

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут _____ Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра _____ економіки і права

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

_____ Шеремет О. О.

_____ Заїнчковський А. О.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

« ____ » _____ 20__ р.

« ____ » _____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА

зі спеціальності _____ 051 «Економіка»
(код та назва спеціальності)

освітньо-професійної програми _____ «Економіка підприємства»

на тему: Розробка та економічне обґрунтування стратегії диверсифікації підприємства

Виконав здобувач 2 курсу групи ЗЕП 2-6м

Гриснюк Денис Сергійович

(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

_____ (підпис)

Керівник Закревська Людмила Миколаївна

(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

_____ (підпис)

Рецензент Духновська Л.М.

(прізвище та ініціали)

_____ (підпис)

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній
роботі немає запозичень із праць
інших авторів без відповідних
посилань.

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2021 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут _____ Навчально-науковий інститут Економіки і управління
Кафедра _____ Економіки і права
Освітній ступінь _____ Магістр
Спеціальність _____ 051 «Економіка»
(шифр і назва)
Освітньо-професійна програма _____ «Економіка підприємства»
(назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки і права
Заїнчковський А. О.
«16» жовтня 2020 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Гриснюку Денису Сергійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) Розробка та економічне обґрунтування стратегії диверсифікації підприємства

керівник проекту (роботи) к. е. н., доц. Закревська Людмила Миколаївна,

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від «16» жовтня 2020 року № 834-КС

2. Строк подання здобувачем проекту (роботи) 01.02.2021

3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативні акти України, монографії, посібники, підручники, наукові статті відповідно до обраної теми, фінансова та статистична звітність за 2017-2019 роки ТзОВ «Віденська кава», мережа Інтернет

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ, Розділ 1 «Теоретично-методичні аспекти розроблення та обґрунтування диверсифікації діяльності підприємства», Розділ 2 «Аналіз техніко-економічні показники діяльності ТзОВ «Віденська кава»», Розділ 3 «Аналіз маркетингових стратегій ТзОВ «Віденська кава» та форми їх диверсифікації», Розділ 4 «Економічне обґрунтування вибору стратегій диверсифікації господарської діяльності ТзОВ «Віденська кава»», Висновки, Список використаних джерел, Додатки

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
4 рисунків: 2 схем, 1 графіків, презентаційний матеріал: 12 слайдів

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 16 жовтня 2020 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Розроблення та затвердження плану роботи керівником	27.10.2020 р	виконано
2	Написання розділу 1	16.11.2020 р.	виконано
3	Робота над розділом 2	14.12.2020 р	виконано
4	Підготовка розділу 3	15.01.2021 р.	виконано
5	Розроблення розділу 4	15.01.2021 р.	виконано
6	Остаточне оформлення роботи. Формування висновків і пропозицій, проекту доповіді, презентації. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	20.01.2021 р.	виконано
7	Проходження перевірки на плагіат	01.02.2021 р.	виконано
8	Попередній захист кваліфікаційної роботи	27.01.2021 р	виконано
9	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри	01.02.2021 р.	виконано
10	Отримання зовнішньої рецензії, оформлення необхідних документів для захисту	02.02.2021 р.	виконано
11	Захист кваліфікаційної роботи	11.02.2021 р.	виконано

Здобувач

(підпис)

Керівник проекту (роботи)

(підпис)

Гриснюк Д.С.

(прізвище та ініціали)

Закревська Л. М.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Гриснюк Д. С. Розробка та економічне обґрунтування стратегії диверсифікації підприємства. - Рукопис.

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 051 «Економіка», освітньо-професійної програми «Економіка підприємства», Київ, НУХТ, 2021.

Складається із вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

Перший розділ присвячений дослідженню економічної сутності стратегії диверсифікації, її класифікації, встановленню методичних підходів до її оцінки.

У другому розділі проаналізовано показники виробничо-господарської діяльності ТзОВ «Віденська кава», проведено оцінку фінансових результатів та фінансового стану досліджуваного підприємства.

В третьому розділі проаналізовано стратегічну позицію ТзОВ «Віденська кава», охарактеризовано основні стратегії його діяльності, досліджено мотиваційні аспекти розробки стратегії диверсифікації діяльності досліджуваного підприємства.

У четвертому розділі обґрунтовано вибір стратегії диверсифікації у діяльність суб'єкта господарювання.

Робота є логічно структурованою і завершується висновками та пропозиціями.

Ключові слова: диверсифікація, формування стратегії, ефективність розвитку, маркетингові стратегії, діяльність підприємства.

АННОТАЦИЯ

Гриснюк Д. С. Разработка и экономическое обоснование стратегии диверсификации предприятия. - Рукопись.

Квалификационная работа по специальности 051 «Экономика» образовательно-профессиональной программы «Экономика предприятия», Киев, НУХТ, 2021.

Состоит из введения, четырех глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Первый раздел посвящен исследованию экономической сущности стратегии диверсификации, ее классификации, установлению методических подходов к ее оценке.

Во втором разделе проанализированы показатели производственно-хозяйственной деятельности ООО «Венский кофе», проведена оценка финансовых результатов и финансового состояния исследуемого предприятия.

В третьем разделе проанализированы стратегическую позицию ООО «Венский кофе», охарактеризованы основные стратегии его деятельности, исследованы мотивационные аспекты разработки стратегии диверсификации деятельности исследуемого предприятия.

В четвертом разделе обоснован выбор стратегии диверсификации в деятельность предприятия.

Работа является логически структурированной и завершается выводами и предложениями.

Ключевые слова: диверсификация, формирование стратегии, эффективность развития, маркетинговые стратегии, деятельность предприятия.

SUMMARY

Gryzniuk D.S. Development and economic substantiation of strategy of diversification of the enterprise. - Manuscript.

Qualification thesis in specialty 051 «Economics» educational and professional program «Economics of Enterprise», Kyiv, NUHT, 2021. Consists of an introduction, four sections, conclusions, list used sources and applications.

The first section is devoted to the study of the economic essence of the strategy diversification, its classification, the establishment of methodological approaches to its evaluation.

The second section analyzes the indicators of production and economic activity of LLC Viennese Coffee, evaluates the financial results and financial condition of the studied enterprise.

The third section analyzes the strategic position of «Vienna Coffee», describes the main strategies of its activities, explores the motivational aspects of developing a strategy to diversify the activities of the enterprise.

The fourth section substantiates the choice of diversification strategy in the business entity.

The work is logically structured and ends with conclusions and suggestions.

Keywords: diversification, strategy formation, development efficiency, marketing strategies, business activity.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ ТА ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1 Наукові підходи до сутності стратегії диверсифікації діяльності підприємства.....	7
1.2. Мотиви та методи диверсифікації господарської діяльності підприємства.....	12
1.3. Методичні підходи до оцінки стратегії диверсифікації діяльності підприємства та їх обґрунтування.....	17
Висновки до розділу 1.....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТЕХНІКО-ЕКОНОМІНИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТЗОВ «ВІДЕНСЬКА КАВА».....	24
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	24
2.2. Аналіз виробничо-господарської діяльності ТзОВ «Віденська кава».	29
2.3. Аналіз фінансових результатів та фінансового стану ТзОВ «Віденська кава».....	40
Висновки до розділу 2.....	46
РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТЗОВ «ВІДЕНСЬКА КАВА» ТА ФОРМИ ЇХ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ.....	47
3.1. Оцінка стратегічних позицій підприємства на ринку.....	47
3.2. Характеристика стратегій ТзОВ «Віденська кава».....	51

3.3. Мотиваційні аспекти розробки стратегії диверсифікації діяльності ТзОВ «Віденська кава».....	56
Висновки до розділу 3.....	59
РОЗДІЛ 4. ЕКОНОМІЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТЗОВ «ВІДЕНСЬКА КАВА».....	61
4.1. Шляхи диверсифікації господарської діяльності підприємства.....	61
4.2. Обґрунтування доцільності застосування вертикально стратегії диверсифікації діяльності ТзОВ «Віденська кава».....	62
4.3. Диверсифікація збуту товару як основний напрям стратегічного розвитку підприємства.....	77
Висновки до розділу 4.....	87
ВИСНОВКИ.....	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	94
ДОДАТКИ.....	101

ВСТУП

Актуальність наукового дослідження. Одним із механізмів адаптації підприємств до зовнішніх умов ринкового середовища є диверсифікація їх діяльності. Процес диверсифікації передбачає перехід до багатопрофільного виробництва, розширення продуктових ліній, впровадження нових технологій, освоєння нових секторів ринку тощо і дає можливість забезпечити конкурентоспроможність та підвищити фінансову стійкість не тільки в короткостроковому, а й в довгостроковому періоді.

Теоретико-методологічні аспекти диверсифікації досліджувалися такими українськими вченими, як В.М. Дереза, О.В. Зоренко, М.Д. Корінько, С.М. Попова, О.О. Цогла та ін.

Серед публікацій російських авторів слід назвати праці А.М. Аронова, А.Я. Бутиркіна, І.Г. Новіцького, А.Н. Петрова, Н.Б. Рудика, Е.Е. Румянцевої.

У зарубіжній економічній науці проблемам диверсифікації діяльності підприємств присвячено праці І. Ансоффа, П. Вараджа, М. Горта, М. Портера, В. Раманьяма, А.Дж. Стрікланда, А.А. Томпсона та ін.

Однак, як свідчить практика, невирішеними залишаються питання наукового обґрунтування напрямів диверсифікації господарської діяльності підприємства з урахуванням впливу внутрішніх і зовнішніх факторів.

Актуальність зазначених питань, їх недостатня розробка, теоретичне і практичне значення обумовили вибір теми дослідження, головну мету і завдання.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є розробка та економічне обґрунтування стратегії диверсифікації діяльності підприємства. Для досягнення поставленої мети нами було сформульовано наступні завдання:

- провести аналіз та узагальнити теоретичні підходи до визначення сутності і змісту стратегії диверсифікації;

- дослідити науково-методичні підходи до оцінки стратегії диверсифікації діяльності підприємства;
- проаналізувати показники виробничо-господарської діяльності підприємства;
- ідентифікувати основні проблеми розвитку підприємства та обґрунтувати диверсифікацію його діяльності як шлях адаптації до ринкового середовища;
- розробити можливі напрямки диверсифікації господарської діяльності ТзОВ «Віденська кава»

Об'єктом дослідження є процес формування стратегії диверсифікації діяльності ТзОВ «Віденська кава»

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів, практичних рекомендацій щодо формування стратегії диверсифікації діяльності підприємств.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження є системний підхід, діалектичний метод пізнання, фундаментальні положення та сучасні теорії стратегічного управління. Для вирішення поставлених завдань були використані: порівняльний та статистичний аналізи, метод логічного узагальнення - при класифікації видів диверсифікації, визначенні факторів диверсифікації, комплексу її цілей та причин; методи портфельного аналізу - для аналізу бізнес-портфеля підприємств; методи матричного аналізу - для вибору варіантів диверсифікації; методи експертних оцінок, економіко-математичного аналізу - при виборі стратегій диверсифікації для підприємства.

Інформаційна база дослідження. Інформаційними джерелами дослідження були відповідні праці вітчизняних і зарубіжних вчених та фахівців з проблеми дослідження, а також інформаційні ресурси світової комп'ютерної інформаційної мережі Internet, періодичні видання, власні матеріали соціологічних досліджень, первинна документація підприємства.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота викладена на 109 сторінках комп'ютерного тексту, містить 39 таблиць та 5 рисунків. Список використаних джерел включає 75 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ ТА ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Наукові підходи до сутності терміну стратегії диверсифікації діяльності підприємства

Прискорення темпів наукового-технічного прогресу, що відбувається в останні роки, посилення конкуренції, яке спричиняється глобалізацією економіки, різко загострюють проблеми підвищення конкурентоспроможності товаровиробників, пошуку і реалізації їх конкурентних переваг. При цьому динамічні зміни умов і середовища господарювання потребують постійного удосконалення та оновлення асортименту продукції, технологій і виробництва та просування на ринку з метою оперативного пошуку і реалізації ринкових можливостей інноваційного розвитку, який для України є безальтернативним [1].

Теоретико-методологічні аспекти диверсифікації досліджувалися такими українськими вченими, як В.М. Дереза [5], О.В. Зоренко [7], М.Д. Корінько [8], С.М. Попова [10], О.О. Цогла [17] та ін.

Серед публікацій російських авторів слід назвати праці А.М. Аронова [2], А.Я. Бутиркіна [4], І.Г. Новіцького [9], А.Н. Петрова [2], Н.Б. Рудика [12], Е.Е. Румянцевої [13].

У зарубіжній економічній науці проблемам диверсифікації діяльності підприємств присвячено праці І. Ансоффа [1], П. Вараджа [20], М. Горта [18], М. Портера [19], В. Раманьяма [20], А.Дж. Стріклєнда [16], А.А. Томпсона [16] та ін.

Теоретичну суть диверсифікації характеризують наступні визначення, наведені в довідковій літературі.

Укладачі Словника іншомовних слів під редакцією Л.О. Пустовіта [14, 355] вважають, що термін «диверсифікація» походить від латинських слів

diversus – «різний» і *facere* – «робити» і означає: 1) різнобічний розвиток, розмаїття; 2) створення декількох різних виробничих напрямів у межах одного підприємства; 3) розширення сфери діяльності фірми на ринках нових товарів, не пов'язаних з її основним виробництвом. У зазначених визначеннях вказано два основних напрямки диверсифікації – освоєння нових видів виробництв та вихід на нові сегменти ринку. Такий підхід можна ототожнити з маркетинговою стратегією розвитку підприємства.

У виданні «Сучасний економічний словник» [11] поняття «диверсифікація» трактується як: 1) розширення асортименту, зміна вигляду продукції, що виготовляється підприємством, освоєння нових видів товарів з метою підвищення ефективності виробництва, отримання економічного зиску; 2) розподіл грошових коштів, що вкладаються в економіку або використовуються в якості кредитів серед різних об'єктів з метою зниження ризику втрат для отримання більшого доходу. Російські вчені при з'ясуванні даного поняття використовують не тільки виробничий, а й фінансовий підхід до визначення сутності диверсифікації, а також вказують мету процесу диверсифікації.

У Великому економічному словнику [3] зазначено, що даний термін походить від одного латинського слова "*diversificatio*", яке в перекладі означає зміну, різноманітність. При цьому стверджується, що диверсифікація – це: 1) проникнення фірми в галузі, що не мають прямого виробничого зв'язку і функціональної залежності від основної області її діяльності; 2) у широкому розумінні – розширення діяльності на нові сфери. Хоча в даному джерелі подано трактування терміну у вузькому і широкому розуміннях, проте ці визначення не повністю розкривають зміст диверсифікації, оскільки звужують її сутність лише проникненням підприємства в нові сфери та галузі.

Як подано у Словнику іноземних слів [15], процес диверсифікації означає розширення видів послуг та виробленої продукції. На нашу думку, не варто ототожнювати диверсифікацію лише з розширенням асортименту та

номенклатури продукції чи послуг, оскільки є ще сфера фінансового обігу, без якої стає неможливим процес диверсифікації.

Подібний підхід до розуміння диверсифікації спостерігається в Економічній енциклопедії за редакцією С.В. Мочерного, де наводиться наступне визначення: «Диверсифікація – це процес розширення номенклатури продукції, яку виробляють окремі фірми та об'єднання» [6].

На думку російської дослідниці Е. Румянцевої, «диверсифікація – це: 1) володіння найрізноманітнішими фінансовими активами з метою зниження ступеня ризику портфеля в цілому; 2) загальна ділова практика, спрямована на розширення номенклатури товарів та послуг та (або) географічної території для розподілу ризику та зниження залежності від циклічності бізнесу» [13]. Отже, вчений не тільки розкриває зміст диверсифікації з фінансової та виробничої точок зору, а й додає географічну складову та вказує на цільову орієнтацію процесу диверсифікації.

Наведені тлумачення терміну «диверсифікація» в енциклопедичних та довідкових виданнях враховують її виробничу та маркетингову орієнтацію з позиції обґрунтування напрямів розвитку підприємства і пов'язують диверсифікацію із збільшенням обсягів виробництва за рахунок додаткового випуску нової продукції з метою її реалізації на нових ринках збуту.

На наш погляд, необхідно звернути увагу на наступні визначення зарубіжних авторів. Так, американський економіст М. Портер, автор всесвітньо відомого підручника «Конкуренція», вважає, що диверсифікація діяльності підприємства полягає в одночасному розвитку багатьох не пов'язаних один з одним виробництв та розширенні товарного асортименту [19]. Слід відзначити, що дане визначення диверсифікації є типовим і враховує її виробничу орієнтацію.

І. Ансофф трактує диверсифікацію як процес перерозподілу ресурсів, які існують на цьому підприємстві, в інші сфери діяльності, що істотно відрізняються від попередніх [1, 108], тобто розглядає диверсифікацію як засіб раціонального перерозподілу капіталів.

Досить ґрунтовним є підхід А.А. Томпсона та А.Дж. Стрікленда [16], які стверджують, 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. Дане визначення, як і попередні, пов'язує диверсифікацію з переходом до багатопрофільного підприємства, проте автори роблять акцент на ресурсному забезпеченні напрямків диверсифікації.

Як стверджує М. Горт [18], диверсифікація – це одночасне обслуговування компанією декількох ринків. Проте він дещо звужено трактує даний термін, оскільки враховує лише її маркетингову складову. Однак практика свідчить, що для здійснення процесу диверсифікації вихід на нові сектори ринків є недостатнім, необхідно врахувати й інші складові, а тому дане визначення, на нашу думку, не розкриває в повному обсязі сутність категорії «диверсифікація».

Натомість В. Раманьям та П. Вараджа [20] вважають диверсифікацію процесом входження підприємства в нові сфери діяльності шляхом як внутрішнього росту, так і за рахунок купівлі інших підприємств, що призводить не тільки до зміни управлінської структури, але й управлінських процесів. Принципова важливість наведеного визначення полягає у поєднанні ринкового та організаційного механізмів управління процесами диверсифікації, а також розширенні меж диверсифікації шляхом об'єднання підприємств.

Отже, в зарубіжній літературі цей термін здебільшого розглядається як процес переходу до багатопрофільного підприємства шляхом освоєння нових видів виробництва.

Що стосується поглядів окремих російських вчених-економістів, то А.Я. Бутиркін [4] трактує диверсифікацію як поширення господарської діяльності на нові сфери, розширення асортименту продукції та географічної сфери діяльності. Аналогічної позиції дотримується Н.Б. Рудик [12],

характеризуючи диверсифікацію як процес проникнення корпорації в нові галузі виробництва і географічні сегменти ринку з метою зниження ризиків.

Е. Новіцький визначає диверсифікацію як проникнення фірми в галузі, які не мають прямого виробничого зв'язку або функціональної залежності від основної галузі їх діяльності [9]. Наведене поняття диверсифікації збігається з висновками А.Я. Бутиркіна [4] та Н.Б. Рудика [12] і в зазначених визначеннях робить акцент на виробничій складовій диверсифікації.

Окремі автори, а саме А.М. Аронов та А.Н. Петров [2], визначають диверсифікацію як процес переходу на нові технології, ринки, до яких раніше підприємство не мало жодного стосунку.

Якщо систематизувати визначення терміну «диверсифікація», наведені в російській літературі, то їх можна звести до наступного: диверсифікація – це процес освоєння нових видів виробництв, які суттєво відрізняються від попередніх.

Зупинимось коротко на аналізі підходів до визначення сутності досліджуваної категорії українськими економістами, які розглядали питання стратегії диверсифікації в різних галузях економіки. Так, зокрема, М.Д. Корінько визначає диверсифікацію як «інноваційний процес різностороннього розвитку господарюючого суб'єкта шляхом перерозподілу ресурсів, проникнення в інші галузі виробництва та на ринки нових товарів і послуг з метою зниження ризиків та збільшення доходу» [8, 13]. Тобто автор під даним терміном розуміє спосіб забезпечення інноваційного розвитку підприємства за рахунок управління фінансовими ризиками.

Натомість В.М. Дереза розглядає диверсифікацію як один із методів зниження ризиків, які впливають на фінансовий стан підприємства і підвищення конкурентоспроможності. Крім того, на думку цього автора, диверсифікація – це також один із способів інвестування капіталу [5]. Таким чином, особливістю даного визначення є часткове ототожнення диверсифікації зі стратегією управління фінансово-господарською діяльністю підприємства з метою мінімізації ризиків.

У свою чергу, О.В. Зоренко під терміном «диверсифікація виробництва» розуміє «об'єктивний економічний процес, закономірність, що викликана ринком, конкуренцією та покликана за рахунок розширення асортименту товарів, диверсифікації інвестицій, ринків зробити рентабельність підприємства більш стійкою, знизити ризики господарської діяльності» [7]. З цієї точки зору диверсифікація постає як певна сукупність дій з покращення фінансового стану підприємства.

На думку С.М. Попової [10], диверсифікація діяльності підприємств є елементом антикризового управління, що включає в себе як розширення асортименту виробленої продукції або спектра наданих послуг за допомогою нових технологій і технічних рішень, так і вихід за межі основної діяльності з метою забезпечення стабільних умов функціонування підприємства за рахунок, перш за все, внутрішніх резервів інноваційного розвитку.

Диверсифікація діяльності підприємств трактується О.О. Цоглою як «виробничо-господарський процес, який завдяки освоєнню нових товарних ринків, розширенню номенклатури товарів та послуг, розподілу інвестицій між різними об'єктами господарювання, дає змогу подолати залежність від одного виду діяльності або продукції, сприяє зменшенню підприємницького ризику та забезпечує адаптацію функціонування підприємства до динамічних змін зовнішнього середовища, а в перспективі конкурентоспроможність і фінансову стабільність» [17]. На нашу думку, дане визначення диверсифікації є найбільш повним та змістовним.

1.2. Мотиви та методи диверсифікації господарської діяльності підприємства

Диверсифікація є однією із форм системи адаптації підприємства до змін зовнішніх факторів. Вона дозволяє підприємству пристосуватися до мінливого середовища і шукати нові товари, технології, перспективи існування. Для одержання позитивних результатів диверсифікація повинна

здійснюватися з великою обережністю: систематично і поступово. Вона вимагає збору великої кількості інформації з метою переконання, що дана стратегія є економічно доцільною й можливою для реалізації. Найчастіше фінансовий аналіз є єдиним видом досліджень, проведених для обґрунтування диверсифікації, однак існує необхідність зосередитися й на інших параметрах функціонування підприємства.

Застосування стратегії диверсифікації дозволить підвищити обґрунтованість управлінських рішень, забезпечивши гнучкість і оперативність управління виробництвом. Обґрунтованість управлінських рішень підвищиться за рахунок показника потенціалу диверсифікації, оцінки результатів можливого переходу до випуску інших видів продукції, організації проведення економічних розрахунків і аналізу ефективного впровадження нової техніки, технології, нових видів продукції при їх створенні й освоєнні.

Мотивація диверсифікації діяльності різних підприємств залежить насамперед від економічного стану підприємства. Так, якщо підприємство перебуває у кризовому стані або на початковому етапі його функціонування і відповідно орієнтовано на забезпечення виживання підприємства, то за таких умов стратегія диверсифікації передбачає згорання нерентабельних видів діяльності одночасно із пошуком більш прийнятних і перспективних для підприємства напрямів розвитку та перенесення ключових ресурсів до нових сфер діяльності. Якщо ж економічний стан підприємства є стабільним та має потенціал до зростання, то диверсифікація повинна забезпечити стійкість підприємства та надати йому значних конкурентних переваг [65]. Диверсифікація як стратегія розширення та урізноманітнення напрямів діяльності підприємств сприяє досягненню широкого спектра цілей функціонування підприємств у найближчій та більш віддаленій перспективі, які можуть бути досягнуті за рахунок застосування певного виду стратегії диверсифікації.

Системоутворюючою складовою стратегії диверсифікації діяльності представляють мотиви та цілі освоєння підприємствами нових напрямів діяльності.

Таблиця 1.1

Мотиваційна складова стратегії диверсифікації

Мотив диверсифікації	Ціль диверсифікації	Вид диверсифікації
1	2	3
Мінімізація витрат	Пошук додаткових можливостей ресурсного потенціалу	Концентрична
	Освоєння напрямів діяльності з менш вираженою сезонністю	Конгломератна
	Зниження собівартості надання послуг за рахунок інновацій (технічних, інтелектуальних)	Концентрична, диверсифікація кадрів
	Економія за рахунок ефекту масштабу діяльності	Концентрична
Забезпечення ринкової стійкості	Забезпечення інвестиційної привабливості	Конгломератна
	Зменшення залежності від однієї товарної групи	Горизонтальна, конгломератна
	Досягнення синергічного ефекту	Горизонтальна, конгломератна
	Контроль над каналами збуту, зменшення залежності від постачальників ресурсів	Вертикальна
	Управління дебіторською заборгованістю	Горизонтальна
Насиченість традиційних для підприємств ринків	Елімінація традиційних товарів	Концентрична, конгломератна
	Розподіл та зниження підприємницьких ризиків	Конгломератна, географічна
	Дотримання антимонопольного законодавства	Концентрична, конгломератна
Приваблива кон'юнктура ринку	Ефективне використання тимчасово вільних фінансових ресурсів	Конгломератна, горизонтальна
	Збільшення обсягів продажів	Географічна, вертикальна

Продовження табл. 1.1

1	2	3
	Раціональне використання торгової марки	Горизонтальна, конгломератна, концентрична
	Освоєння перспективної ринкової ніші	Географічна, концентрична

Джерело: узагальнено автором на основі [65]

За результатами соціологічного дослідження встановлено, що найбільш актуальною мотивацією підприємств щодо розширення власної діяльності є прагнення забезпечити ринкову стійкість підприємству (31,1 % респондентів), мінімізувати витрати (28,2 %), 24,3 % опитаних вбачають за доцільне за рахунок диверсифікації скористатися привабливою кон'юнктурою ринку, й найменше респондентів (16,4 %) вважають, що можливості для зростання на традиційних для підприємства ринках вичерпано. Отже, стратегія диверсифікації здатна забезпечити як мінімальний економічно обґрунтований рівень розвитку підприємства, необхідний для його актуальності на ринку, так і ринкову стійкість та збільшення підприємством частки ринку. При цьому об'єктом розширення й урізноманітнення діяльності можуть бути види діяльності, послуги, капітал, трудові ресурси, географічне розміщення.

Прийняття рішення про освоєння певних видів діяльності підприємством вимагає аналізу й узагальнення комплексу різноманітної інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства, яка, як і будь-який ресурс є обмеженим, тому зазвичай існує ризик як загроза втрати підприємством частини ресурсів, недоотримання доходів або появи додаткових витрат внаслідок здійснення тих чи інших видів діяльності. Для підприємств притаманні такі види ризиків: виробничий (небезпека неякісного надання послуг споживачам), управлінський (недостатня кваліфікація менеджерів щодо управління різними бізнес-одинацями підприємства), фінансовий (обмежені можливості щодо забезпечення диверсифікації

фінансовими ресурсами за умови несприятливої ситуації на фінансових та валютних ринках), інфляційний (зниження вартості активів внаслідок інфляції). Специфічними ризиками диверсифікації діяльності підприємств вбачаються насамперед небезпека обрання неперспективного напряму стратегії диверсифікації, а також неправильне визначення граничної межі розширення діяльності підприємства, що вимагає визначення методичних засад обґрунтування рішення про диверсифікацію діяльності [9].

Обґрунтування конкретного напряму диверсифікації діяльності передбачає застосування адекватного інструментарію реалізації стратегічної альтернативи, а саме: методу здійснення розширення діяльності, формування ресурсного забезпечення процесу диверсифікації, добору оптимальної організаційної структури багатoproфільного підприємства. Диверсифікацію діяльності підприємств може бути здійснено декількома методами, кожен з яких має як переваги, так і недоліки, при цьому специфічним методом диверсифікації вбачається формування кластеру з огляду на потенційні можливості розширення діяльності вздовж кластерних ліній (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Характеристика методів диверсифікації діяльності підприємств

Критерій	Метод здійснення диверсифікації			
	Придбання підприємства	Поглинання	Створення нового	Формування кластера
Обсяг необхідних інвестицій	Великий	Незначний	Дуже великий	Невеликий (мінімальний)
Швидкість реалізації	Висока	Висока	Низька	Мінімальна
Ризикованість	Різна	Низька	Висока	Середня
Залежність від бізнес-партнера	Різна	Низька	Суттєва	Відносно невелика
Можливість отримання прибутку	Велика	Велика	Невизначена	Значна
Витрати	Значні	Великі	Великі	Невеликі

Джерело: узагальнено автором на основі [9]

Кожен із методів диверсифікації характеризується певними перевагами і недоліками. Безпосередній вибір методу здійснення розширення діяльності підприємства залежить від ряду чинників, з-поміж яких найбільш суттєвими є наявність фінансових ресурсів, позитивного іміджу підприємства серед суб'єктів ринку, а також стратегічні горизонти диверсифікації (отримання результатів розширення у найближчій чи віддаленій перспективі). Якщо підприємство передбачає реалізацію стратегію диверсифікації в короткі терміни, то за наявності достатніх фінансових ресурсів доцільним вбачається придбання функціонуючого підприємства. Якщо підприємства, що діють у суміжних сферах, орієнтовані на спільних цільових споживачів та залучені до спільного виробничого ланцюга, тоді перспективним може бути об'єднання таких підприємств до відповідного кластеру. Найбільш ризиковим методом представляється створення нового виробництва або нової стратегічної бізнес-одиниці з огляду на необхідність залучення значних матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних ресурсів, доступ до яких створює додаткові бар'єри, такий метод потребує значного часу та результати є важко прогнозованими. Проте такий метод часто буває єдиною можливістю в контексті забезпечення підприємству конкурентних переваг [40].

1.3. Методичні підходи до оцінки стратегії диверсифікації діяльності підприємства та їх обґрунтування

Диверсифікація господарської діяльності дасть можливість підприємству ефективно проникнути на ринок, сформувавши чітку стратегію розвитку, отримати високий прибуток, розширити збутову політику, уникнути ризиків.

Проведений аналіз методичних підходів до оцінки диверсифікації діяльності підприємства показав, що диверсифікація виробництва повинна базуватися на: оцінці ресурсного (виробничого, фінансового, трудового,

інвестиційного, інноваційного) потенціалу підприємства; постійному аналізу поточної ситуації; стратегічній оцінці господарського портфеля з планування найбільш рентабельних видів продукції; оцінці привабливості галузі, представленої в господарському портфелі; оцінці конкурентних позицій і ранжируванні різних господарських підрозділів за результатами їх діяльності; оцінці відповідності кожного виду діяльності напрямку розвитку стратегії; використанні результатів аналізу діяльності для розробки майбутніх стратегія на підприємстві й оцінки ризиків.

Обґрунтування складу інтеграційного підходу до здійснення диверсифікації діяльності на підприємстві представлене в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Методологічне обґрунтування складу інтеграційного підходу для оцінки розробки концепції диверсифікації діяльності

Причина вибору методичного підходу до диверсифікації	Назва методологічного підходу	Вигоди підприємства від використання підходу
1	2	3
Необхідність визначення ресурсних можливостей підприємства	Ресурсний підхід	Підвищення ефективності використання внутрішніх ресурсів підприємства
Необхідність дослідження можливостей і доцільності формування портфелю диверсифікації	Портфельний підхід	Формування диверсифікованого портфеля підприємства, його складу і структури може допомогти розподілити можливий ризик
Необхідність дослідження потреб кінцевого споживача; позиціонування товару на ринку	Маркетинговий підхід	Виявлені потреби споживачів. Результати сегментації ринку: нормативи конкурентоспроможності товару, який розробляється. Стійке положення підприємства на ринку збуту нової продукції. Вигідніша позиція по відношенню до конкурентів
Необхідність: оцінки внутрішніх ресурсних сильних та слабких. Сторін підприємства; аналізу зовнішнього по відношенню до підприємства середовища	Ресурсно-ринковий підхід	Розробка практичних рекомендацій для керівників підприємства по здійсненню диверсифікації за наявності повної комбінації ресурсів і ринкових умов

Продовження табл. 1.3

1	2	3
Необхідність реорганізації структури підприємства залежно від їх диверсифікаційного потенціалу. Визначення позицій керівників і фахівців підприємства при здійсненні диверсифікації	Ієрархічний підхід	Бачення структури підприємства залежно від рівня диверсифікаційного потенціалу. Регулювання між особових зв'язків - делегування повноважень на нижчі рівні
Необхідність відстеження змін нормативно-правової бази. Пошук можливостей здобуття підтримки від інституційних структур (держави)	Інституційний підхід	Використання правомірних законодавчих норм підприємством. Узгодження економічних інтересів всіх інститутів економічної діяльності країни, розвиток партнерських стосунків між ними
Необхідність представлення цілісного бачення підприємства як системи що включає всі його складові елементи або характеристики, при здійсненні диверсифікації	Системний підхід	Наявність сукупності методів і засобів здійснення диверсифікації. Здійснення диверсифікації як процесу єдиної системи з її внутрішніми і зовнішніми зв'язками
Необхідність аналізу конкретної ситуації і обліку можливих ситуацій	Ситуаційний підхід	Ідентифікація проблемних ситуацій. Побудова системи реагування на обурення зовнішнього середовища, яке найбільшою мірою відповідало б вимогам конкретної ситуації, що постійно оновлюється в процесі диверсифікації
Необхідність відображення області поведінки суб'єктів системи, зовнішніх систем, а також здібностей усвідомлення особливостей ухвалення рішень і висновків при диверсифікації	Рефлексивний підхід	Розширення уявлення про суб'єктів. Мінімізація суб'єктивності управлінських рішень при здійсненні диверсифікації з врахуванням проявів рефлексії

Джерело: узагальнено автором на основі [40]

Виходячи з аналізу методологічних підходів до оцінки здійснення диверсифікації діяльності підприємства, можна зробити висновок про те, що на сучасному підприємстві використання кожного підходу пов'язане з рядом обмежень в їх використанні. Різноманітність вказаних підходів служить

підставою вважати, що використання одного виключає впровадження іншого. У такому зіставленні немає необхідності. Привабливіша перспектива інтеграції даних підходів в єдиних рамках з метою обліку різних аспектів такого багатогранного поняття, як диверсифікація діяльності підприємства.

Отже, у даний час є необхідність застосування до здійснення диверсифікації не якогось окремого методологічного підходу, а сукупності підходів, тобто інтеграційного підходу, який би включав переваги теорій, а також виключав їх обмеження.

Критеріями вибору та успішного застосування стратегії диверсифікації є: привабливість галузі з точки зору рентабельності і можливості розвитку; стабільний фінансовий стан та місце даного підприємства в галузі на момент диверсифікації; асоціативні зв'язки між профілем підприємства та потребами галузі, куди диверсифікує свою діяльність підприємство; створення замкнених виробничих циклів; оперативне та адекватне реагування на зміну смаків і переваг споживачів тощо.

Загрозами диверсифікації виступають: невизначеність; необ'єктивність оцінки власної компетентності та особливостей нового ринку; ускладнення управління підрозділами великих диверсифікованих підприємств; загострення проблеми пошуку джерел фінансування; невизначеність часу впровадження; неадекватне реагування споживачів [12].

Ефективність диверсифікації діяльності підприємства може проявлятися як через динаміку економічних показників, так і мати соціальний аспект. До економічних показників слід віднести збільшення віддачі основних засобів за рахунок випуску нових товарів, зростання механізації та автоматизації праці, особливо при залученні у виробництво нових прогресивних технологій. Соціальний аспект диверсифікації проявляється через створення нових робочих місць, оскільки диверсифікація передбачає розширення діяльності, випуск нової продукції кращої якості, що дозволяє більш повно задовольняти потреби споживачів.

При визначенні доцільності та ефективності реалізації стратегії

економічної диверсифікації важливо враховувати взаємозв'язок диверсифікації діяльності та ризику. Диверсифікація, як відомо, дозволяє зменшити величину ризику, але не уникнути його. При цьому загальна ефективність діяльності зменшується, тому що компанія могла б отримати більші прибутки, зосередившись на найбільш прибутковому напрямі діяльності, але за такої ситуації ризик був би теж найбільший.

Щоб диверсифікувати ризики, спочатку треба їх виділити. Загальний ризик складається з двох компонентів [11]:

- 1) несистематичний (власний) ризик, який притаманний конкретному підприємству і підлягає зменшенню у результаті диверсифікації;
- 2) систематичний (ринковий) ризик, який неможливо зменшити шляхом подальшої диверсифікації, він породжується причинами, які впливають на ринок у цілому (інфляція, темпи зростання ВВП, політичні фактори тощо).

В економічній літературі [5; 7; 13] здійснюється класифікація методів диверсифікації ризиків за різними групувальними ознаками:

- за видами діяльності, враховуючи використання альтернативних можливостей одержання прибутку від різних видів господарських операцій;
- за каналами постачання товарів – забезпечення різноманітності комерційних партнерів з постачання основних груп товарів;
- за асортиментом продукції, що випускається;
- за ступенем диверсифікації портфеля цінних паперів, що формується різними емітентами цінних паперів з окремих видів;
- за розміщенням депозиту, який передбачає депозитне зберігання великих обсягів тимчасово вільних грошових активів підприємства в різних банках;
- за ступенем складності – прості та складні об'єкти диверсифікації.

Необтяжених ризиком диверсифікованих підприємств не існує. Вони зумовлені необхідністю подолання невизначеності [14].

Висновок до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи було досліджено теоретико-методичні аспекти диверсифікації підприємства, в результаті дослідження ми зробили наступні висновки.

Диверсифікація діяльності як форма організації продуктивних сил привертає увагу науковців і практичних працівників у зв'язку з демонополізацією української економіки, розширенням конкуренції. Диверсифікація - це різновид маркетингової стратегії, яка виявляється у різноманітності форм, методів та засобів маркетингової діяльності для задоволення попиту споживачів, різноманітності видів, типів і класів товарів, послуг та інфраструктурного, сервісного, естетичного забезпечення.

Мотивація диверсифікації діяльності різних підприємств залежить насамперед від їх економічного стану. Найбільш актуальною мотивацією підприємств щодо розширення власної діяльності є прагнення забезпечити ринкову стійкість підприємству.

Безпосередній вибір методу здійснення розширення діяльності підприємства залежить від ряду чинників, з-поміж яких найбільш суттєвими є наявність фінансових ресурсів, позитивного іміджу підприємства серед суб'єктів ринку, а також стратегічні горизонти диверсифікації (отримання результатів розширення у найближчій чи віддаленій перспективі).

Проведений аналіз методичних підходів до оцінки диверсифікації діяльності підприємства показав, що диверсифікація виробництва повинна базуватися на: оцінці ресурсного (виробничого, фінансового, трудового, інвестиційного, інноваційного) потенціалу підприємства; постійному аналізі поточної ситуації; стратегічній оцінці господарського портфеля з планування найбільш рентабельних видів продукції; оцінці привабливості галузі, представленої в господарському портфелі; оцінці конкурентних позицій і ранжируванні різних господарських підрозділів за результатами їх діяльності; оцінці відповідності кожного виду діяльності напряму розвитку стратегії; використанні результатів аналізу діяльності для розробки майбутніх стратегія

на підприємстві й оцінки ризиків. Структура ризиків при диверсифікації змінюється у часі під впливом змін зовнішнього та внутрішнього бізнес-середовища, тому тільки сформулювати стратегію для управління ризиками недостатньо, потрібно мати механізм її реалізації – систему управління ризиками, яка включає: створення ефективної системи оцінки і контролю прийнятих рішень; організацію спеціального підрозділу (центру відповідальності), якому буде доручено управління ризиками; виділення засобів і формування спеціальних резервів для страхування ризиків і покриття збитків та втрат. Основне завдання при реалізації стратегії диверсифікації – забезпечення оптимального співвідношення між прибутковістю і рівнем ризику. Це співвідношення кожне підприємство визначає для себе самостійно та залежить, від того, наскільки воно схильне до ризику. В цілому диверсифікація ризиків – специфічна сфера фінансового інжинірингу, яка вимагає високого рівня знань і особливої підготовки спеціалістів.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТЕХНІКО-ЕКОНОМІНИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТЗОВ «ВІДЕНСЬКА КАВА»

2.1. Загальна характеристика підприємства

Історія підприємства «Віденська кава» – одного з найбільших виробників кави в Україні – бере початок у переломному періоді нашої історії, коли стара економічна система зазнала краху і почалася нова ера зародження приватного підприємництва. Підприємство пройшло складний шлях від крихітного кооперативу ентузіастів на зорі незалежності України, через нелегкі 90-ті – до великого виробника, який сьогодні займає провідні позиції на українському ринку натуральної кави.

Впродовж чверті століття свого існування, спочатку як виробничий кооператив «Сантос», з 1992р. – як спільне українсько-австрійське підприємство «Віденська кава», засновниками якої стали «Сантос» (Львів) і АПЦ Торгівельна агентура (Відень), а з 1999 р. – як товариство з обмеженою відповідальністю «Віденська кава», підприємство займається переробкою та реалізацією кави.

Підприємство «Віденська кава» здійснює повний цикл переробки зеленої кави, а також є одним із найбільших імпортерів зеленої кави в Україні та має найширший асортимент кави різних сортів і країн походження. Для максимального задоволення потреб клієнтів постійно підтримується стабільно великий асортимент, що нараховує близько 70 моносортів загальною вагою понад 150–200 т зеленої кави.

На даний час ТзОВ «Віденська кава» належить власна територія у м. Львові. Тут розташовані адміністративно-офісні приміщення та потужності виробництва загальною корисною площею понад 2000 м кв. Виробничий процес на підприємстві автоматизований. А продуктивність становить до 350 т кави на місяць.

На підприємстві постійно оновлюється обладнання і впроваджуються нові технології виробництва. Процес виробництва здійснюють і контролюють висококваліфіковані робітники – обсмажувальники, фасувальники, наладчики обладнання та інші. Члени колективу систематично відвідують міжнародні виставки у галузі, ознайомлюються з новинками у сфері виробництва кави та кавовим обладнанням за кордоном, зокрема, в Італії, та переймають досвід закордонних колег.

За період діяльності підприємство неодноразово було нагороджене Клубом пакувальників України відзнаками «Зірка упаковки України» за розробку цікавих, оригінальних упакувань для кави. В 1999 році на Всесвітньому конкурсі з упаковки «World Star» у Аргентині наша упаковка (з панорамою Львова 1826 року) була визнана однією з найкращих упаковок у світі в номінації «Безалкогольні напої».

Клієнти підприємства знаходяться у всіх областях України, серед них, окрім кінцевих споживачів, також значна кількість малих, середніх та великих підприємств – виробників харчових продуктів. Продаж кави здійснюється через гуртову та роздрібну мережу приватними підприємцями і представниками у регіонах, котрі, у свою чергу, співпрацюють з дрібними та великими торговельними мережами, а також мережами кав'ярень, ресторанів тощо.

Товариство є юридичною особою з дня його державної реєстрації. Товариство, для досягнення мети своєї діяльності, має право від свого імені укладати угоди цивільно - правового характеру, набувати майнових і особистих немайнових прав та нести обов'язки, бути позивачем і відповідачем в суді, має самостійний баланс, рахунки в установах банків; фірмову марку та товарний знак, які реєструються у встановленому законом порядку; круглу печатку зі своєю повною назвою та емблемою, інші необхідні печатки та штампи.

Товариство має право продавати, передавати безкоштовно, обмінювати, передавати в оренду юридичним та фізичним особам засоби виробництва та

інші нематеріальні цінності, використовувати та відчужувати їх іншими особами, якщо це не суперечить чинному законодавству України та Статуту.

Принципова виробнича структура підприємства складається з таких підрозділів (рис. 2.1).

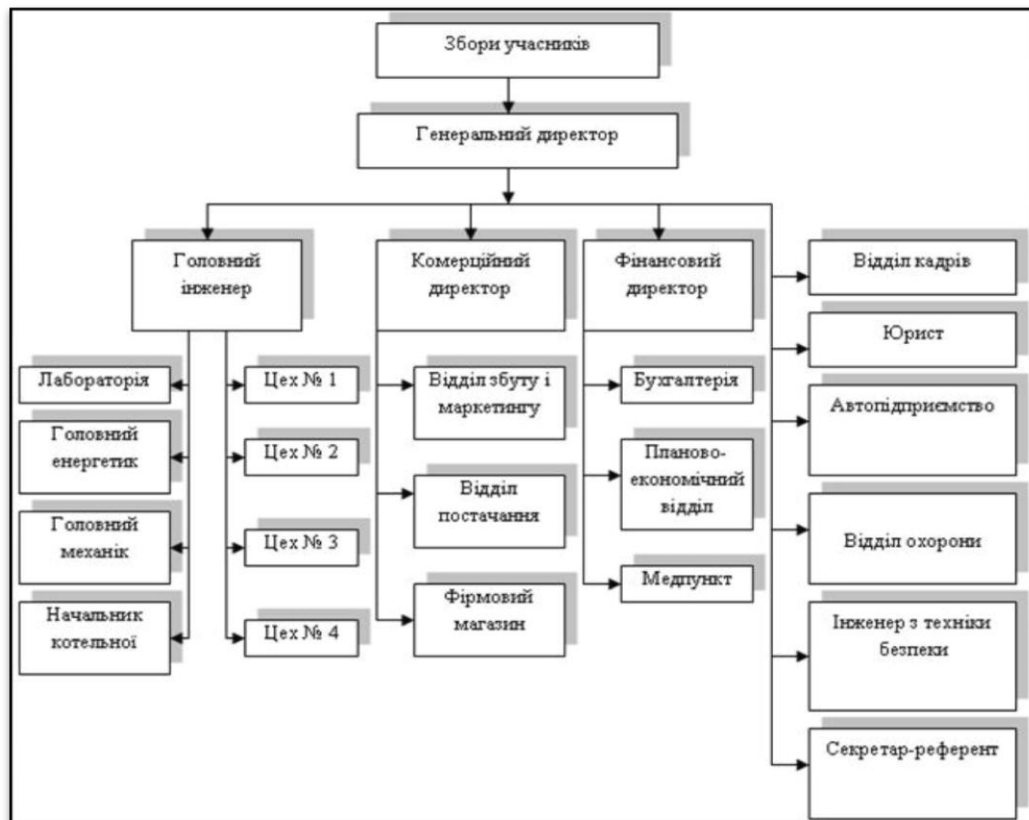


Рис. 1.1. Виробнича структура ТЗОВ «Віденська кава»

Джерело: складено автором на основі документації ТЗОВ «Віденська кава»

Таким чином, виробнича структура досліджуваного підприємства включає в себе як основні, так і допоміжні структурні підрозділи, за допомогою яких ТЗОВ «Віденська кава» забезпечує виробництво кінцевої продукції.

Виробничий процес на підприємстві «Віденська кава» організовано з урахуванням поточності виробництва – початок із приміщення, де зберігається зелена кава і завершення біля складу готової продукції. Технологічний цикл виготовлення кави включає в себе сепарування,

обсмажування, помел та фасування. У зв'язку з різною продуктивністю за окремими циклами та з метою підтримання безперебійності в роботі між циклами встановлені проміжні бункери загальною вагою одночасного зберігання 32 т. Для виробничого процесу використовується електроенергія та газ. Побічної продукції та відходів не утворюється. Також ми використовуємо надійні зважувальні системи з високим рівнем точності для оптимальної подачі сировини у процесі обробки.

Очищення зеленої кави - це ключовий етап у процесі переробки, що забезпечує суттєво високий рівень обробленої сировини. Зелена кава – це жовтуваті або зелено-сірі зерна з терпким присмаком. Разом з ними у мішках може бути пісок, камінчики, уламки гілочок та ворсини самого мішка, а також – неякісні та пошкоджені зерна. Щоб уникнути впливу цих домішків на кінцевий продукт, необхідно очистити каву вже на першому етапі виробництва.

Для очищення кави необхідне високочутливе і точне обладнання, яке відсіює сміття, а також неякісні, брудні й пошкоджені зерна з високим рівнем надійності та акуратності. На цьому етапі для сепарування зеленої кави підприємство «Віденська кава» використовує зерносепарувальну машину «Петкус».

Головною метою процесу обсмажування є досягнення стабільного смакового букету. Для цього необхідне обладнання для обсмажування, яке дозволяє встановлювати необхідний профіль «час – температура» з гнучкою системою управління. Це, в свою чергу, дає можливість максимально чітко встановити правильні параметри для конкретного виду кави. Периферійне обладнання забезпечує всебічний розподіл на поверхню та відповідно оптимальний баланс енергії. Кава після обсмаження проходить черговий етап очищення через каменевідбірник.

На етапі обсмажування підприємство «Віденська кава» використовує дві машини для обсмажування кави із завантаженням кожної 120 кг та 240 кг на один процес обсмажування, а також невелику обсмажувальну машину для

малих кількостей кави – а саме пробних партій, зразків чи екзотичних сортів сировини.

Головною перевагою та визначальним фактором якості кінцевого продукту (яким часто нехтують більшість виробників) на підприємстві «Віденська кави» є диференційований підхід в обсмажуванні кави. Ми обсмажуємо каву кожного сорту окремо, так як різні сорти кави мають різні фізико-хімічні властивості, а тому вимагають різних умов температурної обробки задля збереження унікальних смако-ароматичних якостей кожного сорту і повноти цього букету в сумішах.

З обсмаженою кавою поводяться обережно: її акуратно транспортують, зважують та зберігають. Якщо кави призначена для продажу в зернах, після обсмажування і охолодження її відправляють у фасувальний цех. Для того, аби максимально зберегти смако-ароматичні властивості кави, її обсмажують безпосередньо перед фасуванням. Тому до клієнта завжди надходить найсвіжіша кави – і це також є однією з переваг продукції підприємства «Віденська кави».

Підприємство використовує найкращий для помелу кави на даний час млин – з охолодженням валків, що забезпечує однакову температуру валків при помелі і не нагріває каву. Для кожного виду готового продукту (для приготування у кавоварках, еспресо-машинах тощо) виставляється різна величина зазору між валками. Стабільна однакова якість продукту забезпечується надійним міжваликовим зазором та ефективністю охолоджувальної системи валків.

2.2. Аналіз основних показників виробничо-господарської діяльності ТЗОВ «Віденська кава»

Виробнича діяльність ТЗОВ «Віденська кава» передбачає не тільки виробництво запланованої продукції, але і її реалізацію. Оплата продукції та надходження нових предметів праці - необхідні умови безперервності виробничого процесу.

Основні показники виробничо-господарської діяльності підприємства в динаміці наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка показників виробничо-господарської діяльності ТЗОВ «Віденська кава» за 2017-2019 рр.

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення абсолютне	
				2018 / 2017	2019 / 2018
Обсяг виробленої продукції, т	1090,50	1270,60	1326,20	180,10	55,60
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	154337,00	180840,00	194673,00	26503,00	13833,00
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	179929,00	212192,00	225455,00	32263,00	13263,00
Валовий прибуток (збиток), тис.грн.	25592,00	31352,00	30782,00	5760,00	(570,00)
Чисельність працюючих, осіб	64	75	71	11	(4)
Продуктивність праці, т/особу.	17,04	16,94	18,68	(0,10)	1,74
Середньомісячна заробітна плата, грн	4109,38	4980,00	5561,03	870,63	581,03
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	46340,00	48560,00	52277,00	2220,00	3717,00
Місткість основних засобів	0,26	0,23	0,23	(0,03)	0,00
Віддача основних засобів	3,88	4,37	4,31	0,49	(0,06)
Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн.	48021	50514	51914	2494	1400

Джерело: Складено і розраховано автором на основі звітності ТЗОВ «Віденська кава»

Протягом звітнього періоду виявлене збільшення середньорічної вартості основних засобів на 2220 тис. грн. в 2018 р. та 3717 в 2019р., що відбулося за рахунок придбання основних засобів та здійснення індексації. У зв'язку з цим показник віддачі основних засобів в 2018 році зріс на 0,49 у порівнянні з 2017 роком, проте в 2019 р. спостерігається зниження його величини на 0,06, що обумовлено зниженням чистого доходу.

Середньорічна вартість оборотних засобів має тенденцію до зростання і на кінець 2019 року становила 51914 тис. грн., що відбулося за рахунок зростання виробничих запасів, готової продукції та дебіторської заборгованості, в основному за рахунок дебіторської заборгованості, що негативно характеризує збутову політику компанії.

Як бачимо з таблиці, спостерігається збільшення показника чистого доходу від реалізації продукції, який за 2018 рік зріс на 32263 тис. грн., а в 2019 році - 13263 тис. грн.

Собівартість реалізованої продукції зростає, по відношенню до 2017 року на 26503 тис. грн. у 2018 році, і в 2019 на 9729 тис. грн. році, що не можна відмітити як позитивне явище, так як зростає і об'єм виготовленої продукції.

Дане підприємство характеризується майже стабільною чисельністю працюючих. Продуктивність праці в 2017 р зменшилась за рахунок розширення штату, але це було виправлено в 2019 році, в якому показник збільшився 1,74 т/осіб.

Підприємство дуже ефективно використовує свої основні засоби, про що говорять показники віддачі основних засобів та місткості основних засобів.

Із наведених економічних показників ефективності діяльності підприємства, протягом періоду, що аналізувався, показник продуктивності праці залишається стійким на рівні не менше 17 т/особу, що позитивно характеризує підприємство.

Таким чином, можна стверджувати, що ТзОВ «Віденська кава» досить ефективно використовує свої виробничі та фінансові ресурси для господарської діяльності. Підтвердженням ефективної діяльності підприємства є отримання прибутку протягом 2017-2019 років. Значення прибутку має тенденцію до росту.

Майно ТзОВ «Віденська кава» складається з основних засобів, оборотних коштів, інших господарських засобів та цінностей, вартість яких відображена в балансі підприємства.

Для характеристики стану та ефективності використання основних засобів використовують ряд показників. Дані занесемо до таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

**Показники стану та ефективності використання основних засобів на
ТзОВ «Віденська кава» за 2017-2019 рр.**

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення абсолютне	
				2018 / 2017	2019 / 2018
Місткість основних засобів	0,26	0,23	0,23	(0,03)	0,00
Віддача основних засобів	3,88	4,37	4,31	0,49	(0,06)
Коефіцієнт забезпечення основними засобами, тис. грн/особу	724,06	647,47	736,30	(76,60)	88,83
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,36	0,38	0,37	0,02	(0,01)
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,64	0,62	0,63	(0,02)	0,01

Джерело: Складено і розраховано автором на основі звітності ТзОВ «Віденська кава»

Як видно з табл. 2.2, на кожну гривню виробленої продукції припадає 0,26 грн. (2017 р.), 0,23 грн. (2018 р. та 2019 р.) основних засобів. Протягом 2018 року значення цього показника зменшилось на 0,23, позитивним для підприємства є також те, що показник вдалось втримати на такому ж рівні і в 2019 р.

На 1 грн. основних засобів припадає 3,88 грн. (2017 р.), 4,37 грн. (2018 р.) та 4,31 коп. (2019 р.) виробленої продукції. Протягом 2018 року відбувається збільшення його рівня на 0,49.

Внаслідок розширення штату в 2018 році показник забезпечення основними засобами та продуктивності праці зменшились. Проте вже в 2019 році ситуація була виправлена за рахунок скорочення штату та придбання нових основних засобів.

Аналізуючи коефіцієнти зносу та придатності основних засобів, можна дійти висновку, що підприємство підтримує задовільний стан матеріально-технічної бази.

Хоча у 2018 році коефіцієнт придатності основних засобів знизився, спостерігається позитивна тенденція збільшення даного показника, тобто у 2019 році частина основних засобів, придатних для експлуатації в процесі господарської діяльності, збільшилась на 1%.

Склад оборотних коштів індивідуальний для кожного підприємства і залежить від того, в якій галузі воно працює.

Для забезпечення безперервності процесу виробництва і реалізації продукції необхідно досягти оптимального співвідношення оборотних коштів у сфері виробництва і обігу.

Склад оборотних коштів ТЗОВ «Віденська кава» наведемо в таблиці 2.3.

Загальна вартість оборотних коштів протягом 2018 збільшилась, проте на кінець 2019 зменшилась до рівня 51450 тис. грн. Щоб детальніше зрозуміти ці зміни проаналізуємо склад оборотних коштів підприємства. Ми спостерігаємо, що 2018 році в компанії збільшились виробничі запаси, готова продукція та товари, проте зменшилась дебіторська заборгованість. Що свідчить про зміну політики збуту та скорочення відтермінувань по платежам. Проте в 2019 році підприємство змушене було повернутись до попередньої політики, за рахунок чого показники повернулися до рівня 2017 року.

Склад оборотних коштів ТЗОВ «Віденська кава» за 2017-2019 рр., тис.грн

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення абсолютне	
				2018 / 2017	2019 / 2018
Виробничі запаси	20771	23883	21875	3112	(2008)
Готова продукція	12139	14962	14004	2823	(958)
Товари	2703	5886	3689	3183	(2197)
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	9122	5517	9485	(3605)	3968
Інша поточна заборгованість за розрахунками	6	-	-	(6)	0
Грошові кошти	3906	2119	2389	(1787)	270
Інші оборотні активи	4	10	8	6	(2)
Оборотні активи всього	48651	52377	51450	3726	(927)

Джерело: Складено і розраховано автором на основі звітності ТЗОВ «Віденська кава»

Також слід звернути увагу на різке зменшення грошових коштів на кінець 2018 року.

Склад поточних зобов'язань даного підприємства наведений у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Поточні зобов'язання ТЗОВ «Віденська кава» за 2017-2019 рр., тис.грн.

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення абсолютне	
				2018 / 2017	2019 / 2018
Короткострокові кредити банків	9459	3890	5759	(5569)	1869
Поточна кредиторська заборгованість:	25449	34568	32540		
- за товари, роботи, послуги	382	655	432	9119	(2028)
- за розрахунками з бюджетом	24	76	71	273	(223)
- за розрахунками зі страхування	99	295	134	52	(5)
- за розрахунками з оплати праці				196	(161)
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1	57	26	56	(31)
Інші поточні зобов'язання	1210	757	950	(453)	193
Усього поточні зобов'язання	36761	40408	39912	3647	(496)

Джерело: Складено і розраховано автором на основі звітності ТЗОВ «Віденська кава»

Виходячи з даних таблиці 2.4 можна зробити висновок, що спостерігається тенденція збільшення поточних зобов'язань досліджуваного підприємства. Так, протягом 2018 року вони збільшилися на 9,87%, однак потім зменшилися на 1,7% протягом 2019р. В 2018 році на це вплинуло збільшення поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи та послуги. Зменшилися короткострокові кредити банків. В 2019 році спостерігається зменшення поточної заборгованості за товари, роботи, послуги, за розрахунки з бюджетом та за розрахунки з оплати праці, що є позитивною тенденцією для підприємства. Що свідчить про те, що в 2019 році підприємство стабілізувало виконання своїх зобов'язань.

Для аналізу ефективності використання обігових коштів підприємства використовують такі показники: коефіцієнт оборотності, коефіцієнт завантаження, тривалість одного обороту, коефіцієнт оборотності товарно-матеріальних запасів, тривалість одного обороту товарно-матеріальних запасів, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, тривалість одного обороту дебіторської заборгованості, коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, тривалість одного обороту кредиторської заборгованості. Результати розрахунків за даними показниками подано в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

**Показники ефективності використання оборотних коштів ТзОВ
«Віденська кава» у 2017-2019 рр.**

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення абсолютне	
				2018 / 2017	2019 / 2018
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, об	3,88	4,20	4,34	0,32	0,14
Тривалість обороту оборотних коштів, днів	93	86	83	(7)	(3)
Коефіцієнт завантаження	0,26	0,24	0,23	(0,02)	(0,01)

1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт оборотності товарно-матеріальних запасів, об.	4,33	4,04	4,82	(0,29)	0,77
Тривалість обороту товарно-матеріальних запасів, дні	83	89	75	6	(14)
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, об.	19,72	38,46	23,77	18,74	(14,69)
Тривалість обороту дебіторської заборгованості, дні	18	9	15	(9)	6
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, об	4,20	4,48	4,77	0,28	0,30
Тривалість обороту кредиторської заборгованості, дні	86	80	75	(5)	(5)

Джерело: Складено і розраховано автором на основі звітності ТзОВ «Віденська кава»

Із таблиці видно, що оборотність оборотних коштів підприємства за 2018 рік пришвидчилась на 0,32 обороти у порівнянні з 2017 роком, а за 2019 рік ще прискорилаь на 0,14 обороти. Що призвело до загального зменшення обороту на 10 днів.

Так як на даному підприємстві пришвидшилась оборотність оборотних коштів, тобто збільшилась кількість оборотів здійснюваних оборотними коштами за рік, то це свідчить про покращення ефективності використання оборотного капіталу. Зменшення величини оборотних коштів, які припадають на 1 грн. реалізованої продукції, говорить про більш раціональне використання оборотного капіталу в аналізованому періоді.

Отже, можна зробити висновок, що ефективне використання оборотного капіталу приводить до покращення фінансового стану підприємства.

В умовах економічної кризи й кризи неплатежів важливе значення має аналіз оборотності кредиторської і дебіторської заборгованості. За умови стабільної економіки, якщо дебіторська заборгованість перевищує кредиторську, то це може розцінюватись як прояв потужного нарощення

обсягів продажу. Але в умовах інфляції, високих процентних ставок таке явище призводить до збитків.

В данному випадку за 2018 рік збільшився середній термін погашення дебіторської заборгованості на 9 дні. Проте в 2019 термін погашення дебіторської заборгованості на 6 днів.

Персонал як певна сукупність працівників підприємства представляє собою трудовий потенціал, ресурс, який залучається для здійснення господарської діяльності.

За допомогою аналізу чисельності і складу працівників підприємства визначається забезпеченість його трудовими ресурсами.

На основі форми №1-ПВ „Звіт з праці“ доцільно розглянути структуру та плинність працівників. Дані занесемо до таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз середньооблікової чисельності персоналу та рух кадрів у 2017-2019 рр. на ТзОВ «Віденська кава»

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення абсолютне	
				2018 / 2017	2019 / 2018
Середньооблікова кількість працівників, осіб	64	75	71	11	-4
Прийнято працівників, осіб	15	21	22	6	1
Вибуло працівників, осіб, з них з причин:	15	10	16	(5)	6
- змін в організації виробництва і праці	-	-	-	-	-
- плинності кадрів (за власним бажанням, порушенням трудової дисципліни, ін)	15	10	16	(5)	6
Коефіцієнт обороту по прийому, %	23,44	28,00	30,99	4,56	2,99
Коефіцієнт обороту по вибуттю, %	23,44	13,33	22,54	(10,10)	9,20
Коефіцієнт плинності кадрів, %	23,44	13,33	22,54	(10,11)	9,20

Джерело: Складено і розраховано автором на основі звітності ТзОВ «Віденська кава»

За даними таблиці 2.6 протягом 2018 року спостерігається збільшення середньооблікової кількості штатних працівників на 11 осіб. Також збільшилась кількість прийнятих працівників у 2018 році порівняно з 2017 на 6 осіб та у 2019 році на 1 осіб. Кількість вибулих працівників за звітний

період збільшилась на 6 осіб, з яких всі 6 осіб вибуло з причини плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, ін.).

Взагалі підприємство має не високий показник плинності кадрів. З чого можна зробити висновок, що працівники задоволені умовами праці.

Динаміку використання робочого часу на підприємстві подано у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка використання робочого часу штатних працівників за 2017-2019 рр. на ТЗОВ «Віденська кава», люд-год

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення абсолютне	
				2018 / 2017	2019 / 2018
Фонд робочого часу, всього	192768,0	225900,0	213852,0	33132,0	(12048,0)
Відпрацьований час	176736,0	209867,0	196898,0	33131,0	(12969,0)
Невідпрацьований час з нього з причин:	16032	16033	16954	1	921
- щорічних відпусток	13459	13860	13349	401	(711)
- тимчасової непрацездатності	2546	2134	3567	(412)	1433
- інших причин	27	39	38	12	(1)

Джерело: Складено і розраховано автором на основі звітності ТЗОВ «Віденська кава»

З таблиці 2.7 видно, що в 2018 році фонд робочого часу збільшився на 33132 людино-години, однак протягом 2019 року зменшився на 12048. Відпрацьований час за 2018 рік збільшився на 33131 людино-години, але щорічні відпустки зменшились на 412 людино-годин. Неявки з причин тимчасової непрацездатності збільшились в звітному році в порівнянні з 2018 роком на 1433 людино-годин. У 2019 році значно зменшилась кількість щорічних відпусток, проте загальний невідпрацьований час збільшився на 921 людино-годину.

Розглянемо використання коштів на оплату праці на підприємства у 2017 - 2019 рр. (таблиця 2.8).

Фонд оплати праці на ТзОВ «Віденська кава» за 2017- 2019 рр., тис.грн.

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення абсолютне	
				2018 / 2017	2019 / 2018
Фонд оплати праці усього	4543,40	5444,30	5576,00	900,90	131,70
Фонд основної заробітної плати	3933,70	4707,90	4807,10	774,20	99,20
Фонд додаткової заробітної плати з нього:	462	576,9	615,7	114,9	38,8
- надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	282,9	375,9	342,8	93	(33,1)
- премії та винагороди, що носять системний характер	179,1	201	272,9	21,9	71,9
Заохочувальні та компенсаційні виплати	2,30	2,30	5,30	-	3,00
Оплата за невідпрацьований час	145,40	157,20	147,90	11,80	(9,30)

Джерело: Складено і розраховано автором на основі звітності ТзОВ «Віденська кава»

Дані таблиці 2.8 свідчать, що фонд оплати праці штатних працівників всього протягом 2018 року збільшився на 900,9 тис. грн., це стало наслідком збільшення середньооблікової кількості працівників, на кінець 2019 року збільшився ще на 131,7 тис. грн та становив 5576 тис. грн.

Фонд основної заробітної плати протягом 2018 року в порівнянні до 2017 року збільшився на 774,2 тис. грн., а протягом 2019 року - на 99,2 тис.грн.

Фонд додаткової заробітної плати також збільшився протягом звітного періоду на 153,7 тис. грн., проте надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів у 2019 зменшились на 33,1 тис. грн., але премії та винагороди, що носять систематичний характер збільшились на 71,9 тис. грн.

Заохочувальні та компенсаційні виплати на протязі 2019 року збільшились на 3 тис. грн. Проте оплата за невідпрацьований час зменшилась на 9,3 тис. грн.

Відповідно до форми No2 «Звіт про фінансові результати» до складу операційних витрат ТзОВ «Віденська кава» відносяться: матеріальні затрати,

витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизація та інші операційні витрати. Проаналізуємо динаміку витрат виробництва у 2017-2019 роках. Дані представимо у вигляді таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

**Елементи операційних витрат та їх структура на ТЗОВ «Віденська кава»
за 2017-2019 роки**

Показники	2017 р.		2018 р.		2019 р.		Відхилення абсолютне	
	тис. грн	питом а вага	тис. грн	питома вага	тис. грн	питом а вага	2018 / 2017	2019 / 2018
Матеріальні затрати	153975	89,33	178647	90,53	192785	90,72	24672	14138
Витрати на оплату праці	4856	2,82	5568	2,82	5716	2,69	712	148
Відрахування на соціальні заходи	1082	0,63	1233	0,62	1356	0,64	151	123
Амортизація	9876	5,73	8670	4,39	10149	4,78	-1206	1479
Інші операційні витрати	2575	1,49	3219	1,63	2506	1,18	644	-713
Разом	172364	100,00	197337	100,00	212512	100,00	24973	15175

Джерело: Складено і розраховано автором на основі звітності ТЗОВ «Віденська кава»

Як свідчать дані табл. 2.9, сума операційних витрат підприємства за 2019 рік склала 212512 тис. грн., з 2017 року сума операційних витрат має тенденцію до збільшення, що пов'язано з нарощенням виробництва та збуту продукції підприємства. Таким чином, протягом звітного періоду відбулося збільшення загальної суми витрат, що вплинуло на збільшення усіх елементів операційних витрат, окрім амортизації, яка зменшилась на 1206 тис. грн в 2018 році та інших операційних витрат, які зменшились на 713 тис. грн. в 2019 році.

Як показують дані таблиці, протягом досліджуваного періоду кардинальних змін в структурі витрат не відбувалось, що свідчить про стабільність фінансової моделі.

Виходячи з питомої ваги окремих елементів витрат, ТЗОВ «Віденська кава» можна віднести до підприємств з матеріаломістким виробництвом, так

як в структурі переважну частину займають матеріальні витрати. Важливим джерелом зниження затрат в матеріаломістких галузях промисловості є зменшення витрат на матеріали, паливо, енергію. Це досягається шляхом їх економії в процесі виробництва, заміни дорогих матеріалів на більш дешеві, а також скороченням витрат, пов'язаних з отриманням матеріалів на склад підприємства, зменшення витрат на матеріально-технічне постачання і транспортування матеріалів.

2.3. Аналіз основних фінансових показників ТЗОВ «Віденська кава»

Платоспроможність і ліквідність характеризують фінансовий стан господарюючого суб'єкта, його наявні та потенційні можливості ефективної діяльності, свідчить про можливість підприємства успішно виконувати свої грошові зобов'язання перед іншими суб'єктами ринку.

Аналіз ліквідності підприємства проводиться на основі даних балансу і може бути проведений шляхом співставлення безпосередньо балансових показників активів і пасивів, а також шляхом розрахунку фінансових коефіцієнтів. Аналіз ліквідності підприємства здійснюється шляхом розрахунку таких основних показників (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Показники ліквідності ТЗОВ «Віденська кава» за 2017 - 2019 роки

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення абсолютне	
				2018 / 2017	2019 / 2018
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,32	1,30	1,29	-0,03	-0,01
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,76	0,71	0,74	-0,05	0,04
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,11	0,05	0,06	-0,05	0,01

Джерело: Складено і розраховано автором на основі звітності ТЗОВ «Віденська кава»

З даних таблиці видно, що підприємство повністю спроможне погасити свої поточні зобов'язання. Значення коефіцієнта поточної ліквідності станом на 2018 рік зменшився на 0,03, а протягом 2019 року на 0,01, проте значення показника все одно говорить про те, що підприємство готове повністю розрахуватись з своєю поточною кредиторською заборгованістю за рахунок конвертації оборотних активів в гроші.

Коефіцієнт швидкої ліквідності станом на 2019 рік знаходиться на рівні 0,74, що є достатнім для обслуговування поточної кредиторської заборгованості.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує негайну готовність підприємства ліквідувати короткострокову заборгованість. На підприємстві цей показник низький, на кінець 2019 року він становив 0,06, так як на балансі обліковується незначна частка готівки порівняно з поточними борговими зобов'язаннями.

Оцінку фінансової стійкості підприємства здійснюють, використовуючи ряд наступних показників (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Показники фінансової стійкості підприємства за 2017-2019 рр.

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення абсолютне	
				2018 / 2017	2019 / 2018
Коефіцієнт автономії	0,35	0,31	0,32	(0,04)	0,01
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,66	0,67	0,70	0,01	0,03
Коефіцієнт забезпечення оборотними засобами	(0,20)	(0,23)	(0,20)	(0,03)	0,03
Коефіцієнт фінансування	0,53	0,44	0,47	(0,09)	0,03
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,59	0,76	0,85	0,17	0,09
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,65	0,69	0,68	0,04	(0,01)

Джерело: Складено і розраховано автором на основі звітності ТЗОВ «Віденська кава»

Коефіцієнт автономії протягом 2018 року зменшився на зменшився до 0,31, а в 2019 збільшився на 0,01 та становив 0,32, що говорить про те, що компанія залежна від позикового капіталу, проте такий показник є ринковим в даній галузі.

Коефіцієнт фінансової стійкості це індикатор, який говорить про здатність компанії залишатись платоспроможною в довгостроковій перспективі, на кінець 2019 року збільшився до рівня 0,7, що є нормативним значення для активних суб'єктів господарської діяльності, так як короткострокові зобов'язання формуються постійно.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами протягом досліджуваного періоду має негативне значення, що означає, що компанія буде не здатна працювати без доступу до позикового капіталу.

Коефіцієнт фінансування показує скільки позикових коштів припадає на 1 грн. власних. Так на початок звітної періоду на 1 грн. власних коштів припадало 0,53 грн. залучених, а на кінець - 0,47. Значення показника нижче нормативного, проте компанія генерую позитивний гроший потік, отже не ражається на небезпеку втратити платоспроможність.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу за на кінець 2019 року збільшився на 0,28 та становить 0,85, що свідчить про те, що в компанії достатньо фінансових ресурсів необоротних активів та частини оборотних активів.

Коефіцієнт концентрації залученого капіталу збільшився на кінець 2019 року до 0,68. Збільшення цього показника в динаміці означає збільшення частки позикових коштів у фінансуванні підприємства.

Коефіцієнт співвідношення необоротних і власних коштів зріс протягом звітної періоду з 1,31 до 1,36, показник говорить про те, що на кінець 2019 року в компанії на 1 гривню власних коштів припадало 1 гривня 36 копійок залучених коштів.

Отже, можна зробити висновок, що ТзОВ «Віденська кава» є фінансово стійким та платоспроможним підприємством.

Визначимо основні показники ділової активності ТЗОВ «Віденська кава» (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

**Показники ділової активності ТЗОВ «Віденська кава»
за 2017-2019 рр., оборотів**

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення абсолютне	
				2018 / 2017	2019 / 2018
Коефіцієнт оборотності активів	3,08	3,06	3,43	-0,02	0,37
Коефіцієнт оборотності основних засобів	3,88	4,37	4,31	0,49	-0,06
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	4,86	5,67	5,81	0,81	0,14

Джерело: Складено і розраховано автором на основі звітності ТЗОВ «Віденська кава»

Показник оборотності активів показує, скільки разів за період обертається капітал, вкладений в активи підприємства. Так, у 2019 році значення даного показника дорівнювало 3,43 (у 2018-му - 3,06, у 2017-му - 3,06). Збільшення даного показника у звітному періоді означає про підвищення ефективності використання активів.

Децю збільшилося значення коефіцієнта оборотності основних засобів протягом звітного періоду (від 3,88 до 4,31), це означає, що підприємство стало ефективніше використовувати основні засоби.

Значення коефіцієнту використання власного капіталу у 2019 році порівняно з 2017 роком значно виросло (від 4,86 до 5,81), що свідчить про покращення ефективності використання капіталу підприємству.

Ефективність управління підприємством визначається темпами прискорення обертання ресурсів, що повинно знаходити своє відображення у зростанні відповідних показників. Нормативного значення показники не мають, але чим швидше обертаються ресурси підприємства, тим краще. Підвищення обертання ресурсів є, поряд з високою прибутковістю, другим важелем підвищення фінансового благополуччя підприємства. Чим швидше обертаються ресурси підприємства, тим менший обсяг їх потрібен для здійснення операційної діяльності і тим ефективніше діяльність підприємства.

Аналіз рентабельності підприємства дозволяє визначити ефективність вкладення коштів у підприємство та раціональність їхнього використання.

Аналіз рентабельності підприємства здійснюється шляхом розрахунку таких основних показників (коефіцієнтів) (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Показники рентабельності підприємства за 2017-2019 роки, %

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.
Рентабельність продажів	0,23	0,39	0,43
Рентабельність активів	0,39	0,68	0,79
Рентабельність власного капіталу	1,12	2,22	2,48
Рентабельність продукції	1,17	1,17	1,16

Джерело: Складено і розраховано автором на основі звітності ТзОВ «Віденська кава»

Як показують дані табл. 2.13, у 2018 році рентабельність продажів становила 0,23%, що говорить про те, що підприємство отримувала 0,23 грн. прибутку з кожної гривні продажу. Рентабельність активів відображає, що з кожної гривні, вкладеної в активи підприємства, підприємство отримувало 0,79 грн. прибутку у 2019 році. Рентабельність продукції показує, що підприємство мало 1,16 грн. прибутку з кожної гривні, вкладеної в собівартість.

Проаналізуємо фінансові результати діяльності ТзОВ «Віденська кава» за допомогою даних табл. 2.14.

За результатами 2019 року підприємство отримало 964 тис.грн. прибутку. Це стало наслідком збільшення обсягу реалізації продукції.

Фінансові результати ТзОВ «Віденська кава» за 2017 – 2019 рр, в тис. грн.

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення абсолютне	
				2018 / 2017	2019 / 2018
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	179929	212192	225455	32263	13263
Собівартість реалізованої продукції	154337	180840	194673	26503	13833
Валовий: прибуток (збиток)	25592	31352	30782	5760	-570
Інші операційні доходи	16	3239	2455	3223	-784
Адміністративні витрати	7237	8507	8615	1270	108
Витрати на збут	4071	7266	6389	3195	-877
Інші операційні витрати	7277	8864	8985	1587	121
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	7023	9954	9248	2931	-706
Дохід від участі в капіталі	-	-	-	-	-
Інші фінансові доходи	-	-	-	-	-
Інші доходи	1075	0	867	-1075	867
Фінансові витрати	7615	9071	9054	1456	-17
Втрати від участі в капіталі	-	-	-	-	-
Інші витрати	68	0	97	-68	97
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	415	883	964	468	81
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-	-	-	-	-
Прибуток (збиток) від припинення діяльності після оподаткування	-	-	-	-	-
Чистий прибуток: прибуток збиток	415	883	964	468	81

Джерело: Складено і розраховано автором на основі звітності ТзОВ «Віденська кава»

Варто зазначити, що чиста виручка від реалізації продукції зростала не такими темпами як реалізація продукції. Основною причиною відносно низького фінансового результату по відношенню до виручки компанії є високі операційні та фінансові витрати.

Висновки до розділу 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи ми проаналізували результати господарської діяльності підприємства за період з 2017 по 2019 роки та дійшли до наступних висновків.

Віденська кава є одним з небагатьох виробників кави України. Дане підприємство характеризується майже стабільною чисельністю працюючих.

Протягом звітного періоду виявлене збільшення середньорічної вартості основних засобів на 46340 тис. грн. в 2017 р. та 52277 тис. грн. в 2019р., що відбулося за рахунок придбання основних засобів та здійснення індексації. У зв'язку з цим показник віддачі основних засобів в 2019 році зріс. Дана тенденція позитивно характеризує підприємство, як таке, що спроможне ефективно використовувати свої засоби.

Середньорічна вартість оборотних засобів має тенденцію до зростання і на кінець 2019 року становила 65789 тис. грн., що відбулося в основному за рахунок зростання готової продукції та виробничих запасів. Така ситуація негативно характеризує роботу підприємства, оскільки надмірне зростання готової продукції та виробничих запасів призводить до відволікання коштів з обороту підприємств, що веде до виникнення ризику втраченої вигоди.

Проаналізувавши фінансово-господарську діяльність даного підприємства, прослідковується стабільність фінансового стану. Низьке значення коефіцієнту автономії свідчить про дефіцит грошових коштів.

РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТЗОВ «ВІДЕНСЬКА КАВА» ТА ФОРМИ ЇХ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ

3.1. Оцінка стратегічної позиції підприємства на ринку

З метою оцінки макросередовища діяльності ТЗОВ «Віденська кава», використовуючи методику PEST - аналізу, проаналізуємо основні фактори, які впливають на діяльність підприємства (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

Матриця PEST - аналізу діяльності підприємства

Політика (P)	Оцінка
1	2
Зміна законодавства	+
Політична нестабільність	-
Зміна політичного курсу країни	-
Недосконалість законодавчої бази	-
Економіка (E)	Оцінка
Зміцнення американської валюти	-
Зниження податків (ПДВ, мито)	+
Підвищення мінімального рівня зарплатні	+
Високі проценти по кредитах	-
Підвищення рівню попиту на дані види продуктів	+
Зростання ВВП	+
Корупція	-
Соціум (S)	Оцінка
Скорочення чисельності населення в країні	-
Нові удосконалені послуги на більш високому рівні	-
Відданість покупців вітчизняній продукції	+
Технологія (T)	Оцінка

Продовження табл. 3.1

1	2
Прискорення темпів науково-технічного процесу	+
Необхідність вкладання власних коштів в НДПКР	-
Скорочення життєвого циклу технологій	-

Примітка: складено автором

PEST - аналіз показав, що підприємство зазнає негативних впливів з усіх чинників. Тому для покращення діяльності ТзОВ «Віденська кава» в макросередовищі варто вжити такі заходи:

1. Реконструювати та модернізувати виробництво, розширити його виробничі потужності до економічно оптимальних меж.

2. Здійснити середньо- та довгострокові вкладення в техніку. Впровадження нової техніки, комплексна механізація й автоматизація виробничих процесів, удосконалювання технології, упровадження прогресивних видів матеріалів дозволяють значно знизити собівартість продукції і цим самим підвищити прибуток. Це відбувається внаслідок того, що незастаріле обладнання потребує меншої кількості обслуговуючих працівників. А це, в свою чергу, приведе до зниження витрат на оплату праці в розрахунку на одиницю продукції - або знизиться кількість працівників при незмінному об'ємі виробництва, або збільшиться обсяг при тій же величині працівників.

3. Налагодити діяльність в сфері зв'язків з громадськістю, що дозволить створити позитивний образ підприємства в очах суспільства, підтримувати позитивний імідж, доброзичливе ставлення до нього та його роботи. Зокрема встановлювати і підтримувати зв'язки з місцевою пресою:

- розсилання у засоби масової інформації прес-релізів (інформаційних повідомлень);
- організація інтерв'ю з керівництвом підприємства;

- публікація щорічних офіційних звітів про діяльність товариства тощо;

- участь в галузевих виставках.

4. Підтримувати тісні зв'язки з наявними постачальниками сировини та залучати до співпраці нових, оскільки від них залежить забезпеченість підприємства необхідними ресурсами.

5. Мобілізувати інвестиційні ресурси для підвищення ефективності та модернізації виробництва;

6. Так як вплив макроекономічних сил та факторів неможливо контролювати, підприємству необхідно їх постійно прогнозувати та враховувати. Без дослідження факторів маркетингового середовища неможливе подальше планування його діяльності. Одним із найважливіших інструментів пристосування підприємства до факторів маркетингового середовища є інформація. Саме завдяки ефективному функціонуванню маркетингової інформаційної системи підприємство може впливати на суб'єкти макросередовища, регулюючи свої відносини з партнерами в ринку.

Мікросередовище — це учасники ринку, які безпосередньо контактують з підприємством і впливають на нього. Це насамперед конкуренти і конкурентне середовище, покупці, постачальники, партнери по бізнесу, місцеві органи профспілок, партій, громадських організацій.

Для проведення даного аналізу на ТЗОВ «Віденська кава» скористаємося п'ятьма силами конкуренції Портера для визначення впливу факторів мікросередовища на діяльність фірми:

1. Споживачі - це фізичні або юридичні особи, які купують, замовляють, використовують або мають намір придбати чи замовити продукцію для особистих потреб.

ТЗОВ «Віденська кава» займається виготовленням смаженої кави в зернах та меленої і забезпечує високу якість продукції. Підприємство достатньо довго працює на ринку і встигло зарекомендувати себе як надійний

партнер в країні. Слід визначити, що продукція підприємства не відноситься до продуктів харчування першої необхідності, відповідно рівень еластичності попиту на даний продукт залишається сильно залежить від доходів населення. Тому цільовий сегмент включає всі верстви населення з середнім рівнем доходів.

Що стосується ринків збуту, то можна сказати, що продукція ТзОВ «Віденська кава» користується великим попитом і розповсюджується по всій території України. На території України підприємство співпрацює з найбільшими торговими мережами такими, як «Сільпо», «АТБ», «NOVUS», «Metro Cash and Carry», а також має розгалужену дилерську мережу.

2. Постачальники — суб'єкти господарювання, які забезпечують підприємство необхідними йому сировинними, інформаційними, матеріально-технічними та іншими ресурсами.

Підприємство не користується послугами вітчизняних постачальників зеленої кави, так як само налагодило імпорт сировини від європейських трейдерів, а також співпрацює на пряму з фермами, які вирощують каву по всій протяжності так званого «кавового поясу».

3. Товари-замінники (продукти чи послуги) виконують, як правило, ті самі функції, що й основні продукти галузі, що є об'єктом дослідження, але продаються на інших ринках, використовуються іншими групами споживачів.

Продукція підприємства відчуває значну конкуренцію збоку замінників натуральної кави, здебільшого від розчинної кави. Так як виробництво розчинної кави здебільшого відбувається з низькоякісної сировини, тому і дешевша для кінцевого споживача.

4. Важливим фактором регулювання сучасної економіки є конкуренція. Визначення конкурентів спрямоване на те, щоб виявити слабкі і сильні сторони підприємства, і на основі цих досліджень створити стратегію конкурентної боротьби.

Продукція ТзОВ «Віденська кава» займає значну частину ринку як в сегменті роздрібно́ї торгівлі так і в сегменті HoReCa, проте має сильних конкурентів і не тільки вітчизняних. Конкурентами для ТзОВ «Віденська кава» в роздрібно́ї торгівлі є «Галка», «Jacobs», «Nestle». А в сегменті HoReCa - «Gemini», «Світ Кави», «Шу».

5. Потенційні конкуренти. Загроза появи нових конкурентів у галузі залежить від так званих бар'єрів входу в галузь. Оскільки виробництво кави має дуже високу собівартість, а також за 2017-2019 роки спостерігається перевищення пропозиції над попитом в галузі, то суттєвої загрози через появу на ринку нових конкурентів не має.

Отже, найбільший вплив на досліджуване підприємство мають споживачі та товари-замінники (субститути) та висока конкуренція від вітчизняних та іноземних конкурентів. Середній вплив чинять постачальники сировини, з якими налагоджені надійні відносини.

3.2. Характеристика стратегій діяльності ТзОВ «Віденська кава»

Проаналізувавши ТзОВ «Віденська кава», оцінивши його мікро- та макросередовище, необхідно визначити, які стратегії становлять стратегічний набір даного підприємства.

Перш за все необхідно врахувати місію та мету діяльності підприємства.

Місією ТзОВ «Віденська кава» є задоволення потреби споживачів якісною продукцією.

Метою діяльності Товариства є здійснення виробничої, комерційної, інвестиційної та іншої господарської діяльності з метою отримання прибутку.

Проведемо оцінку впливу на стратегію діяльності підприємства факторів макро- та мікрооточення і наявність можливостей та загроз, а також сильних і слабких сторін для ТзОВ «Віденська кава» (табл. 3.2 і табл. 3.3).

Перелік можливостей і загроз для підприємства

№	Прояв впливу фактора	Можливі варіанти відповідних дій підприємства
Можливості		
1	Розширюються можливості залучення інвестицій та позичкових коштів	Провести оцінку співвідношення вартості залученого капіталу на рентабельність активів і визначити вигідність використання підприємством залучених коштів
2	У зв'язку з зростанням доходів населення збільшуються його можливості, підвищується попит	Необхідно розвивати зв'язки з населенням, стимулювати попит, пропонувати продукцію та послуги як великим підприємствам-споживачам, так і населенню, важливо збільшувати рекламування продукції та послуг
3	Використання нововведень в області якості дозволять утримувати значну частку на ринку	Важливо переглянути політику управління якістю на підприємстві та звернутись до нових технологій, що дозволять вийти на новий рівень конкурентоспроможності
4	На ринку праці є багато спеціалістів з управлінської та збутової діяльності	При розширенні штату підприємству не важко буде залучити спеціалістів в цих галузях
5	Підприємство намагається забезпечити своїм працівникам гідні умови праці	Це сприяє зростанню прихильності персоналу до організації, зменшення плинності кадрів та покращенню організаційної культури
6	Розвиток економіки сприяє залученню інвестицій у діяльність підприємства, дозволяє розвивати відносини з міжнародними партнерами	Необхідно запевнити партнерів, які можуть потенційно вкласти кошти в розвиток компанії в низькому ступені ризику втрати коштів та наявності можливостей отримання прибутку
7	Можливість потреб залежить від розвитку галузі	Необхідно збільшувати прихильність споживачів за рахунок покращення якості продукції
Загрози		
1	Гостра конкурентна боротьба в галузі, постійно необхідно відслідковувати зміни на ринку, щоб не втратити конкурентних переваг	Важливо стежити за діями конкурентів, вдаватися до розвитку маркетингу та реклами
2	Політична ситуація не стабільна, невідомо майбутнє ставлення держави до розвитку ринку, висока ступінь невизначеності	Здійснювати страхування бізнесу
3	Необхідне доповнення та корекція деяких законодавчих актів, важливе вдосконалення податкового законодавства	Слідкувати за змінами законодавства

Продовження табл. 3.2

1	2	3
4	Спостерігається зменшення чисельності населення, а отже і потенційних споживачів	Надавати своїм працівникам гідну заробітну плату, підтримувати сім'ї з дітьми
5	Є необхідність навчання дипломованого спеціаліста на підприємстві через зниження якості освіти	Важливо розвивати систему підготовки кадрів на підприємстві
6	Прихильність споживачів залежить від ситуації на ринку	Важливо вивчати потреби та очікування споживачів, передбачати їх та задовільняти

Примітка: складено автором

Як видно з таблиці, основні можливості для підприємства відкриваються в галузі розвитку технологій та якості, залучення спеціалістів управління та маркетингу, однак це потребує значного фінансування, зважаючи на погрози з боку нестабільності економічного розвитку, підвищення відсоткових ставок, необхідно зважено підходити до стратегії управління фінансами на підприємстві, знайти найкраще співвідношення між фінансовою стійкістю та підсиленням ділової активності.

Таблиця 3.3

Сильні та слабкі сторони ТЗОВ «Віденської кави»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Підприємство має великий досвід роботи на вітчизняному ринку	1. Не диверсифікована стратегія збуту
2. Довіра та прихильність персоналу	2. Недостатня кількість реклами, що спонукає до продажу
3. Висока якість продукції підприємства	3. Ненадійні джерела фінансування
4. Кваліфікований персонал	4. Низька гнучкість організаційної структури
5. Своєчасна доставка продукції	5. Недостатньо обладнані, застарілі автомобілі
6. Наявність значних ресурсів	6. Виробничі потужності використовуються не повністю

Примітка: складено автором

На основі проаналізованих даних побудуємо матрицю SWOT - аналіз для ТзОВ «Віденська кава» (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4

SWOT - аналіз ТзОВ «Віденська кава»

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
	1. Високий рівень обслуговування;	1. Не розвинена маркетингова діяльність
	2. Високий кадровий потенціал	2. Ненадійні джерела фінансування
	3. Наявність значних ресурсів	3. Необхідність розширення штату
	4. Нове обладнання	4. Низька гнучкість організаційної структури
	5. Довіра та прихильність персоналу	5. Наявність гострої конкурентної боротьби
	6. Відповідна задачам підприємства організаційна культура	6. Необхідність налагодження гарантованого збуту
Можливості (O)	SO - стратегія	WO - стратегія
1. Розвиток фінансового ринку	Необхідність покращити ступінь використання наявної ресурсної. Бази підприємства, у разі необхідності - залучити додатковий персонал, збільшити інтенсивність маркетингової діяльності та рекламування продукції та послуг, покращити стан управління якістю, збільшити рентабельність активів, знайти резерви для зниження витрат	Залучити довгострокові або короткострокові більш надійні джерела фінансування, зменшити потенціал, що не використовується
2. Зростання доходів		
3. Розвиток техніки та технологій		
4. Надійність постачальників		
Загрози (T)	ST - стратегія	WT - стратегія
1. Гостра конкуренція	Покращити якість продукції та здобути переваги за рахунок гарантування якості, залучення додаткових фінансових ресурсів, зміцнення фінансової стійкості	Намагатись отримати прибуток не розширюючи ресурсний потенціал. Зосередити увагу на окремому сегменті ринку з фокусуванням на певному колі споживачів
2. Політична та економічна нестабільність		
Зростання ставки банківського кредиту		

Примітка: складено автором

Як бачимо, ТЗОВ «Віденська кава» має проблеми розвитку схожі на проблеми розвитку підприємств даної галузі. Але можливість подолання цих проблем за рахунок новітніх підходів до управління підприємством, інвестицій, наявністю нових технологій, дає можливість виходу підприємства з того нестабільного та нестійкого становища в якому воно зараз знаходиться.

Не зважаючи на конкуренцію на ринку кавової продукції, підприємству необхідно будувати стратегію росту продажів шляхом розширення регіональних продажів, орієнтованих на позиціонування продукції як у містах, так і в невеликих районних центрах.

Охарактеризуємо ТЗОВ «Віденська кава» за матрицею Ансоффа.

Таблиця 3.6

Матриця Ансоффа

	Існуючий ринок	Новий ринок
Існуючий товар	Глибше проникнення	Розвиток ринку
Новий товар	Розвиток товару	Диверсифікація

Примітка: складено автором

Отже, для підприємства доцільно використовувати дві стратегії:

- глибше проникнення на ринок;
- диверсифікації.

У випадку глибшого проникнення на ринок підприємству доцільно:

- оновити виробничі фонди;
- удосконалити збутову політику;
- розширення асортименту.

У випадку використання стратегії диверсифікації необхідно почати виробляти новий товар або зайняти нову стратегічну зону господарювання. Це може бути виробництво капсульної кави. При цьому необхідне встановлення нової виробничої лінії або комплексу.

3.3. Мотиваційні аспекти розробки стратегії диверсифікації діяльності ТзОВ «Віденська кава»

На основі цих даних розглянемо стратегії, які використовує у своїй діяльності ТзОВ «Віденська кава».

Відповідно до рівня управління виділяють такі стратегії: корпоративна, ділова, функціональна та операційна.

Корпоративна стратегія. Розглядаючи діяльність ТзОВ «Віденська кава» визначено, що його корпоративна стратегія визначає загальний напрямок його діяльності та формується його вищим керівництвом.

Дана стратегія пропонує:

1. Знаходження шляхів досягнення ефекту синергії у підрозділах і перетворення його на конкурентну перевагу. Необхідно розробити корпоративний план досягнення корпоративних цілей, а саме досягнення конкурентоспроможності. Для цього необхідно донести до кожного відділу важливість досягнення цілей підприємства. У даному випадку важливим є підтримання корпоративної культури, культурної політики підприємства. Керівництву доцільно звертати особливу увагу на діяльність формальних та неформальних груп та їх лідерів, що впливають на думки персоналу. Для досягнення ефекту синергії важливо підтримувати командну роботу. Тому важливо, щоб у роботі над проектами підприємства працювали працівники різних відділів.

2. Створення інвестиційних пріоритетів.

Для того, щоб залучити інвестиції, підприємству необхідно створити такі умови для інвесторів, щоб гарантувати повернення коштів та їх доцільного використання.

Таким чином, на корпоративному рівні керівництво підприємства орієнтується на такі стратегії:

Для теперішнього стану підприємству доцільно обрати стратегію скорочення, а саме «*скорочення витрат*». У цьому випадку зберігається

асортимент продукції і підприємство залишається на освоєному ринку. Використання стратегії «лідерство за витратами» дозволить оптимізувати витрати і отримати прибуток.

Для подальшого розвитку підприємства доцільно застосувати стратегію диверсифікованого зростання, що передбачає вихід на освоєний ринок з новим продуктом, виробленим за новими технологіями. У цьому випадку необхідно сконцентруватися на стратегії горизонтальної диверсифікації.

Отже, загальна корпоративна стратегія ТзОВ «Віденська кава» направлена на здобуття конкурентних переваг на ринку кави. Для досягнення даних цілей необхідно провести організаційні зміни та залучити інвестиції.

Дослідивши ділову стратегію ТзОВ «Віденська кава» можна зробити висновок, то підприємство використовує стратегію запобігання банкрутства.

З цією метою проводиться регулярна оцінка фінансового стану, а саме: оцінка стану майна підприємства та джерел його формування, а також показників структури капіталу; визначення ступеня ліквідності і платоспроможності підприємства; виявлення тенденцій рентабельності на основі системи показників. Головне завдання в цій стратегії полягає у професійному управлінні оборотними засобами, на яке і орієнтується підприємство.

Функціональна стратегія. Для ТзОВ «Віденська кава» доцільно велику увагу приділяти маркетинговій, виробничій та фінансовій стратегіям.

Маркетингова стратегія. У даному випадку керівництву доцільно звернути на цінову політику, стратегію збуту, продуктову та рекламну політику.

Важливими заходами є:

- проведення детального аналізу ринку та розробка дій щодо ведення конкурентної боротьби;

- аналіз ринку сировини та постачальників, пошук нових постачальників, перевірка якості сировини;
- пошук дилерів продукції по всій території країни;
- розроблення рекламної політики.

Виробнича стратегія, яка полягає у реконструкції технічного переобладнання діючих виробництв. Так як виробництво кави є дуже трудомістким процесом, на підприємстві постійно проводиться модернізація.

Протягом 2017 -2019 року було встановлено більш прогресивне обладнання, зокрема, новий вакуумапарат, лінію фасування та зроблено новий продуктовий цех, упроваджено нову автоматизацію та реконструйовано теплову схему. В подальшому керівництво має намір продовжувати реконструювати виробничі потужності.

Фінансова стратегія. З аналізу фінансового стану підприємства видно, що підприємство є низькорентабельним. Доцільно залучати інвестицій, використовувати кредити, здійснювати пошук більш вигідних постачальників, удосконалення технологій для зниження собівартості продукції тощо.

Отже, всі складові загальної функціональної стратегії спрямовані на створення сприятливого іміджу ТзОВ «Віденська кава» та виділенням даного підприємства на ринку кави.

На операційному рівні підприємство використовує стратегію підвищення якості товару. На підприємстві на пунктах прийому зерна постійно проводиться контроль його якості. Встановлюється хіміко-технологічний та фітопатологічний аналіз зеленого зерна, вологість сировини, підвищена увага до очищення зеленої кави від домішок: землі, шкарлупи, каміння та гілок.

Проаналізовані дані подано у таблиці 3.7.

Стратегії розвитку ТзОВ «Віденська кава»

№	Рівень управління	Тип стратегії
1.	Корпоративний	Глибше проникнення на ринок, скорочення витрат, диверсифікація
2.	Діловий	Стратегія запобігання банкрутства
3.	Функціональний	Збутова, виробнича та фінансова стратегія
4.	Операційний	Стратегія підвищення якості продукції

Примітка: складено автором

Як видно з табл. 3.7 у ТзОВ «Віденська кава» прослідковується чітка ієрархія стратегій.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи було проаналізовано стратегії діяльності ТзОВ «Віденська кава», в цьому розділі ми провели PEST-аналіз, SWOT-аналіз, побудували матрицю Ансоффа, після чого отримали наступні результати.

Проведений PEST-аналіз показав, що ТзОВ «Віденська кава» зазнає негативних впливів з усіх чинників. Найбільший вплив на досліджуване підприємство мають споживачі та товари-замінники (субститути). Середній вплив мають конкуренти та потенційні конкуренти, бо кавова промисловість має потужні бар'єри входу у галузь. Незначний вплив чинять постачальники сировини, яких не дуже багато, адже підприємство в змозі забезпечувати себе сировиною самостійно за рахунок відносин з європейськими трейдерами зеленого зерна.

Основні можливості для підприємства відкриваються в галузі розвитку технологій та якості, залучення спеціалістів управління та маркетингу, однак, це потребує значного фінансування, зважаючи на погрози з боку нестабільності економічного розвитку, підвищення відсоткових ставок, необхідно зважено підходити до стратегії управління фінансами на

підприємстві, знайти найкраще співвідношення між фінансовою стійкістю та підсиленням ділової активності.

Згідно проведеного SWOT - аналізу ми дійшли висновку, що ТзОВ «Віденської кави» має проблеми розвитку схожі на проблеми розвитку підприємств даної галузі. Але можливість подолання цих проблем за рахунок новітніх підходів до управління підприємством, інвестицій, наявністю нових технологій, дає можливість виходу підприємства з того нестабільного становища в якому воно зараз знаходиться.

Не зважаючи на конкуренцію на ринку кавової продукції, підприємству необхідно будувати стратегію росту продажів шляхом розширення регіональних продажів, орієнтованих на позиціонування продукції як у містах, так і в невеликих районних центрах.

Побудувавши матрицю Ансоффа ми дійшли висновку, що для підприємства доцільно використовувати дві стратегії: глибшого проникнення на ринок; диверсифікації. У першому випадку підприємству доцільно: оновити виробничі фонди; удосконалити маркетингову політику; розширити асортимент. У випадку використання стратегії диверсифікації необхідно почати виробляти новий товар або зайняти нову стратегічну зону господарювання.

Загальна корпоративна стратегія ТзОВ «Віденська кава» направлена на здобуття конкурентних переваг на ринку кави. Для досягнення даних цілей необхідно провести організаційні зміни та залучити інвестиції.

Всі складові загальної функціональної стратегії спрямовані на створення сприятливого іміджу ТзОВ «Віденська кава» та виділенням даного підприємства на ринку кави. На операційному рівні підприємство використовує стратегію підвищення якості товару.

Основними мотивами для проведення диверсифікації на досліджуваному підприємстві є стабілізація фінансового стану та збільшення прибутку від господарської діяльності.

РОЗДІЛ 4. ЕКОНОМІЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТЗОВ «ВІДЕНСЬКА КАВА»

4.1. Шляхи диверсифікації господарської діяльності підприємства

Вибір промисловим підприємством стратегії диверсифікації в умовах обмеженості ресурсів - фінансових, сировинних та інших - вимагає їх зосередження на найбільш перспективних напрямках, де імовірність досягнення конкурентного успіху є найбільшою. Опанування цих напрямків має здійснюватися на основі порівняльної оцінки стратегічного потенціалу підприємства і зовнішнього середовища господарювання.

Згідно існуючої практики, оцінки такого роду доцільно виконувати із застосуванням економіко-математичних, інформаційних та інших моделей, щоб розширити горизонт вибору за рахунок аналізованої кількості можливих варіантів, підвищити точність і оперативність. Проте вітчизняною практикою не приділяється належної уваги моделюванню процесу диверсифікації діяльності.

З метою пошуку напрямів диверсифікації господарської діяльності ТЗОВ «Віденська кава» вважаємо за необхідне конкретизувати зовнішні важелі впливу на його діяльність. Серед них слід виділити наступні елементи:

- економічний, який включає банківську, грошову, кредитну, інвестиційну, інноваційну, податкову, страхову діяльність тощо;
- організаційний, який включає об'єкт та суб'єкт управління, їх цілі, завдання, функції, методи управління, організаційні структури, результати функціонування;
- політичний, який включає економічну, соціальну, фінансову, промислову політику;

- правовий, який включає нормативно-правове забезпечення: закони і постанови Верховної Ради України, укази Президента, постанови і розпорядження Кабінету Міністрів України, методичні рекомендації, інструкції тощо;
- поведінка конкурентів та партнерів, яка включає політику їх діяльності на ринку.

Після визначення способу диверсифікації необхідно прийняти рішення про відповідність чи невідповідність існуючої організаційної структури потребам диверсифікованого підприємства і у разі невідповідності відкоригувати існуючу організаційну структуру або створити нову.

Після цього слід приступити до розробки проекту диверсифікації діяльності підприємства: розробити бізнес-план з обґрунтуванням показників діяльності підприємства.

Наступним етапом слід визнати ресурсне забезпечення - обґрунтування джерел надходження сировини, матеріалів, визначення необхідних фінансових ресурсів.

На останньому етапі необхідно провести оцінку ефективності заходів з диверсифікації діяльності підприємства і у разі їх неефективності внести певні корективи в проект плану диверсифікації або ж розробити новий, більш ефективний.

4.2. Обґрунтування доцільності застосування вертикальної стратегії диверсифікації діяльності ТзОВ «Віденська кава»

Побудувавши матрицю Ансоффа в попередньому розділі ми дійшли висновку, що для підприємства доцільно використовувати стратегію диверсифікації. При використанні стратегії диверсифікації необхідно почати виробляти новий товар або зайняти нову стратегічну зону господарювання.

Основними мотивами для проведення диверсифікації на досліджуваному підприємстві є стабілізація фінансового стану та збільшення прибутку від господарської діяльності.

Одним із шляхів поліпшення показників виробничо-господарської діяльності є реалізація синергічної стратегії диверсифікації, яка передбачає вихід за рамки промислового ланцюжка, всередині якого діє підприємство, пошук нових видів діяльності, які доповнюють існуючі в технологічному плані з метою отримання синергічного ефекту. Обираємо вертикальну стратегію - отримання синергічного ефекту від використання технологій, які ідуть за існуючим виробничим циклом.

З метою реалізації даної стратегії пропонуємо налагодити на підприємстві виробництво капсульної кави.

Процес виготовлення капсульної кави включає в себе наступні стадії: підбір зеленої кави, видалення з зеленої кави каміння, гілочок, кавової шкарлупи, обсмаження зеленої кави, дегазація смаженої кави, блендування, помел смаженої кави, фасування в капсули, пакування капсул в коробки.

У більшості випадків для виробництва капсульної кави використовується суміш кави сортів арабіки та робусти в різному співвідношенні для отримання збалансованого смаку та нижчої собівартості продукції.

Для реалізації стратегії передбачається придбання лінії для виробництва та упаковки капсульної кави «КС-100». Ціна лінії - 1100 тис. грн. Постачальник - ТОВ «Топер-Україна». Адреса: м. Чернівці, Україна, вул. Собінова, 10.

Пропоноване устаткування легке і надійне в управлінні, оснащене пневматичною передачею, PLC-контролем і сенсорною панеллю управління.

Контроль здійснюється при допомогою комп'ютера, що забезпечує легкість в управлінні. Комп'ютер стежить за всім процесом виробництва і у випадку появи неполадки відразу ж сигналізує про це на екрані. Це дозволяє значно полегшити експлуатацію обладнання. Налаштування здійснюється на

сенсорній панелі управління. Задається кількість виробленої продукції в день, годину роботи і т.д. Всі дані фіксуються на сенсорній панелі управління, що дозволяє надалі мати статистичні дані про роботу обладнання.

Всі контактуючі з продукцією частини виконані з нержавіючої сталі згідно стандартам, прийнятим в харчовій промисловості (AISI 304).

Технічні характеристики лінії наведені в табл. 4.1.

Таблиця 4.1

Технічні характеристики лінії для виробництва та упаковки капсульної кави «КС-100»

Показник	Значення
Продуктивність	3 600 коробок за 12 годин
Капсул в коробці	10 шт
Закладка меленої кави на 1 капсулу	10 г
Якість кави	Суха, очищена, дрібного помелу
Якість капсул	
Якість картону	Для харчових продуктів, вологість 9% (+- 2%), товщина 400 мікрон
Якість клею	Henkel 3101
Електрична напруга	45 кВ
Середня витрата енергії	30 кВ/год
Колір обладнання	За бажанням клієнта
Довжина лінії	Мінімум 36 м
Ширина лінії	3 м
Висота лінії	3 м
Розташування лінії	Захищене від пилу з відносною вологістю 60%
Кількість персоналу на лінію	3 особи

Джерело: складено автором згідно буклету компанії Torref

Основні частини лінії: контейнер; пресовий барабан; система охолодження; робот-наповнювач; коробковий апарат; апарат закриття кришки.

На підприємстві є вільна площа для установки обладнання.

Коштів для придбання даного обладнання в компанії не достатньо, тому ми пропонуємо оформити кредит на придбання обладнання.

Проведемо оцінку суми інвестиційних витрат на придбання, транспортування, монтаж та установку лінії з виробництва капсульної кави.

Розрахуємо транспортні витрати на перевезення обладнання з м. Чернівці до м. Львів. Відстань перевезення - 450 км.

Вантажно-навантажувальні роботи (у пункті навантаження та пункті розвантаження)

$$2500 \times 2 = 5000 \text{ грн.}$$

Витрати на перевезення з м. Чернівці до м. Львів.

$$450 \text{ км} \times 12,02 \text{ грн./км} = 5409 \text{ грн.}$$

Загальні витрати на транспортування $5000 + 5409 = 10409$ грн.

Витрати на монтаж та установку обладнання - 7% від вартості придбання

$$1100000 \times 7\%/100\% = 77000 \text{ грн.}$$

Заготівельно-складські витрати складають 1% від первісної вартості обладнання

$$1100000 \times 1\%/100\% = 11000 \text{ грн.}$$

На основі проведених розрахунків у таблиці 4.2 наведено кошторис вартості лінії з виробництва капсульної кави.

Отже, кошторисна вартість проекту впровадження виробництва капсульної кави в ТЗОВ «Віденська кава» складає 1198409 грн.

На кінець 2019 року підприємство не має коштів для придбання лінії, передбачається залучення банківського кредиту в КБ «Приватбанк» на всю вартість обладнання та вартість витрат строком на 3 роки. Вартість банківського кредиту складає 23% річних.

Кошторис вартості лінії з виробництва капсульної кави

Назва нового обладнання	Вартість обладнання, грн	Витрати, грн			Загальна вартість, грн
		Транспортні	Заготівельно-складські	Монтаж	
Лінія з виробництва капсульної кави	1100000	10409	11000	77000	1198409

Примітка: складено автором

Графік погашення банківського кредиту з розподілом на сплату основної частини боргу та відсотків за користування кредитом наведено в табл. 4.3.

Таблиця 4.3

Графік погашення боргу перед КБ «Приватбанк» в 2021-2023 рр., грн.

Показник	На початок року	2021	2022	2023	Всього
Всього сплачено за рік		581014,8	496681,6	412346,6	1490043
в тому числі					
Відсотки за кредит		214347,6	130014,4	45681	390043
Тіло кредиту		366667,2	366667,2	366665,6	1100000
Заборгованість на кінець року	1490043	909028,2	412346,6	0	-

Примітка: розраховано автором

Отже, за 3 роки буде погашено весь борг та сплачено 390043 грн. відсоткових платежів за користування кредитними коштами.

Для розрахунку обсягу виробництва продукції визначимо показники виробничої програми лінії з виробництва капсульної кави в табл. 4.4.

Розрахунок річної виробничої програми лінії з виробництва капсульної кави

Показник	Значення
Продуктивність комплексу, кг/год	30
Коефіцієнт використання потужностей	0,7
Тривалість робочої зміни, год	12
Кількість робочих днів у році	251
Обсяг виробництва, т	63252

Примітка: розраховано автором

Річна виробнича програма (РВП) виробництва капсульної кави складе:
 $РВП = \text{продуктивність} \times \text{коефіцієнт використання потужності} \times \text{тривалість робочої зміни} \times \text{кількість змін} \times \text{кількість робочих днів} = 30 \times 0,7 \times 12 \times 1 \times 251 = 63252 \text{ кг або } 63,25 \text{ тонни.}$ Для розрахунку річної виробничої програми у вартісному виразі необхідно визначити ціну одиниці продукції. Для цього необхідно визначити витрати в розрізі статей калькуляції.

Стаття “Сировина і матеріали” включає в себе витрати на сировину та матеріали, що закуповуються у сторонніх підприємств та входять до вартості виробленої продукції.

Калькуляція собівартості 1 т капсульної кави складається на основі техніко-виробничих показників і вартості зеленого зерна, що використовується у виробництві.

У плановій калькуляції визначаються сумарні витрати за статтями, собівартість 1 т капсульної кави.

Для того, щоб визначити повну собівартість 1 тонни капсульної кави кожного сорту за планом, необхідно до витрат за статтею "Сировина (зелена кава)" додати витрати при обсмаженні кави, витрати за статтею "Позавиробничі витрати".

Складанню калькуляції собівартості капсульної кави передують розрахунок потреби в сировині і визначення планових транспортно-заготівельних витрат. Потреба в зеленій каві визначається виходячи з плану випуску капсульної кави.

План випуску капсульної кави - 63,25 т

При обсмаженні зелена кава втрачає 20% ваги, тому це потрібно врахувати при прорахунку потреби в зеленій каві:

Річна потреба в зеленій каві:

$$63,25 / 0,8 = 79,06 \text{ т,}$$

На одну тону капсульної кави:

$$79,06 / 63,25 = 1,25 \text{ т,}$$

Отже, річна потреба в зеленій каві складе 79,06 тонни. Підприємство може забезпечити себе сировиною за рахунок контрактів з європейськими трейдерами зеленого зерна.

До транспортно-заготівельних витрат по сировині відносяться витрати, пов'язані з доставкою, розвантаженням, прийманням і зберіганням зеленого зерна, що надходить до виробництва: перевезення від європейських трейдерів, вивантаження, включаючи утримання транспортерів та інших механізмів, сушка і очищення зеленого зерна, знос стелажів і брезенту та інші витрати по зберіганням зеленої кави, заробітна плата працівників з переміщення зеленої кави з складу в склад, втрати зеленої кави в дорозі в межах норм природного убутку.

Транспортно-заготівельні витрати по сировині відносяться на виробництво в планованому періоді пропорційно кількості зеленої кави, що переробляється.

Особливості технології виробництва капсульної кави. Спочатку зелена кава потрапляє сеперувальну машину, у якій відсіюють якісне зерно від сміття, гілок та не якісного зерна. Потім зелена кава обсмажується в ростері. Після чого має відстоятись, щоб з кави вивільнились інертні гази. Потім

смажену каву відправляють в машини для змелювання зерна, після чого це є повністю готовий напівфабрикат для виготовлення капсульної кави.

Повна собівартість зеленої кави складає 62,26 грн. За статтею "Допоміжні матеріали на технологічні цілі" планується вартість застосовуваних на виробництві тари і пакувальних матеріалів (капсул, картонної тари, обгорткового паперу, клею, етикеток і т. п.).

Кількість таропакувальних визначається матеріалів - за встановленими нормами витрати на капсульну каву відповідно до вимог ГОСТу.

Транспортно-заготівельні витрати складають 5% від вартості сировини та матеріалів.

Витрати на придбання сировини та матеріалів визначені в таблиці 4.5.

Таблиця 4.5

Розрахунок вартості сировини та матеріалів на виробництво 1000 кг капсульної кави

Вид сировини та матеріалів	Одиниця виміру	Норма витрат на 1 т виробу	Ціна одиниці сировини, грн	Сума, грн
Зелена кави	кг	1250	62,26	77825
Допоміжні матеріали				
Капсула для кави	од.	1000	1,24	1240
Коробки	од.	84	4,56	383,04
Клей	кг	3,5	19,38	67,83
Картонні ящики	од.	14	6,87	96,18
Етикетки	од.	84	2,3	193,2
Разом допоміжні матеріали				1980,25
Транспортно-заготівельні роботи				3990,26
Всього по статті				83795,51

Примітка: розраховано автором

Транспортно-заготівельні витрати на 1 т. продукції.

$$(77825 + 1980,25) \times 5\% \times 100 \%$$

Розрахунок витрат на паливо, енергію та технологічні цілі.

До статті «Витрати на паливо» відносяться витрати на всі види палива і енергії, які витрачаються на технологічні потреби.

Кількість робочих днів x кількість змін x тривалість зміни x коеф. використання виробничої потужності = $251 \times 1 \times 12 \times 0,7 = 4216,8$ год.

Розрахунок витрат за статтею «Паливо та електроенергія для технологічних цілей» проведено в таблиці 4.6.

Таблиця 4.6

Витрати за статтею «Паливо та енергія для технологічних цілей»

Показник	Одиниця виміру	Час роботи обладнання за рік, год	Витрати на одну годину роботи	Витрати на рік	Вартість	Витрати на рік
Електроенергія	кВт/год	2108,4	30	63252	3,87	244785,24

Примітка: розраховано автором

На одну тонну продукції.

Основну заробітну плату робітників розрахуємо в таблиці 4.7.

Таблиця 4.7

Розрахунок основної заробітної плати працівників лінії з виробництва капсульної кави

Професія	Розряд	Годинна тарифна ставка, грн	Явочна чисельність за зміну	Тривалість зміни, год	Основна заробітна плата за зміну, грн	К-сть змін в році, шт	Всього за рік, тис. грн
Оператор лінії	4	62,26	1	12	747,12	251	187,53
Укладувальник - пакувальник	3	51,54	2	12	1236,96	251	310,48
Всього							498,00

Примітка: розраховано автором

Отже, витрати на основну оплату праці становитимуть 498,00 тис.грн.

Додаткова заробітна плата визначена за умови, що її розмір складає 35% від основної. Розрахунок додаткової заробітної плати наведено в табл. 4.8.

Таблиця 4.8

Розрахунок додаткової заробітної плати працівників лінії з виробництва капсульної кави

Професія	Розряд	Основна заробітна плата за рік, тис. грн	Додаткова заробітна плата в % від основної	Всього додаткової заробітної плати, тис. грн	Всього основна та додаткова заробітна плата, тис. грн
Оператор лінії	4	187,53	35	65,64	253,17
Укладувальник - пакувальник	3	310,48	35	108,67	419,15
Всього	х	498,01	х	174,30	672,31

Примітка: розраховано автором

Відрахування на соціальні заходи у 2020 році ставка єдиного соціального внеску 22%.

$$672,31 \times 0,22 = 147,91 \text{ грн.}$$

Амортизаційні відрахування.

Первісна вартість об'єкта складає 1100000 грн. Строк корисного використання - 5 років (згідно Податкового кодексу мінімальний строк використання об'єктів основних засобів 4 групи - машини та обладнання - складає не менше 5 років). Очікується, що об'єкт буде мати ліквідаційну вартість 20000 грн. Норма амортизації складе 20% річних (1 : 5 років х х 100%). При нарахуванні амортизації використовується прямолінійний метод. Річна норма амортизації складе

$$(1100000 - 20000) \times 20\% / 100\% = 216000 \text{ грн.}$$

Крім того, інші витрати на ремонт та обслуговування обладнання в перший рік експлуатації лінії будуть складати 3% в розрахунку на рік:

$$1100000 \times 3\% / 100\% = 33000 \text{ грн.}$$

Загальновиробничі витрати по підприємству складають 90% від основної заробітної плати робітників. Вони включають послуги з приймання зерна, проведення лабораторних досліджень, оформлення документів та інші загальновиробничі витрати.

Розмір адміністративних витрат приймаємо в розмірі 20% від виробничої собівартості.

Витрати на збут приймаємо у розмірі 10% від виробничої собівартості. Витрати на збут включають витрати на приймання замовлень від покупців, оплата послуг зв'язку та заробітну плату збутового персоналу.

Проаналізуємо зведені витрати на виробництво і реалізацію продукції за допомогою даних таблиці 4.9.

Таблиця 4.9

Зведені витрати на виробництво і реалізацію капсульної кави в тис. грн

№ п/п	Показник	Витрати на весь обсяг продукції, тис. грн
1	Сировина та матеріали	5300,07
2	Паливо та енергія на технологічна цілі	244,79
3	Основна заробітна плата робітників	498,00
4	Додаткова заробітна плата робітників	174,30
5	Відрахування на соціальні заходи	147,91
6	Витрати на утримання та експлуатацію устаткування	249,00
7	Загальновиробничі витрати	448,20
8	Виробнича собівартість (1+2+3+4+5+6+7)	7062,27
9	Адміністративні витрати	1412,45
10	Витрати на збут	706,23
	Повні витрати	9180,95

Примітка: розраховано автором

Отже, повні витрати на виробництво 63,25 т капсульної кави складуть 9180,95 тис.грн., а 1 кг - 145,15 грн. ($9180,95 / 63,25 = 145,15$ грн.) Планується встановити рівень рентабельності на виробництво капсульної кави 10%.

Таким чином, оптово-відпускна ціна 1 кг капсульної кави (без ПДВ) складе

$$145,15 * 1,1 = 159,5 \text{ грн.}$$

Прибуток з від реалізації 1 кг капсульної кави складе

$$159,5 - 145,15 = 14,35 \text{ грн.}$$

Загальна сума прибутку від диверсифікації діяльності підприємства становитиме:

$$14,35 \times 63250 = 907637,5 \text{ грн.} = 907,64 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо обсяг виробництва капсульної кави ТзОВ «Віденська кава» у вартісному виразі.

Виробнича програма в натуральному виразі \times оптово-відпускна ціна = $63250 \times 159,5 / 1000 = 10088,36$ тис. грн

Проведемо оцінку ефективності інвестиційного проекту реалізації стратегічної альтернативи з придбання лінії з виробництва капсульної кави.

Чисті грошові потоки за проектом показані в табл. 4.10.

Таблиця 4.10

Чисті грошові потоки за проектом, тис.грн.

Показники	Роки		
	2021	2022	2023
Обсяг реалізації продукції	10088,36	10088,36	10088,36
Операційні витрати - всього	8964,95	8964,95	8964,95
Амортизація	216,00	216,00	216,00
Фінансові витрати	214,35	130,00	45,68
Прибуток до оподаткування	693,06	777,41	861,73
Податок на прибуток (18%)	124,75	139,93	155,11
Чистий прибуток (р.5-р.6)	568,31	637,48	706,62
Чистий грошовий потік (р.7 + р.3)	784,31	853,48	922,62

Примітка: розраховано автором

Отже, чистий грошовий потік за проектом за роки його реалізації має тенденцію до щорічного зростання.

Чистий приведений ефект розрахований в табл. 4.11.

Таблиця 4.11

Розрахунок дисконтованих чистих грошових надходжень (при $r=20\%$)

Рік існування проекту	Одноразові інвестиційні витрати, тис. грн	Чисті грошові надходження,	Дисконтовані грошові надходження, тис. грн	NPV, тис. грн
0	1100			-1100,00
1		784,31	653,59	653,59
2		853,48	592,69	592,69
3		922,62	533,92	533,92
Всього	1100	2560,41	1780,21	680,21

Примітка: розраховано автором

Чисті грошові надходження - позитивна величина (680,21 тис. грн.), тому проект є ефективним і його можна реалізувати.

Недисконтований період окупності

$$N = 1100 / (2560,41 / 3) = 1,29 \text{ року або } 1 \text{ рік } 4 \text{ місяці.}$$

Дисконтований період окупності

$$N = 1100 / (1780,21 / 3) = 1,85 \text{ роки або } 1 \text{ рік та } 10 \text{ місяців}$$

За умов досягнення планових показників проект окупиться за рік та 4 місяці або з врахуванням фактора часу - за 1 рік 10 місяців, що свідчить про його ефективність.

Індекс рентабельності інвестицій (PI) визначимо за формулою:

$$PI = 1780,21 / 1100 = 1,618$$

Індекс рентабельності інвестицій більше 1, його значення свідчить про те, що за умова повного завантаження виробничих потужностей забезпечення сировиною та ринком збуту проект є рентабельним.

Показники економічної ефективності стратегії вертикальної диверсифікації шляхом придбання лінії для виробництва капсульної кави наведені в табл. 4.12.

Таблиця 4.12

Оцінка економічної ефективності придбання лінії для виробництва капсульної кави

Показники	Значення
Строк окупності, років	1,29
Дисконтований строк окупності, років	1,85
Чистий приведений ефект, тис. грн	680,21
Індекс рентабельності, коеф	1,618

Примітка: розраховано автором

Таким чином, розрахунки показали, що проект з придбання лінії для виробництва капсульної кави є ефективним за всіма показниками і його можна реалізувати на підприємстві в якості стратегічної альтернативи диверсифікації діяльності.

Динаміку фінансових показників діяльності ТзОВ «Віденська кава» до та після запровадження стратегії продуктово-асортиментної диверсифікації можна проаналізувати за допомогою даних таблиці 4.13.

Таблиця 4.13

Вплив проекту на основні показники діяльності ТзОВ «Віденська кава»

Показники	Одиниця виміру	2019 р.	Плановий рік	Відхилення	
				Абс., грн	Від., %
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	225455,00	235543,36	10088,36	4,47
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	194673,00	201382,16	6709,16	3,45
Валовий: прибуток збиток	тис. грн.	30782,00	34161,20	3379,20	10,98

Продовження табл. 4.13

1	2	3	4	5	6
Інші операційні доходи	тис. грн.	2455,00	2455,00	0,00	0,00
Адміністративні витрати	тис. грн.	8615,00	10027,45	1412,45	16,40
Витрати на збут	тис. грн.	6389,00	7095,23	706,23	11,05
Інші операційні витрати	тис. грн.	8985,00	8985,00	0,00	0,00
Фінансовий результат від операційної діяльності: - прибуток - збиток	тис. грн.	9248,00	10508,52	1260,52	13,63
Дохід від участі в капіталі	тис. грн.	0,00	0,00	0,00	0,00
Інші фінансові доходи	тис. грн.	0,00	0,00	0,00	0,00
Інші доходи	тис. грн.	867,00	867,00	0,00	0,00
Фінансові витрати	тис. грн.	9054,00	9444,00	390,00	4,31
Втрати від участі в капіталі	тис. грн.	0,00	0,00	0,00	0,00
Інші витрати	тис. грн.	97,00	97,00	0,00	0,00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток збиток	тис. грн.	964,00	1834,52	870,52	90,30
Витрати (дохід) з податку на прибуток	тис. грн.	0,00	330,21	330,21	0,00
Прибуток (збиток) від припинення діяльності після оподаткування	тис. грн.	0,00	0,00	0,00	0,00
Чистий прибуток: прибуток збиток	тис. грн.	964,00	1504,31	540,31	56,05
Основні виробничі засоби (середньорічна вартість)	тис. грн.	52277,00	53377,00	1100,00	2,10
Середньорічна вартість активів	тис. грн.	69340,00	69786,69	446,69	0,64
Витрати на 1 грн. РП	коп.	0,86	0,85	(0,01)	(0,98)
Віддача основних засобів	грн/грн	4,31	4,41	0,10	2,32
Місткість основних засобів	грн/грн	0,23	0,23	(0,01)	(2,27)
Рентабельність активів	%	1,39	2,16	0,77	55,05
Рентабельність діяльності	%	0,43	0,64	0,21	49,37
Рентабельність продукції	%	15,81	16,96	1,15	7,28

Примітка: розраховано автором

Розрахунки показують, що продуктово-асортиментна диверсифікація діяльності ТзОВ «Віденська кава» має позитивний вплив на показник діяльності підприємства.

Проведення диверсифікації дозволить значно збільшити суму прибутку підприємства на 540,31 тис. грн.

Виробництво капсульної кави дозволить збільшити обсяги чистого доходу підприємства на 4,47%. В результаті реалізації проекту з диверсифікації зросте віддача основних засобів та знизиться їх місткість, що слід оцінити позитивно.

Коефіцієнти рентабельності також мають позитивну тенденцію, що свідчить про ефективність запропонованого заходу.

Отже, продуктово-асортиментна диверсифікація має позитивний вплив на показники діяльності підприємства.

4.3. Диверсифікація збуту товару як основний напрям стратегічного розвитку підприємства

При формуванні збутової системи ТзОВ «Віденська кава» визначемо наступні цілі, що стоять перед підприємством:

- формування ефективної збутової системи, яка дасть змогу збільшити частку ринку;
- вибрати методи товароруку по різних групах товарів та сегментах ринку;
- визначитись з кількістю ланок каналу збуту;
- встановити рівень інтенсивності просування по каналах збуту.

Організація роботи підприємства в галузі збуту товарів визначає особливості каналів руху товарів від виробника до споживача. Конкретна структура каналу розподілу може розповісти про те, як підприємство здатне відстоювати своє місце у конкурентній боротьбі. Структура каналів розподілу

є центральним і найбільш проблемним питанням маркетингової стратегії ТзОВ «Віденська кава».

Підприємству потрібно визначитись із такими питаннями:

- Які використовувати шляхи збуту слабоалкогольних напоїв?
- Доцільність залучення підприємств гуртової торгівлі;
- Доцільність залучення підприємств дрібногуртової торгівлі;
- Ефективність організації співпраці з підприємствами роздрібно торгівлі.

Керівництву відділу маркетингу ТзОВ «Віденська кава» необхідно вирішити кому саме доручати функції розподілу і яку їх частину, в яких розмірах та на яких умовах. Підприємству можна розглянути такі типи посередників, які можуть бути включені в збутові канали:

- гуртові торговці;
- роздрібні торговці;
- агенти;
- брокери;
- комерційні компанії.

Підприємства, що реалізують кавову продукцію, практикують використання декількох збутових каналів з метою створення конкурентної ситуації, яка стимулює суперництво між учасниками каналів, або з метою виходу на декілька різних сегментів ринку.

Система збуту ТзОВ «Віденська кава» може бути представлена однорівневим або дворівневим каналом розподілу продукції. Підприємству не доцільно створювати власну службу збуту в різних містах Тернопільської області (або утримувати її як окремий бізнес, який буде допомагати продавати товари і спеціалізуватися на реалізації не тільки продукції своєї фірми). Значно легше налагодити контакти з гуртовими підприємствами або, при необхідності, з роздрібними торговими точками. У даний час ТзОВ «Віденська кава» співпрацює з рядом посередників але цього не достатньо для якісного розповсюдження товарів. Було б на багато ефективнішим мати

серед своїх партнерів більшу кількість гуртових представників. Для цього, необхідно зацікавити самих гуртовиків, а їх зацікавленість виникне із появою зацікавленості кінцевих споживачів.

Кава, яку виготовляє та реалізує ТзОВ «Віденська кава», повинні бути представлені в роздрібній торгівлі ще до появи заходів просування. Тому, тут важливо зацікавити продукцією компанії саме гуртових посередників.

Виходячи із цілей збутової політики ТзОВ «Віденська кава», потрібно вибрати оптимальний канал збуту кавові продукції на ринку.

Покупці кавової продукції є багаточисельними, відзначаються порівняною регулярністю покупок, підприємство реалізує товари широкого вжитку не високої цінності і відрізняється від конкурентів якісними характеристиками продукції. Зважаючи на такі характеристики, ТзОВ «Віденська кава» найбільш доцільно використовувати для збуту непрямі канали розподілу.

Нульовий канал збуту продукції передбачає використання прямого каналу, суть якого полягає в тому, що виробник продає свою продукцію через відділ збуту або через філії цього відділу на місцях безпосередньо споживачеві. Застосування такого каналу збуту для ТзОВ «Віденська кава», є не виправданим через значні позавиробничі витрати, які обумовлені необхідністю затрачати більше коштів та ресурсів на здійснення функції безпосереднього доведення товару до кінцевого споживача.

Так як для підприємства використання власної збутової мережі є неефективним, доцільно використовувати, для забезпечення ефективного збуту продукції непрямі канали збуту.

Для цього необхідно визначитися із структурою та управлінням каналами розподілу. Непрямий метод розподілу полягає у передачі виробником функції збуту торговим посередникам. З цією метою ТзОВ «Віденська кава» потрібно активніше використовувати залучену систему розподілу продукції, тому що:

- ринок споживачів є концентрованим;

- економія на транспортних витратах, що можлива при реалізації гуртовим посередникам;
- збут продукції ведеться на горизонтальному ринку, що вимагає організації ефективної розподільчої системи.

З вищесказаного, приходимо до висновку, що ТзОВ «Віденська кава» слід розширити число гуртових посередників, які, в свою чергу, будуть ефективно реалізовувати каву сітці роздрібних торговців.

Підприємству потрібно обрати тип розподілу продукції. Як відомо, існують такі типи розподілу:

- виключний;
- інтенсивний;
- селективний.

Селективний розподіл передбачає узгодження з декількома торговими організаціями, яким надаються виключні права реалізувати продукцію підприємства і які отримують статус уповноваженого ділера. Такий тип розподілу для досліджуваного підприємства обирати недоцільно, так як одним із його завдань є якомога ширше розповсюдження продукції.

Виключний розподіл полягає у виборі єдиного торгового посередника в даному географічному регіоні, який реалізовує продукцію підприємства на своєму ринку. Як правило, йому надаються виключні права на реалізацію продукції підприємства в даному регіоні. Зважаючи на спеціалізацію ТзОВ «Віденська кава», виключний розподіл принципово не підходить для реалізації кавової продукції.

Інтенсивний розподіл полягає у розміщенні та реалізації товарів на будь-якому підприємстві роздрібною торгівлі, яке готове цим займатись. Традиційно цей тип розподілу використовується для товарів повсякденного попиту. Саме такий підхід забезпечить ефективне розповсюдження кавової продукції ТзОВ «Віденська кава» через мережу гуртових посередників до великої кількості роздрібних точок, а згодом до кінцевих споживачів кавової продукції Тернопільської області.

Таким чином, для збуту продукції, при виборі методу розподілу, потрібно використовувати непрямі канали розподілу, які будуть спрямовані на кожен окремо вибраний район, тобто підприємство звертатиметься до залученої системи збуту. При використанні залученої системи збуту потрібно застосовувати договірну система, яка передбачає співпрацю з продавцями на умовах контракту.

Оптимальним буде використання значної кількості дворівневих каналів збуту кавової продукції:

ТзОВ «Віденська кава» – Гуртові торгові посередники – Роздрібні торгові посередники – Кінцеві споживачі.

Отже, для ТзОВ «Віденська кава» потрібно залучити до співпраці по збуту продукції ряд гуртових посередників. Для цього їх потрібно наділити широкими правами щодо реалізації продукції підприємства.

З метою належного управління збутовим каналом, підприємству необхідно використовувати такі принципи діяльності:

- персонал підприємства-посередника потрібно розглядати як складову частину власного персоналу;
- контрольні заходи слід здійснювати на переконанні, мотивації та взаємній зацікавленості;
- потрібно сформувані стандарти обслуговування й використати їх у якості критеріїв для оцінки роботи підприємств-посередників;
- постійний зв'язок із посередниками повинен підтримуватися на найвищому рівні.

На сучасному етапі розвитку підприємства, найдієвішим методом управління збутом товарів є інструментальний метод. Його суть полягає у застосуванні різноманітних інструментів, що підвищують зацікавленість з боку гуртових торгових посередників. Такими інструментами повинні виступати:

- пільгові ціни;
- знижки;
- особливі умови оплати товарів;

- проведення рекламних кампаній за рахунок підприємства;
- проведення конкурсів продавців;
- укладення пільгових договорів;
- премії, заліки.

Таким чином, при організації каналів розподілу продукції ТзОВ «Віденська кава» потрібно використовувати такий варіант збутової політики:

- використання стратегії посилення позицій на ринку;
- використання, в плані охоплення цільового ринку, принципів диференційованого маркетингу;
- створення максимальної кількості дворівневих каналів збуту;
- використання методів інтенсивного розподілу кавової продукції;
- вибрати інструментальний метод в управлінні каналами збуту.

При оптимізації збутових каналів ТзОВ «Віденська кава», підприємству необхідно паралельно провести заходи стимулювання посередників та заходи комунікаційної підтримки, спрямовані на інформування кінцевих споживачів про переваги продукції ТзОВ «Віденська кава».

У нашому випадку, першочерговим кроком буде позиціювання самого підприємства, яке буде пов'язане з проведенням пропагандистської кампанії. Підприємство протягом визначеного відрізка часу повинно стати відомим. Для цього можна порекомендувати використання в ролі засобів просування всіх можливих засобів масової інформації. Вірно поставлена передача інформація про діяльність ТзОВ «Віденська кава» може дати на багато більший ефект ніж рекламні оголошення. Це пов'язано з тим, що стаття чи оповідь здаються населенню більш правдивими і достовірними в порівнянні з рекламними оголошеннями.

Така пропаганда повинна носити короткостроковий характер, але протягом цього часу потрібно добитися від споживачів усвідомлення того, що ТзОВ «Віденська кава» – це підприємство яке виготовляє і реалізує високоякісну каву.

На початковому етапі просування торгової марки для переконання споживачів у високій якості і відмінних смакових якостях продукції слід провести дегустацію продукції, яка входять до асортименту підприємства (тобто основним атрибутом, на якому буде акцентуватися увага є корисність та якість). Завданням дегустації буде виділення відмінних рис продукції підприємства (смак, колір, запах тощо) в порівнянні із марками конкурентів.

В ході проведення такої акції слід аналізувати враження споживачів і оцінити перспективу купівлі продукції ТЗОВ «Віденська кава» в майбутньому. Крім цього, під час проведення заходів, споживачі зможуть самі підказати відмінні якості напоїв, що допоможе підібрати ключові слова для створення ефективного рекламного звернення.

Під час дегустації потрібно готувати рекламні заходи у відповідності з визначеним позиціюванням.

Необхідною умовою для запуску реклами та часу проведення дегустації є те, що на той час продукція, що реалізовується ТЗОВ «Віденська кава» вже повинна бути широко представлена у роздрібній сітці.

Першочерговим і базовим моментом при просуванні кавм буде проведення рекламних акцій:

- застосування зовнішньої реклами;
- запуск рекламних роликів на місцевому телебаченні;
- реклама на місцях продажу.

Крім цього, не маловажним фактором буде використання зв'язків з громадськістю, які допоможуть вірно позиціювати окремі товарні одиниці у вибраних цільових сегментах.

Так як в процесі збуту продукції, підприємство особливу увагу акцентує на співпраці з гуртовими посередниками, діяльність яких призведе до широкого розповсюдження товарів на ринку, важливе значення має стимулювання збуту. Воно може мати багато цілей. Їхній вибір залежить від того на яку цільову аудиторію спрямоване стимулювання. Широкий спектр прийомів стимулювання збуту має на меті ефективним способом залучити

гуртових споживачів до купівлі продукції, яку реалізує ТзОВ «Віденська кава».

Гуртові торгові посередники є ланкою між виробником та роздрібним торговцем і представляють собою специфічний об'єкт стимулювання. Метою стимулювання продавця є перетворення інертного до товару продавця в інтузіаста.

ТзОВ «Віденська кава» у процесі стимулювання посередників має задаватися наступними цілями:

- надавати пропонованому товару визначений імідж, щоб він легко впізнавався;
- збільшувати кількість пропонованої продукції, яка поступає в торгову сітку;
- підвищити зацікавленість посередника в активному збуті саме торгової марки «Віденська кава».

Для забезпечення виконання таких цілей, підприємству варто вибрати такі методи стимулювання збуту:

- цінове стимулювання (продаж за зниженими цінами, пільгові купони, які дають право на знижки);
- пропозиція в натуральній формі (премії, зразки товарів);
- активна пропозиція (конкурси споживачів, ігри, лотереї). Будь-які методи стимулювання збуту повинні відповідати етапу життєвого циклу товару підприємства.

Саме тому слід ефективно реагувати на дії конкурентів, збільшувати число торгових посередників по збуту напоїв, вибірково впливати на них, використовуючи методи стимулювання збуту.

Згідно дослідження ринку кави України від Nielsen Global Conect за 2019 рік структура каналів збуту має наступний вигляд: 47% - супермаркети, 34% - мінімаркети, 19% - сегмент HoReCa. За цей самий період структура каналів збуту на підприємстві має такий вигляд: 76% супермаркети, 15% - мінімаркети, 9% - сегмент HoReCa.

Розрахуємо прогнозовану структуру каналів збуту після застосування стратегії збуту через регіональних представників в таблиці 4.14

Таблиця 4.14

Прогнозована зміна структури каналів збуту ТзОВ «Віденська кава»

Показник	2019 р		Прогнозований період		Відхилення	
	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	100,00	225455,00	100,00	364565,53	61,70	139110,53
Супермаркети, тис. грн.	76,00	171345,80	47,00	171345,80	0,00	0,00
Мінімаркети, тис. грн.	15,00	33818,25	34,00	123952,28	266,52	90134,03
HoReCa, тис. грн.	9,00	20290,95	19,00	69267,45	241,37	48976,50

Примітка: розраховано автором, прогнозований період – 4 роки

Згідно даних таблиці 4.14 бачимо, що в підприємства є потенціал розширення ринку збуту на 139110, 53 тис. грн. за рахунок реалізації запропонованого заходу. Реалізація заходу планується за 4 роки. Розрахуємо вплив заходу протягом першого року в таблиці 4.15.

Таблиця 4.15

Зміна структури каналів збуту ТзОВ «Віденська кава» за перший прогнозований рік

Показник	2019 р		Прогнозований період		Відхилення	
	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	100,00	225455,00	100,00	260232,63	15,43	34777,63
Супермаркети, тис. грн.	76,00	171345,80	65,84	171345,80	0,00	0,00
Мінімаркети, тис. грн.	15,00	33818,25	21,65	56351,76	66,63	22533,51
HoReCa, тис. грн.	9,00	20290,95	12,50	32535,08	60,34	12244,13

Примітка: розраховано автором, прогнозований період – 1 рік

Отже, виходячи з розрахунків наведених в таблиці 4.15, ми можемо розраховувати на ріст обсягу продажів на 15,43% за перший прогнозований рік впровадження диверсифікації стратегії збуту з застосуванням регіональних представників для більшого покриття мінімаркетів та сегменту HoReCa.

Динаміку фінансових показників діяльності ТзОВ «Віденська кава» до та після запровадження стратегії продуктово-асортиментної диверсифікації можна проаналізувати за допомогою даних таблиці 4.16.

Таблиця 4.16

Вплив проекту на основні показники діяльності ТзОВ «Віденська кава»

Показники	Одиниця виміру	2019 р.	Плановий рік	Відхилення	
				Абс., грн	Від., %
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	225455,00	260232,63	34777,63	15,43
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	194673,00	224702,35	30029,35	15,43
Валовий: прибуток збиток	тис. грн.	30782,00	35530,29	4748,29	15,43
Інші операційні доходи	тис. грн.	2455,00	2455,00	0,00	0,00
Адміністративні витрати	тис. грн.	8615,00	9515,88	900,88	10,46
Витрати на збут	тис. грн.	6389,00	9866,76	3477,76	54,43
Інші операційні витрати	тис. грн.	8985,00	8985,00	0,00	0,00
Фінансовий результат від операційної діяльності: - прибуток - збиток	тис. грн.	9248,00	9617,64	369,64	4,00
Дохід від участі в капіталі	тис. грн.	0,00	0,00	0,00	0,00
Інші фінансові доходи	тис. грн.	0,00	0,00	0,00	0,00
Інші доходи	тис. грн.	867,00	867,00	0,00	0,00
Фінансові витрати	тис. грн.	9054,00	9054,00	0,00	0,00
Втрати від участі в капіталі	тис. грн.	0,00	0,00	0,00	0,00
Інші витрати	тис. грн.	97,00	97,00	0,00	0,00

Продовження табл. 4.16

1	2	3	4	5	6
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток збиток	тис. грн.	964,00	1333,64	369,64	38,34
Витрати (дохід) з податку на прибуток	тис. грн.	0,00	240,06	240,06	0,00
Прибуток (збиток) від припинення діяльності після оподаткування	тис. грн.	0,00	0,00	0,00	0,00
Чистий прибуток: прибуток збиток	тис. грн.	964,00	1093,59	129,59	13,44
Основні виробничі засоби (середньорічна вартість)	тис. грн.	52277,00	52277,00	0,00	0,00
Середньорічна вартість активів	тис. грн.	69340,00	69786,69	446,69	0,64
Витрати на 1 грн. РП	коп.	0,86	0,86	0,00	0,00
Віддача основних засобів	грн/грн	4,31	4,98	0,67	15,43
Місткість основних засобів	грн/грн	0,23	0,20	(0,03)	(13,36)
Рентабельність активів	%	1,39	1,57	0,18	12,72
Рентабельність діяльності	%	0,49	0,49	0,00)	0,00
Рентабельність продукції	%	15,81	15,81	0,00	0,00

Примітка: розраховано автором

Розрахунки показують, що диверсифікація стратегії збуту ТзОВ «Віденська кава» має позитивний вплив на показник діяльності підприємства.

Проведення диверсифікації дозволить збільшити суму прибутку підприємства на 129,59 тис. грн.

Диверсифікація стратегії збуту продукції дозволить збільшити обсяги чистого доходу підприємства на 15,43%. В результаті реалізації проекту з диверсифікації зросте віддача основних засобів та знизиться їх місткість, що слід оцінити позитивно.

Коефіцієнти рентабельності також мають позитивну тенденцію, що свідчить про ефективність запропонованого заходу.

Отже, диверсифікація збуту продукції має позитивний вплив на показники діяльності підприємства.

Висновки до розділу 4

У четвертому розділі кваліфікаційної роботи ми запропонували два заходи диверсифікації діяльності підприємства.

Для реалізації першого заходу ТзОВ «Віденська кава» потрібно 1100 тис. грн., які воно планує взяти у кредит під 23% річних у КБ «Приватбанк» на 3 роки. Враховуючи, що виробництво продукції здійснюватиметься на сучасному енергозберігаючому устаткуванні, собівартість продукції зростатиме меншими темпами, ніж виручка від реалізації, що забезпечить збільшення суми чистого прибутку у наступному плановому році на 540,31 тис.грн. Таким чином, продуктово-асортиментна диверсифікація має позитивний вплив на показники діяльності підприємства.

Проект з придбання лінії для виробництва капсульної кави є ефективним за всіма показниками і його можна реалізувати на підприємстві в якості стратегічної альтернативи диверсифікації діяльності. Проект гарантовано окупиться через 1,85 років.

Як другий захід диверсифікації діяльності ми пропонуємо стратегію збуту через регіональних представників, щоб збільшити поширення продукції в мінімаркетах та в сегменті HoReCa.

Запропонований захід має плановий термін реалізації - 4 роки, проте вже в першому році планується збільшення обсягу реалізованої продукції на 34777,63 тис. грн., при цьому чистий прибуток підприємства збільшується на 13,44%.

Можемо стверджувати, що обидва запропонованих заходи мають позитивний вплив на основні показники діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ

Результати проведеного системного дослідження переконливо свідчать, що диверсифікація діяльності як форма організації продуктивних сил привертає увагу науковців і практичних працівників у зв'язку з демонополізацією української економіки, розширенням конкуренції. Диверсифікація - це різновид маркетингової стратегії, яка виявляється у різноманітності форм, методів та засобів маркетингової діяльності для задоволення попиту споживачів, різноманітності видів, типів і класів товарів, послуг та інфраструктурного, сервісного, естетичного забезпечення.

Мотивація диверсифікації діяльності різних підприємств залежить насамперед від їх економічного стану. Найбільш актуальною мотивацією підприємств щодо розширення власної діяльності є прагнення забезпечити ринкову стійкість підприємству.

Безпосередній вибір методу здійснення розширення діяльності підприємства залежить від ряду чинників, з-поміж яких найбільш суттєвими є наявність фінансових ресурсів, позитивного іміджу підприємства серед суб'єктів ринку, а також стратегічні горизонти диверсифікації (отримання результатів розширення у найближчій чи віддаленій перспективі).

Проведений аналіз методичних підходів до оцінки диверсифікації діяльності підприємства показав, що диверсифікація виробництва повинна базуватися на: оцінці ресурсного (виробничого, фінансового, трудового, інвестиційного, інноваційного) потенціалу підприємства; постійному аналізі поточної ситуації; стратегічній оцінці господарського портфеля з планування найбільш рентабельних видів продукції; оцінці привабливості галузі, представленої в господарському портфелі; оцінці конкурентних позицій і ранжируванні різних господарських підрозділів за результатами їх діяльності; оцінці відповідності кожного виду діяльності напряму розвитку стратегії; використанні результатів аналізу діяльності для розробки майбутніх стратегія на підприємстві й оцінки ризиків.

ТзОВ «Віденська кава» є одним з небагатьох виробників смаженої кави в Україні. Дане підприємство характеризується майже стабільною чисельністю працюючих.

Протягом звітної періоду виявлене збільшення середньорічної вартості основних засобів на 2220 тис. грн. в 2018 р. та 3717 в 2019р., що відбулося за рахунок придбання основних засобів та здійснення індексації. У зв'язку з цим показник віддачі основних засобів в 2018 році зріс на 0,49 у порівнянні з 2017 роком, проте в 2019 р. спостерігається зниження на 0,06, що обумовлено зниженням чистого доходу.

Середньорічна вартість оборотних засобів має тенденцію до зростання і на кінець 2019 року становила 51914 тис. грн., що відбулося за рахунок зростання виробничих запасів, готової продукції та дебіторської заборгованості, в основному за рахунок дебіторської заборгованості, що негативно характеризує збутову політику компанії.

Проаналізувавши фінансово-господарську діяльність даного підприємства, прослідковується погіршення фінансового стану завдяки збільшенню собівартості продукції. Низьке значення коефіцієнту автономії свідчить про дефіцит грошових коштів.

За результатами 2019 року підприємство отримало 964 тис.грн. прибутку. Це стало наслідком збільшення обсягу реалізації продукції. Варто зазначити, що чиста виручка від реалізації продукції зростала не такими темпами як реалізація продукції. Основною причиною відносно низького фінансового результату по відношенню до виручки компанії є високі операційні та фінансові витрати.

Проведений PEST-аналіз показав, що ТзОВ «Віденська кава» зазнає негативних впливів з усіх чинників. Найбільший вплив на досліджуване підприємство мають споживачі та товари-замінники (субститути). Середній вплив мають конкуренти та потенційні конкуренти, бо кавова промисловість має потужні бар'єри входу у галузь. Незначний вплив чинять постачальники сировини, яких не дуже багато, адже підприємство в змозі забезпечувати себе

сировиною самостійно за рахунок відносин з європейськими трейдерами зеленого зерна.

Основні можливості для підприємства відкриваються в галузі розвитку технологій та якості, залучення спеціалістів управління та збуту, однак, це потребує значного фінансування, зважаючи на погрози з боку нестабільності економічного розвитку, підвищення відсоткових ставок, необхідно зважено підходити до стратегії управління фінансами на підприємстві, знайти найкраще співвідношення між фінансовою стійкістю та підсиленням ділової активності.

Згідно проведеного SWOT - аналізу ми дійшли висновку, що ТзОВ «Віденської кави» має проблеми розвитку схожі на проблеми розвитку підприємств даної галузі. Але можливість подолання цих проблем за рахунок новітніх підходів до управління підприємством, інвестицій, наявністю нових технологій, дає можливість виходу підприємства з того нестабільного становища в якому воно зараз знаходиться.

Не зважаючи на конкуренцію на ринку кавової продукції, підприємству необхідно будувати стратегію росту продажів шляхом розширення регіональних продажів, орієнтованих на позиціонування продукції як у містах, так і в невеликих районних центрах.

Побудувавши матрицю Ансоффа ми дійшли висновку, що для підприємства доцільно використовувати дві стратегії: глибшого проникнення на ринок; диверсифікації. У першому випадку підприємству доцільно: оновити виробничі фонди; удосконалити маркетингову політику; розширити асортимент. У випадку використання стратегії диверсифікації необхідно почати виробляти новий товар або зайняти нову стратегічну зону господарювання.

Загальна корпоративна стратегія ТзОВ «Віденська кави» направлена на здобуття конкурентних переваг на ринку кави. Для досягнення даних цілей необхідно провести організаційні зміни та залучити інвестиції.

Всі складові загальної функціональної стратегії спрямовані на створення сприятливого іміджу ТзОВ «Віденська кава» та виділенням даного підприємства на ринку кави. На операційному рівні підприємство використовує стратегію підвищення якості товару.

Основними мотивами для проведення диверсифікації на досліджуваному підприємстві є стабілізація фінансового стану та збільшення прибутку.

Одним із шляхів поліпшення показників виробничо-господарської діяльності підприємства є реалізація синергічної стратегії диверсифікації, яка передбачає вихід за рамки промислового ланцюжка, всередині якого діє суб'єкт господарювання, пошук нових видів діяльності, які доповнюють існуючі в технологічному плані з метою отримання синергічного ефекту. З метою реалізації даної стратегії пропонуємо налагодити на підприємстві виробництво капсульної кави.

Для реалізації даного заходу ТзОВ «Віденська кава» потрібно 1100 тис. грн., які воно планує взяти у кредит під 23% річних у КБ «Приватбанк» на 3 роки. Враховуючи, що виробництво продукції здійснюватиметься на сучасному енергозберігаючому устаткуванні, собівартість продукції зростатиме меншими темпами, ніж виручка від реалізації, що забезпечить збільшення суми чистого прибутку у наступному плановому році на 540,31 тис.грн. Таким чином, продуктово-асортиментна диверсифікація має позитивний вплив на показники діяльності підприємства.

Проект з придбання лінії для виробництва капсульної кави є ефективним за всіма показниками і його можна реалізувати на підприємстві в якості стратегічної альтернативи диверсифікації діяльності. Проект гарантовано окупиться через 1,85 років.

Згідно дослідження ринку кави України від Nielsen Global Conect за 2019 рік структура каналів збуту має наступний вигляд: 47% - супермаркети, 34% - мінімаркети, 19% - сегмент HoReCa. За цей самий період структура

каналів збуту на підприємстві має такий вигляд: 76% супермаркети, 15% - мінімаркети, 9% - сегмент HoReCa.

Розрахунки показують, що диверсифікація стратегії збуту ТзОВ «Віденська кава» має позитивний вплив на показник діяльності підприємства.

Проведення диверсифікації дозволить збільшити суму прибутку підприємства на 129,59 тис. грн.

Диверсифікація стратегії збуту продукції дозволить збільшити обсяги чистого доходу підприємства на 15,43%. В результаті реалізації проекту з диверсифікації зросте віддача основних засобів та знизиться їх місткість, що слід оцінити позитивно.

Коефіцієнти рентабельності також мають позитивну тенденцію, що свідчить про ефективність запропонованого заходу.

Отже, диверсифікація збуту продукції має позитивний вплив на показники діяльності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андреева, Г. І. Економічний аналіз: навч.метод, посіб. / Г. І. Андреева.- К.: Знання, 2009. - 263с.
2. Аронов А.М. Диверсификация производства: теория и стратегия развития/ А.М. Аронов, А.М. Петров - СПб.: Лениздат, 2010. - 126с.
3. Ансофф И. Стратегическое управление / Игорь Ансофф ; [пер. с англ. Л.И. Евенко]. - М.: Экономика, 1989. - 563 с.
4. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Ансофф И. - СПб.: «Питер», 1999. - 416 с.
5. Борисова В. А. Диверсифікація сільськогосподарського виробництва фермерських господарств: монографія / В. А. Борисова, Н. Г. Маслак, М. Х. Корецький. - Суми: Вид-во «Довкілля», 2002. - 202 с.
6. Большой экономический словарь / [авт.-уклад. Азрилиян А.Н.]. - М.: Фонд «Правовая культура», 1994. -459 с.
7. Бізнес адміністрування: магістерський курс: Підручник / За ред. д.е.н., проф. Л.Г. Мельника, д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка та к.е.н., доц.. І.М. Сотник. - Суми : ВТД «Університетська книга», 2008. - 896 с.
8. Блонська В.І., Васильців Т.Г., Гринкевич С.С., Заярна Н.М., Качмарик Я.Д., Масленников О.Ю., Міценко Н.Г., Маринич І.А., Яценко О.Г, Економіка підприємства: теорія і практикум (за редакцією доц. Міценко Н.Г., доц. Яценко О.І.): Навчальний посібник. - Львів: «Магнолія 2006», 2015. - 688 с.
9. Бутенко Н. В. Диверсифікація виробництва: цілі та стратегії реалізації / Н.В. Бутенко // Економіка АПК. - 2003. - №7 - С. 109-114.
10. Бухвалов А.В. Современные трактовки стратегий диверсификации//Российский журнал менеджмента. - 2008. - Т.6, №1. - С.57-64
11. Виханский О. С. Стратегическое управление [Текст] / Виханский О.С. - М. : Гардарика, 1998. - 296 с.

12. Вітковський О. Застосування портфельних теорій для оцінки ефективності диверсифікації діяльності підприємства/ Підприємництво, господарство і право. - 2006. - №9. - с. 166-169.

13. Врода М.В. Разработка программы экономического обоснования диверсификации производства для предприятий Украины: науч.-техн. сб. - К.: Техніка. - 2005. - №68. - С.268-272.

14. Wernerfelt B.A. A resource-based view of the firm. - 1984. - Vol.5.No2

15. Головка В.Г., Мінченко А.В., Шаманська З.М. Фінансово-економічна діяльність підприємств. - Київ, 2006. - 321с.

16. Гольдштейн Г. Я. Стратегические аспекты управления НИОКР / Гольдштейн Г. Я. - Таганрог : Изд-во ТРТУ, 2015. -256 с.

17. Гольдштейн Г. Я. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Гольдштейн Г. Я. - Таганрог : Изд - во ТРТУ, 2003. - 343 с.

18. Гришко В.А. Промислово - фінансова диверсифікація в розвитку підприємств: дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / Гришко Валерій Анатолійович. - К., 1999. - 199 с.

19. Гур'янов А.Б. Математична модель оптимізації диверсифікації виробництва науч.-техн. сб. -К.: Техніка. - 2005. - №61. - С.144-151

20. Давиденко Н. Ліквідність та платоспроможність як показники ефективності фінансового менеджменту підприємства // Актуальні проблеми економіки -2005.-№2.- с.36-41

21. Джон Миддлтон. Библиотека избранных трудов о стратегии бизнеса. Пятьдесят наиболее влиятельных идей всех времен [Текст] / Джон Миддлтон; [пер. с английского Е. Незлобина]. — М. : ЗАО «Олимп—Бизнес», 2006.-272 с., с. 5

22. Доценко Г.О. Стратегія диверсифікації, як одна з перспективних стратегій економічної політики промислових підприємств : матеріали ІХ Всеукраїнської наук. - практич. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених [„ТЕХНОЛОГІЯ - 2006”] / СТІ СНУ ім. В.Даля. - Северодонецьк, 2006. - С.79

23. Дэй Д. Стратегический маркетинг / Дэй Д. - М. : Эксмо, 2003- 640 с.
24. Економіка підприємства: підручник / за заг. та наук. ред. Г.О.Швиденко. - [вид. 4-те перероб. і доп.]. К. : КНЕУ, 2009 - 816 с.
25. Зинченко Н. В. Организационно - экономический механизм диверсификации на промышленных предприятиях в условиях рыночных отношений: дис. ... канд. экон, наук : 08.06.01. / Зинченко Николай Валерьевич. - Луганск, 1997. - 150 с.
26. Касимов Ю.Ф. Основы теории портфеля ценных бумаг - М.: Филинь, 1998.- 144 с.
27. Кіндрацька Г.І., Білик М.С., Загородній А.Г. Економічний аналіз: Підручник / За ред. Проф.. А.Г. Загороднього. - 3-тє вид., перероб. і доп. - К.: Знання, 2008. - 487 с.
28. Коваленко Л.О., Ремньова Л.М. Фінансовий менеджмент: Навч. посіб. - 3-тє вид., випр. і доп. - К. : Знання, 2013. - 483 с.
29. Ковальчук І.В. Економіка підприємства: Навч. посіб. - К.: Знання, 2008. 679 с.
30. Корельский В.Ф. Толковый биржевой словарь / В. Ф. Корельский, Р.В.Гаврилов. - М. : Экспедитор, Руссо, 1996. - 432 с.
31. Котлер Ф. Основы маркетинга / Котлер Ф. ; [пер. с англ. Е. М. Пеньковой]. - М. : Прогресс, 1990. - 736 с.
32. Коллис Д.Дж. Корпоративная стратегия. Ресурсный подход. - М.:Олимп-Бизнес, 2007. - 400 с.
33. Коробов М.Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства: Навч. посібник. - К. : Знання, КОО, 2013. - 378 с.
34. Костенко Т.Д., Підгора Є.О., Рижиков В.С., Панков В.А., Герасимов А.А., Ровенська В.В. Економічний аналіз і діагностика стану підприємства: Навч. посіб. - Київ : Центр навчальної літератури, 2005. - 400 с.
35. Корінько М.Д. Аналіз і формування організаційних структур при диверсифікації// Актуальні проблеми економіки . - 2004. - No 5

36. Круглов М. И. Стратегическое управление компанией: [учебник для вузов] / Круглов М. И. - М. : Русская Деловая Литература, 1998. - 768 с.
37. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми: монографія / Куденко Н. В. - К. : КНЕУ, 2002. - 245с.
38. Мазаракі А. А. Економіка торговельного підприємства. Підручник для вузів. [Текст] / А. А. Мазаракі та ін.; Під ред. проф. Н. М. Ушакової. - К.: Хрещатик, 1999. - 800 с.
39. Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку: [монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка]. - Суми : ВТД «Університетська книга», 2006. - 728 с.
40. Маркидес К.С. Связанная диверсификация, ключевые компетенции и результаты корпорации./Рос.журнал менеджмента. - 2013. - №6.
41. Марцин В.С. Економічне регулювання ефективності господарської діяльності: Монографія [Текст] / В. С. Марцин. - Львів: ЛБІ НБУ, 2005. - 491 с, с. 177-181.
42. Мельник Л. Г. Теоретичні аспекти оцінки ефективності діяльності підприємства. - Суми: ВТД «Університетська книга», 2006. - 656 с.
43. Мескон М. Основы менеджмента [Текст] / Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. - М. : Дело, 1994 - 704 с.
44. Мошенський С.З. Олійник О.В. Економічний аналіз: Підручник для магістрантів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів. / За ред. д.е.н., проф., заслуженого діяча науки і техніки України Ф.Ф. Бутинця. - 2-ге вид., доп. і перероб. - Житомир : ПП «Рута, 2007. - 704 с.
45. Минуберг Г., Школы стратегий / Г. Минуберг, Б. Альстрэнд. - СПб.: Питер, 2015. - 182 с.
46. Міньковська М.В. Управління диверсифікаційними процесами на підприємствах України: автореферат дис. на здобуття наук, ступеня канд.екон. наук . Донецьк, 2004. - 20 с.

47. Мінченко М. В. Планування та прогнозування соціально-економічного розвитку регіонів / М. В.Мінченко, Л. П. Чижов, А. В. Фрояков. - Суми : ВТД «Університетська книга», 2004. - 442 с.
48. Немченко Г. И. Диверсификация производства / Немченко Г. И. - Благовещенск : АмурКНИИ, 1994. - 224 с.
49. Немченко Г. Институциональное оформление диверсификации экономики// International Cross-Industry Journal: Perspectives of Innovations, Economics & Business. - 2009. Vol.3. - P.29-31.
50. Осадник В. Значение интеграции рыночного и ресурсного подходов для стратегического управления предприятием// Проблемы теории и практики управления. - 2001. - №4. С.80-86
51. Прахалад К. Ключевая компетенция корпорации// Весник Санкт-Петербургского ун-та. - 2003. - №3.
52. Проданова Л. В. Соціальні фактори економічного зростання / Л. В. Проданова // Торгівля і ринок України. Тематичний збірник наукових праць з проблем торгівлі і громадського харчування. Випуск 19. Том 1. / відп. ред. О.О. Шубін - Донецьк: ДонДУЕТ, 2005. - 253с.
53. Поліщук Н.В. Результативність діяльності суб'єктів господарювання: сутність, оцінка, основи регулювання - К. : 2013. - 251с.
54. Радєва М. М. Механізм формування диверсифікаційної політики підприємства в умовах трансформаційної економіки: дис. ... канд. екон. наук: 08.02.03 / Радєва Марина Миколаївна. - Дніпропетровськ, 2005. -210 с.
55. Ревенко Н.Г. Управління ресурсами промислових підприємств в умовах перехідного періоду: Монографія. - К. : Ред. «Бюл. ВАК», 2007. - 256 с.
56. Тарасенко Н.В. Економічний аналіз діяльності промислового підприємства. - Львів : ЛБІ НБУ, 2007. - 485 с.
57. Тогузаев Т. Х. Научные аспекты понятия «стратегии развития предприятия» [Текст] / Т. Х. Тогузаев // Экономическая теория и институциональная экономика, 2009. - №2(24).-С. 19-27

58. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: [учебник для вузов] / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; пер. с англ. А. Г. Зайцева, М. И. Соколова. - М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.-576 с.

59. Understanding corporate coherence: Theory and evidence/ Teece D.J., Rumelt R., Dosi G., Winter S.// Journal of Economic Behavior and Organization.- 1994.

60. Шанк Дж. Стратегическое управление издержками / Дж. Шанк, В. Говиндараджан. — СПб. : Бизнес-Микро, 1999. -456 с.

61. Шарп Уильям Ф. Инвестиции/пер. А.Н.Буренин. - М.: Инфра-М, 2003.-XII. - 1027 с.

62. Штраейгг Георг. Тенденции и перспективы развития стратегического менеджмента / Штраейгг Георг // Проблемы теории и практики стратегического управления. - 2015. - № 5. - С. 93 - 98

63. Швиданенко Генефа Олександрівна, Дмитренко Артем Іванович, Олексюк Олексій Іванович. Бізнес-діагностика підприємства: навч. посібник / Державний вищий навчальний заклад «Київський національний економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана». - К. : КНЕУ, 2013. — 344с.

64. Швиданенко Г.О. Бізнес-діагностика діяльності підприємства: навч. посібник / Г.О. Швиданенко, О.І.Олексюк, А.І. Дмитренко. - К. : КНЕУ. - 2013.-344 с.

65. Шишкін В. О. Управління диверсифікацією підприємств / В. О. Шишкін //Держава та регіони. Сер. «Економіка та підприємництво». - 2006. - №4.-С. 399-401.

66. Школьний О. О. Організаційно-економічні механізми управління конкуренто-спроможністю підприємств: монографія / О. О. Школьний; Уман. держ. аграр. ун-т. - Умань, 2007. - 308 с.

67. Шеремет О.О. Фінансовий аналіз. Навчальний посібник. - К. : Міленіум, 2003. - 160 с.

68. Финансово-экономические расчеты с использованием EXCEL. - Харьков : Центр «Консульт», 2013. - 192 с.
69. Фролова Л.В. Логістичне управління торговельним підприємством: теорія та методологія: дис. ... доктора економічних наук : 08.07.05 / Фролова Лариса Володимирівна. - Донецьк, 2005. - 444 с.
70. Эванс Дж. Маркетинг / Дж. Эванс, Б. Берман. ; сокр. пер. с англ. / авт. предисл. и науч. ред. А.А. Горячев. —М. : Экономика, 1990. —350 с.
71. Яковенко Е. Г. Циклы жизни экономических процессов, объектов и систем / Е. Г. Яковенко, М. И. Басе, Н. Я. Махров. - М.: Наука, 1991 - 378 с.
72. Яковец Ю. Инновационное инвестирование: новые подходы / Яковец Ю И Экономист. - 1995. - №1. - С. 5 - 7.
73. Ярема Д.Т. Маринець А.Ю. Фінансовий вплив на підприємство. Навчальний посібник.-Львів: - Магнолія. - 2007. - 222 с.
74. Яценко В.М. Фінансовий аналіз: навч. Посібник для студентів вищих навчальних закладів / В.М. Яценко, О.М Шинкаренко, Н.М. Бразілій. — Черкаси: ЧДТУ, 2015.-267 с.
75. Словарь делового человека - <http://creditukraine.com/dict/i>

Додатки

Додаток А

Додаток:
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Застосування до фінансової звітності"

Дата (рік, місяць, число)

КОДИ				
2	0	1	7	1 2 3 1
				14344944
				4610102000
				240
				10.83

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю "Віденська кáva" за ЄДРПОУТериторія Львівська за КОАТУУОрганізаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю за КОІПФВид економічної діяльності Виробництво чого та кави за КВЕДСередня кількість працівників 1 70Адреса, телефон вулиця Шевченка, буд. 317/А, м. Львів, Львівська обл., 79069

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (Форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "X" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

X

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2017 р.Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	51	60
первісна вартість	1001	108	92
накопичена амортизація	1002	57	32
Незавершені капітальні інвестиції	1005	15	15
Основи засоби	1010	48 560	57 277
первісна вартість	1011	76 831	84 184
знос	1012	28 271	31 907
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість	1016	-	-
знос	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість	1021	-	-
накопичена амортизація	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	25	25
Відтрачені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відтрачені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих стрічкових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	48 651	52 377
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	35 615	44 731
Виробничі запаси	1101	20 771	23 883
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	12 139	14 962
Товари	1104	2 705	5 886
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіти з перерахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	13 404	19 345
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	931	1 338
у тому числі з податку на прибуток	1136	509	509
з нарахованих доходів	1140	-	-
із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	6	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 906	2 119
Готівка	1166	111	74
Рахунки в банках	1167	3 795	2 045
Витрати майбутніх періодів	1170	4 096	1 643
Частка перестраховника у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "Віденська кавка"	за ЄДРПОУ	Дата (рік, місяць, число)		
			2017	12	31
Ідентифікаційний код			14344944		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за рік 2017 р.

Форма №2 Код за ДКУД **1801003**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код р/к/ка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	212 192	179 929
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
Премії підписані, валова сума	2011	-	-
Премії, передані у перестраховування	2012	-	-
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(180 840)	(154 337)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	31 352	25 592
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	3 239	16
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	-
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
Адміністративні витрати	2130	(8 507)	(7 237)
Витрати на збут	2150	(7 266)	(4 071)
Інші операційні витрати	2180	(8 864)	(7 277)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	-
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	9 954	7 023
збиток	2195	(-)	(-)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	-	1 075
Дохід від благодійної допомоги	2241	-	-
Фінансові витрати	2250	(9 539)	(7 147)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(68)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	415	883
збиток	2295	(-)	(-)

Продовження додатка 2

Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	415	883
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	16
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	16
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	16
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	415	899

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	178 647	153 975
Витрати на оплату праці	2505	4 868	2 725
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 064	584
Амортизація	2515	4 482	3 156
Інші операційні витрати	2520	16 416	12 482
Разом	2550	205 477	172 922

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

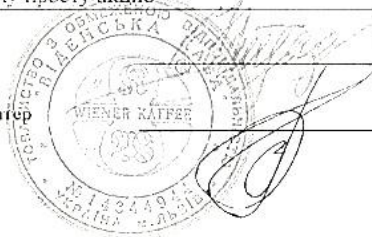
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Задворник Степан Карпович

Головний бухгалтер

Паслякська Ірина Петрівна



Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Дата (рік, місяць, число)

КОДИ				
2	0	1	7	1 2 3 1
				14344044
				4610100000
				240
				10.83

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю "Віденська кава"

за ЄДРПОУ

Територія Львівська

за КОАТУУ

Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю

за КОІФП

Вид економічної діяльності Виробництво чого та кави

за КВЕД

Середня кількість працівників

70Адреса, телефон вулиця Шевченка, буд. 317/А, м. Львів, Львівська обл., 79069

Одиниця виміру: тис. грн. без десятичного знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "V" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2017 р.Форма №1 Код за ДСУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	51	60
первісна вартість	1001	108	92
накопичена амортизація	1002	57	32
Незвершені капітальні інвестиції	1005	15	15
Основні засоби	1010	48 560	52 277
первісна вартість	1011	76 831	81 184
знос	1012	28 271	31 907
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість	1016	-	-
знос	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість	1021	-	-
накопичена амортизація	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	25	25
Відрачені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відрачені аквізиторські витрати	1060	-	-
Залишок коштів у депозитованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	48 651	52 377
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	35 615	44 731
Виробничі запаси	1101	20 771	23 883
Незвершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	12 139	14 962
Товари	1104	2 705	5 886
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебітні дерексированні	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	13 404	19 345
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	931	1 338
з бюджетом	1135	510	509
у тому числі з податку на прибуток	1136	509	509
з нарахованих доходів	1140	-	-
за внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	6	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 906	2 119
Готівка	1166	111	74
Рахунки в банках	1167	3 795	2 045
Витрати майбутніх періодів	1170	4 096	1 643
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

Додаток Г
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку "Логістика, вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "Віденська кавка"	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Територія	Львівська	за ЄДРПОУ	14344944
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОАТУУ	4610130010
Вид економічної діяльності	Виробництво чаю та кави	за КОТЛОГ	340
Середня кількість працівників	70	за КВЕД	10.83
Адреса, телефон	вулиця Шевченка, буд. 31/31А, м. Львів, Львівська обл., 76069		

Одиниця виміру: тис. грн. без десятичного знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "X" у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку X
за міжнародними стандартами фінансової звітності

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2019 р.

Форма №1 Код в ДСУД 1801001

А К Т И В	Код ридка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Немобільні активи			
Нематеріальні активи	1000	51	60
первісна вартість	1001	108	92
накопичена амортизація	1002	57	32
Незавершені капітальні інвестиції	1005	15	15
Осередні засоби	1010	48 560	52 277
первісна вартість	1011	76 831	84 184
знос	1012	28 271	31 907
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість	1016	-	-
знос	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість	1021	-	-
накопичена амортизація	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: як: об'єктування за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	25	25
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гаранти	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих отраслевих резервних фондах	1065	-	-
Інші немобільні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	48 651	52 377
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	35 615	44 731
Виробничі запаси	1101	20 771	23 883
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	12 139	14 962
Товари	1104	2 705	5 886
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити переказування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцією, товари, роботи, послуги	1125	13 404	19 343
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за вкладеннями авансами	1130	931	1 338
з бюджетом	1135	510	509
у тому числі з податку на прибуток	1136	509	509
з переказаних доходів	1140	-	-
із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	6	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 906	2 119
Готівка	1166	111	74
Рахунки в банках	1167	3 795	2 045
Витрати майбутніх періодів	1170	4 096	1 647
Частка переказованих у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених цривій	1183	-	-

...них страхових резервах	1184	-	-
...и оборотні активи	1190	4	10
Усього за розділом II	1195	58 472	69 695
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	107 123	122 072

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (паізовий) капітал	1400	12 000	24 000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у довідках	1405	25 746	25 746
Додатковий капітал	1410	-	-
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1413	23	23
Перозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(741)	(326)
Неоплачений капітал	1425	-	(12 000)
Випущений капітал	1430	-	-
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	37 028	37 443
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Відстрочені зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	33 334	41 842
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	2 379
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань	-	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-пота	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	33 334	44 221
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	9 459	3 890
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	25 449	34 568
розрахунками з бюджетом	1620	382	655
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	24	76
розрахунками з оплати праці	1630	99	295
за одержаними авансами	1635	1	57
за розрахунками з учасниками	1640	-	-
з внутрішніх розрахунків	1645	137	110
за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісії: доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	1 210	757
Усього за розділом III	1695	36 761	40 408
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	107 123	122 072

Керівник

Задворник Степан Карлович

Головний бухгалтер

Паславська Ірина Петрівна

¹ Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.



Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "Вітепська кави"	Дата (рік, місяць, день):	КОДИ		
			2019	12	31
	за СДРПОУ		13344944		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за рік 2019 р.

Форма N2 Код за ДКУД **1801003**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	212 192	179 929
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
Премії підписані, валова сума	2011	-	-
Премії, передані у перестраховання	2012	-	-
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(180 840)	(154 337)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валювий:			
прибуток	2090	31 352	25 592
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	3 239	16
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	-
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
Адміністративні витрати	2130	(8 507)	(7 237)
Витрати на збут	2150	(7 266)	(4 071)
Інші операційні витрати	2180	(8 864)	(7 277)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	-
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	9 954	7 023
збиток	2195	(-)	(-)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	-	1 075
Дохід від благодійної допомоги	2241	-	-
Фінансові витрати	2250	(9 539)	(7 147)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(68)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	415	883
збиток	2295	(-)	(-)

Продовження додатка 2

Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	415	883
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частина іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	16
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	16
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	16
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	415	899

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	178 647	153 975
Витрати на оплату праці	2505	4 868	2 725
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 064	584
Амортизація	2515	4 482	3 156
Інш. операційні витрати	2520	16 416	12 482
Разом	2550	205 477	172 922

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Задворняк Степан Карлович

Головний бухгалтер

Паславська Ірина Петрівна

