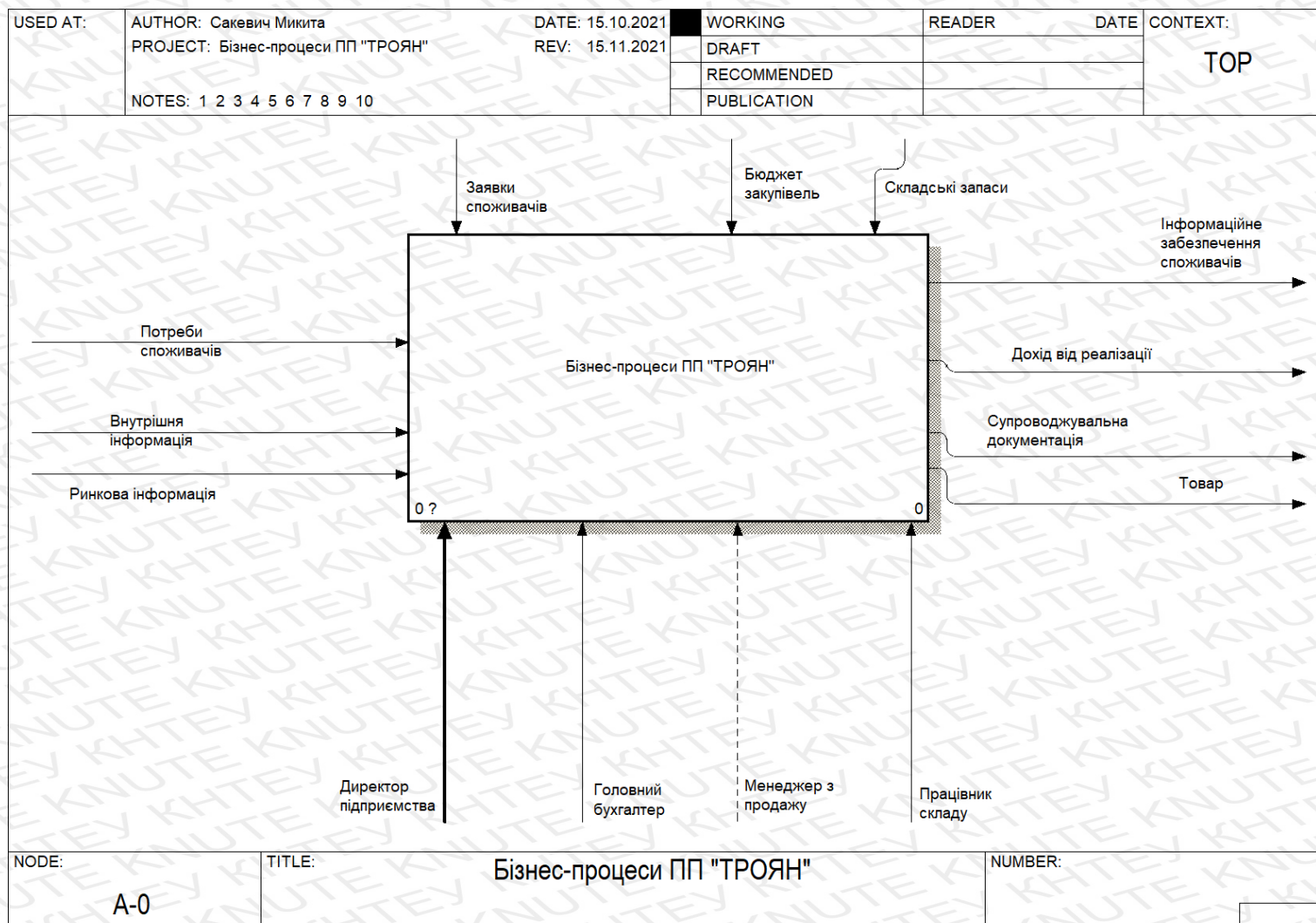
23. Ткачук Я. SWOTаналіз: аналіз і розробка ринкової стратегії компанії / Ярослав Ткачук // Молодь, осв іта, наука, культура і національна самосвідомість в умовах європейської інтеграції: зб. матеріалів XIII Всеукр. наук.практ. конф., Київ, 13—14 травня 2010 р. У 2х т. / Редкол.: Тимошенко І.І. та ін. — К.: Видво Европ. унту, 2010. — Т.1. — С. 220—222
24. Романов О.О. Аналіз впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на ефективність маркетингу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. №6, Т.3 (164). С. 114-120.
25. Саленко О.В. Теоретичне обґрунтування взаємозв'язку категорій фінансового стану, економічного потенціалу і ефективності діяльності підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості. Серія «Економіка підприємства»*. 2013. № 44. С. 175–179.
26. Geamanu, M. Economic efficiency and profitability URL: https://www.researchgate.net/publication/265814327_ECONOMIC_EFFICIENCY_AND_PROFITABILITY (дата звернення: 15.10.2021)
27. Болочук Б.В., Драгун Н.П. Влияние диверсификации на эффективность деятельности предприятия. // *Вісник Національного транспортного університету*. – 2009. – Випуск 19. – Ч. 1. – С. 298-305.
28. Корінько М.Д. Диверсифікація: теоретичні та методологічні основи [Текст] :монографія / М. Д. Корінько. - К.: ННЦ ІАЕ, 2007. - 486 с.
29. Шутенко, Л.Н. Диверсификация производственной деятельности предприятий – основное направление выхода экономики Украины из кризисного состояния на пути ее трансформации к рыночным отношениям. *Коммунальное хозяйство городов: научно-технический сборник*. №54 URL:: [http:// khg.kname.edu. ua/index.php/khg/article/view/3674](http://khg.kname.edu.ua/index.php/khg/article/view/3674).
30. Hammer M., Champy J. Reengineering the corporation: a manifest of business revolution. *New York, NY: Harper Business*, 1993. 223
31. Davenport T. H., Short J. E. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign // *Sloan Management Review*, 1990,(Summer), 11–27

32. Davenport T. H. Process innovation: reengineering work through information technology. – Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1993. – 337
33. Август-Вильгельм Шеер. “Бизнес-процессы. Основные понятия. Теория. Методы”. Издание 2-е, переработанное и дополненное./ Пер. с англ. Михайлова Н.А. – М.: Весть – МетаТехнология, 1999. – 151 с.;
34. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навчальний посібник. – 2-е вид. доп. І перероб. – Львів: Національний університет “Львівська політехніка”, “Інтелект-Захід”, 2003. – 352 с
35. Андерсен Бьёрн. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования /Пер. с англ.С.В. Ариничева /Науч. ред. Ю.П. Адлер. – М.: РИА “Стандарты и качество”, 2003.- 272 с.]; та розробленим вченими Ericsson Quality Management Institute м. Гетеборг [Ericsson Quality Institute. Business Process Management. Ericsson, Gothenburg, Sweden, 1993
36. Ericsson Quality Institute. Business Process Management. Ericsson, Gothenburg, Sweden, 1993
37. Тищенко Г. Моделирование бизнес-процессов предприятия [Электронный ресурс] / Геннадий Тищенко – Режим доступа до ресурсу: http://iteam.ru/publications/it/section_51/article_1335. - Назва з екрану
38. Erwin Data Modeler, available at: <https://www.erwin.com/products/erwin-data-modeler> (Accessed 25 April 2016)

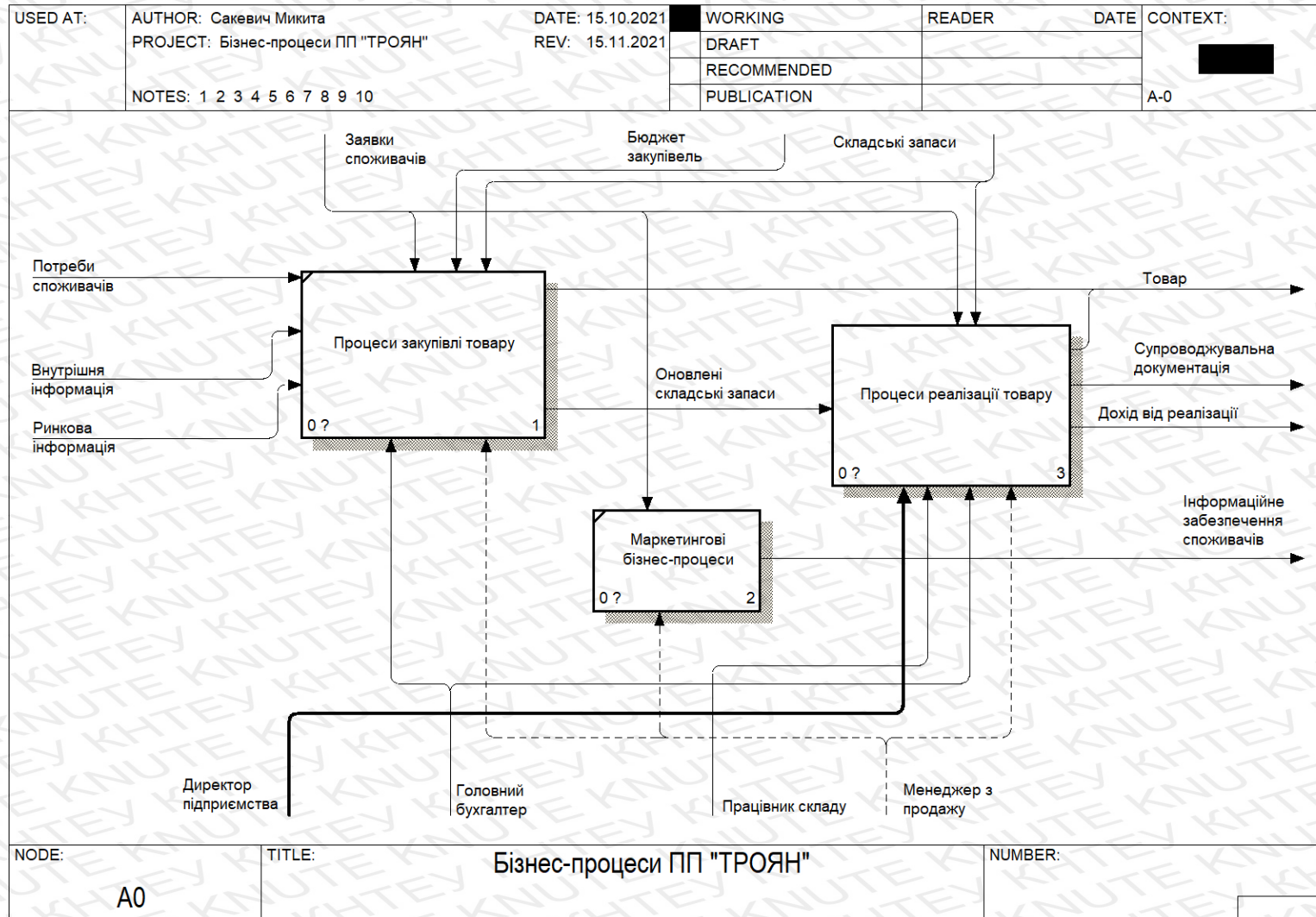
Дані звітності підприємства за 2017-2020 роки

Показник	2017	2018	2019	2020	Відхилення 2018/2017 pp		Відхилення 2019/2018 pp		Відхилення 2020/2019 pp	
					Абсолютне	Відносне	Абсолютне	Відносне	Абсолютне	Відносне
Оборотні активи	1482,1	1434,4	1460,2	1891,1	-47,7	-3,22	25,8	1,8	430,9	29,51
Необотні активи	3,4	3,1	3,2	3,2	-0,3	-8,82	0,1	3,23	0	0
Власний капітал	1255,4	1281,4	1295,2	1370,8	26	2,07	13,8	1,08	34,7	45,42
Поточні зобов'язання	230	456,2	392,1	975,1	226,2	98,35	-64,1	-14,05	583,1	148,75
Чистий прибуток	15,6	25,9	13,8	40,9	10,3	66,03	-12,1	-46,72	27,1	196,37
Виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1942,8	1885,1	1517,0	1844,2	-57,7	-2,97	-368,1	-19,53	327,2	21,57
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1509,7	1358,2	1061,1	1310	-151,5	-10,04	-297,1	-21,87	248,9	23,46
Валовий дохід	509	528,6	455,9	534,2	19,6	3,85	-72,7	-13,75	78,3	17,18
Адміністративні витрати і витрати на збут	470,7	450,5	439,2	476,3	-20,2	-4,29	-11,3	-2,51	37,1	15,51

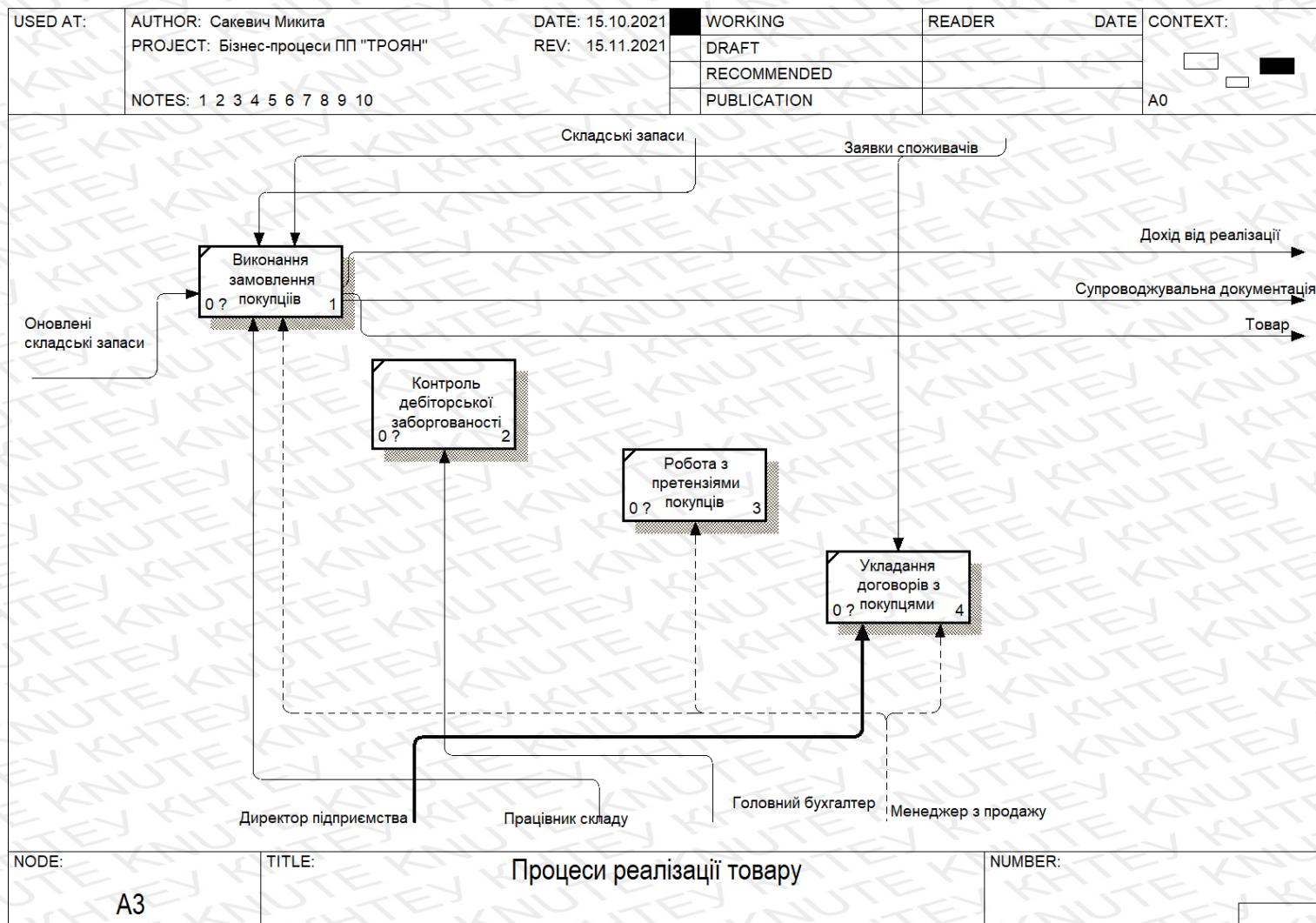
Бізнес-процеси до реінжинірингу-1



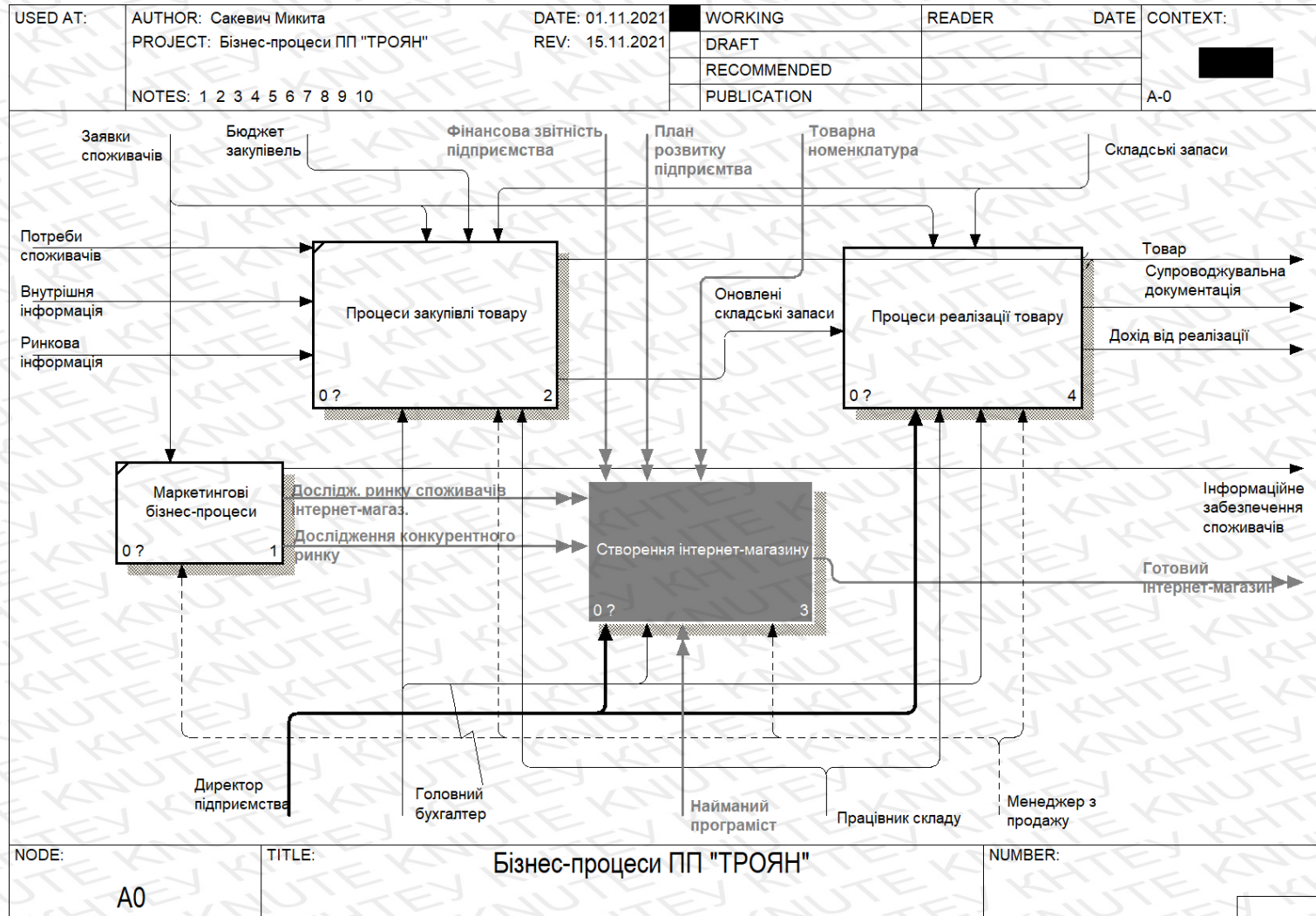
Бізнес-процеси до реінжинірингу-2



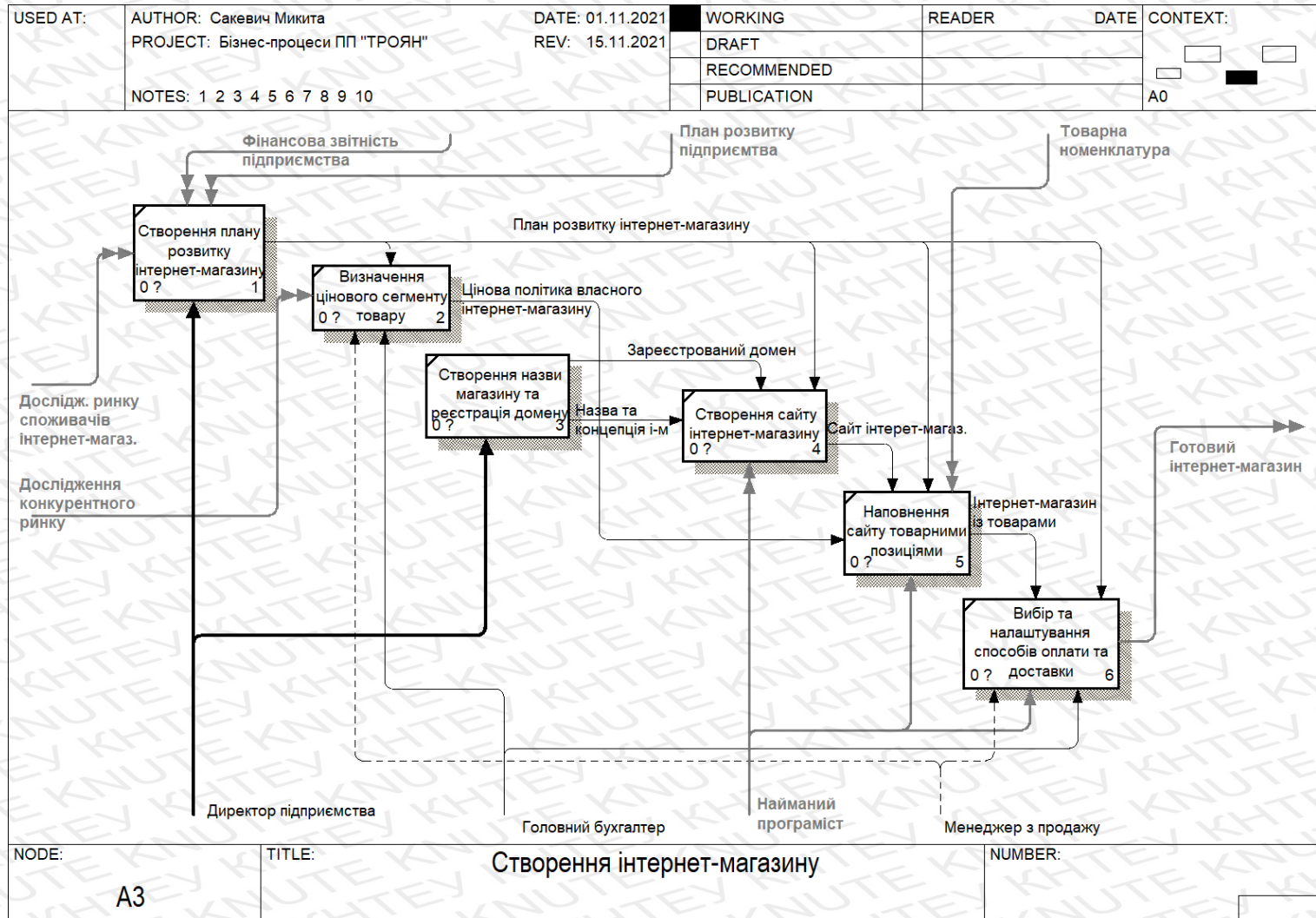
Бізнес-процеси до реінжинірингу-3



Бізнес-процеси в процесі змін-1



Бізнес-процеси в процесі змін-2



Бізнес-процеси після реінжинірингу

