

*Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет*

**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

Тема: Управління економічним потенціалом виробничого підприємства

Спеціальність 051 «Економіка»

Освітня програма 6.051.00.06 «Економіка і бізнес»

Завідувач кафедри: _____/О.І. Карінцева/

Керівник роботи: _____/Є.В. Коваленко/

*Виконавець: _____/Ісса Мохамед Рамадан Салех/
П.І.Б.*

*Група: _____ Е-72рос
шифр*

Суми 2021

Аннотация

Работа образовательно-квалификационного уровня «бакалавр» по теме: «Обеспечение развития предприятия на основе диверсификации деятельности» содержит 59 страниц, 12 таблиц, 1 рисунок, 8 формул, 4 приложения. Список использованной литературы - 53 наименования.

Цель исследования - обосновать систему мер по обеспечению развития Экономическим потенциала предприятия на основе диверсификации деятельности.

Объектом исследования является процесс развития Экономическим потенциала предприятия.

Предметом исследования является система принципов и инструментов управления, обеспечивающих развитие ООО «Uklon» на основе диверсификации деятельности.

Методы исследования. Теоретической и методологической основой исследования послужили научные концепции и теоретические разработки ведущих Отечественных и зарубежных ученых в области конкуренции и разработки конкурентной стратегии. В ходе исследования использовались метод теоретического обобщения и сравнения, индукции и дедукции, системный метод, метод синтеза и методы анализа и динамики.

Результаты исследования могут быть использованы предприятиями, работающими на рынке частных автомобильных перевозок, для развития компании и адаптации к современным рыночным условиям, в частности ООО «Uklon», для обеспечения развития компании. В современных условиях выбор эффективного направления диверсификации деятельности предприятия - важная задача, на решении которой его развитие зависит от.

Ключевые слова: развитие предприятия, диверсификация деятельности, эффективность, рынок грузоперевозок, услуги, обеспечение развития предприятия.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Глава 1. Теоретические основы обеспечения развития предприятия на основе диверсификации	4
1.1 Развитие современного предприятия: сущность и факторы	4
1.2 Диверсификация как инструмент обеспечения развития предприятия	7
ГЛАВА 2 Диагностика организационно-экономических предпосылок развития ООО «Uklon» на основе диверсификации	11
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	11
2.2 Эффективность развития предприятия и его особенности.....	14
2.3 Стратегический анализ возможностей развития предприятия	23
Глава 3 Направления развития ООО «Uklon» на основе диверсификации	27
3.1 Определение возможных направлений развития предприятия и механизмов их реализации.....	27
3.2 Обоснование экономической целесообразности реализации предложенных направлений развития предприятия.....	36
Выводы	44
Литература	46
Приложения	52

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ ДИВЕРСИФИКАЦИИ

1.1 Развитие современного предприятия: сущность и факторы

Сегодня развитие является одним из важнейших понятий современной экономики. Он традиционно связывается с переходом возможности в актуальное бытие, процессом перехода к более качественному состоянию, качественными позитивными изменениями, приобретением нового качества, движением и трансформациями целостных систем, процессами усиления, рост, укрепление, улучшение.

Развитие предприятия представляет собой непрерывный процесс, происходящий по искусственно разработанной или естественной программой как изменение состояний предприятия, каждый из которых является качественно другим предыдущего, из-за чего у предприятия как в сложной системы появляются новые свойства, качества и характерные черты, раскрываются и могут быть реализованы новые возможности. Они позволяют предприятию выполнять новые функции, решать принципиально другие задачи, укрепляет его позиционирование во внешней среде и повышает способность противодействовать его негативным воздействиям [2, с 76]. Способ развития предприятия - это организованная последовательность действий, следствием выполнения которых положительные изменения в деятельности предприятия, обеспечивающие целевой контролируемый переход предприятия из текущего состояния к будущему, более совершенного, качественно нового, который характеризуется укреплением потенциала предприятия, приобретением новых возможностей, способностью решать принципиально новые задачи или применить новые способы решения имеющихся задач. Для идентификации способа развития предприятия нужно соблюдать определенные требования, по

которым способ развития предприятия как организована последовательность действий имеет:

- допускаются перевести предприятие из одного состояния в другое, более совершенный, качественно новое состояние, которое должно быть четко идентифицированным;
- допускаются организовать процесс перехода предприятия в другой, более совершенное состояние;
- осуществляться путем целенаправленного внесения преимущественно управляемых изменений в деятельности предприятия;
- иметь конкретный содержательно определенный характер действий [2, с. 77].

С использованием этих критериев сформирован совокупность способов развития предприятия. Природу способов развития предприятия установлено в ходе их критериального сравнительного анализа с использованием ряда критериев (интенсивность изменений в деятельности предприятия, сложность использования способа развития, величина необходимых затрат, природа первичных объектов воздействия, влияние на формирование результата развития предприятия).

Использование каждого из способов развития предприятия является результативным при определенных условиях. Результативность способа развития предприятия определено как степень приближения при его использовании процесса развития до планируемого, а результатов развития - к ожидаемым [2, с 77].

Основной целью производственной и коммерческой деятельности предприятия является максимизация прибыли, повышения эффективности производства. Нарастить производство можно двумя путями:

- путем увеличения количества вовлеченных в производство факторов (экстенсивный путь)
- за счет улучшения технологий (интенсивный путь).

Основная идея экстенсивных и интенсивных способов развития производства данная К. Марксом, который, исследуя процесс расширенного производства, писал, что оно расширяется «экстенсивно, если расширяется только поле производства» и «интенсивной, если применяются более эффективные средства производства». Таким образом, основными факторами экстенсивного роста есть дополнительные затраты живого и овеществленного труда (без их качественного совершенствования): рост численности работающих (без изменения их квалификации и общеобразовательного уровня), рост капитальных вложений (на расширение объема вовлекаемых в хозяйственный оборот основных фондов постоянного технического уровня), рост объемов потребляемого сырья. Этот путь развития является самым простым путем расширения производства.

Систематизация существующих дефиниций понятия «развитие», критический анализ подходов к его трактовке и исследования взглядов ученых к отделению характеристик, присущих развития, позволили установить существование двух полярных групп свойств развития (Приложение А, рисунок А.1.1) [3]. Следует отметить, что большинство исследователей теории развития придерживаются точки зрения о привалування первой группы характеристик, присущих развития [1, с. 126].

Подавляющее большинство существующих определений понятия «развитие предприятия» опирается на отделение различных изменений или процессов, приводящих к изменению предприятием своего качественного состояния. Ряд исследователей в трактовке сущности понятия «развитие предприятия» добавляют критерий адаптивности - повышение гибкости и адаптации изменениям окружающей среды. Другая группа ученых настаивает на необходимости изменения или обновлении сфер деятельности и бизнес процессов предприятия как главных критериев его эффективности. Обобщение существующих подходов и взглядов ученых к отделению видов развития предприятия позволяет выделить 15 критериев, наиболее содержательно

характеризуют современные тенденции, направления и возможности развития предприятия (Приложение А, рисунок А.1.2) [1, с 127, 12].

Теоретическое обобщение и системный анализ подходов к трактовке понятий «развитие», «развитие предприятия» позволяет сделать вывод об отсутствии единства и универсальности в определении понятия, наличие в различных трактовках лишь некоторых свойств и отдельных аспектов развития. Критический анализ подходов к трактовке понятия «развитие» и исследования взглядов ученых к отделению присущих характеристик позволили установить существование двух полярных групп свойств развития. Контент-анализ подходов к определению сущности понятия «развитие предприятия» позволяет выделить 15 критериев, наиболее содержательно характеризуют современные тенденции, направления и возможности развития предприятия.

1.2 Диверсификация как инструмент обеспечения развития предприятия

В рыночных условиях большинство фирм начинают свою деятельность с небольших предприятий с одним видом бизнеса, обслуживающих местные или региональные рынки. В первые годы деятельности такой фирмы номенклатура ее продукции, работ, услуг ограничена и не отличается разнообразием. Основными направлениями деятельности молодых фирм является рост объемов продаж, увеличение доли рынка, формирование приверженности потенциальных потребителей к продукции фирмы.

Диверсификация - это экономический термин (слово), которым принято называть процесс или стратегии развития предприятия таким образом, чтобы сфера деятельности постоянно расширялась и обеспечивала защиту от финансовых рисков. Само слово происходит от латинского «diversificatio», что буквально переводится как: разнообразие. Простыми словами, Диверсификация - это процесс, при котором предприятие не закичивается на работе в одной

единственной сфере деятельности, а постоянно расширяет свое присутствие в других областях бизнеса. Другими словами, можно сказать, что диверсификация - это своеобразная страховка от различных рисков на тот случай, если одно из направлений деятельности станет убыточным. Лучшим отражением концепции диверсификации может послужить поговорка: «Не стоит класть все яйца в одну корзину» [53].

Предприятия с устойчивым финансово-экономическим положением посредством диверсификации расширяют зону своих интересов, осваивая новые виды деятельности как существенную основу стабильности своего бизнеса.

Мотивы, цели, приоритеты диверсификации, служащие ориентиром и стимулом для расширения диверсифицированного бизнеса, представленные в (Приложении А, рисунок А.1.3 и А.1.4) [21, 24, с.18]. Мотивы и цели диверсификации могут быть разными - от простого желания выжить, до получения дополнительной прибыли - руководство предприятия по своему усмотрению реализует наиболее приемлемые и существенные, в том числе и с учетом пережитых предприятием этапов жизненного цикла предприятия (Приложение А, рисунок А.1.3).

Цели диверсификации деятельности предприятия существенно зависят от его финансового состояния и возможностей.

Четкого определения времени, момента, ситуации на рынке, когда предприятию необходимо обратиться к диверсификации, не существует. Решение о начале диверсификации в значительной степени зависит от возможности роста предприятия в своей основной области и от конкретных позиций предприятия на рынке. На практике решение о диверсификации обычно принимается в случае, когда предприятие попадает в трудную ситуацию (постоянное снижение прибыли, систематическая потеря части рынка, увеличение срока возврата инвестиций). И здесь в выработке решения помогает ориентация на приоритетность целей диверсификации (Приложение А, рисунок

А.1.4.), Которая дает возможность определиться с зависимостью между целями предприятия и доходности его работы.

Реализуя диверсификацию, предприятие должно приложить определенные усилия для создания конкурентных преимуществ, обеспечение определенного потенциала для поддержания конкурентного преимущества, без которых успех в новой, диверсифицированной сфере бизнеса проблематично. В результате диверсификации фирмы могут превратиться в сложные многоотраслевые комплексы.

Диверсификацию можно рассматривать не только на уровне предприятия, фирмы, корпорации, но и области, на уровне всей страны.

Отсутствие качественных сдвигов в повышении конкурентоспособности продукции большинства не сырьевых отраслей ограничивают возможности их устойчивого роста и развития. В таких условиях ускоренная диверсификация структуры украинской экономики становится одной из приоритетных задач современного этапа развития.

В практической деятельности предприятие может применять одновременно несколько стратегий диверсификации, то есть применять комбинированную стратегию, следуя, например, определенную последовательность в реализации стратегий.

И. Ансофф приводит высказывание Джозефа Т. Райта, которое заставляет серьезно задуматься, прежде чем разворачивать диверсификацию деятельности: «Я не знаю более сложной управленческой проблемы, чем диверсификация ... хотя как абстрактная идея она и не представляет собой ничего сложного. Результаты этого замысла могут быть настолько разнообразны, что ничего путного из него не выйдет» [4, с.181].

Для предприятия любой формы собственности и любых масштабов хозяйственной деятельности существенно управление хозяйственной деятельностью, определение стратегии, а так же планирование. Но так как единой для всех предприятий стратегии не существует и поэтому каждое

предприятие, желающее выжить в жестких условиях рынка, производит свою собственную стратегию на основе анализа внешней среды, собственного потенциала, основываясь на целях и миссии организации. Выработка стратегии организации - не самоцель стратегического управления. Эта сложная и трудоемкая работа приобретает смысл только в том случае, если стратегия в дальнейшем успешно реализуется. Для того чтобы контролировать процесс реализации стратегии и быть уверенными в достижении поставленных целей, руководители организации вынуждены разрабатывать планы, программы, проекты.

Из вышеизложенного можно сделать вывод, что о диверсификации нужно думать постоянно. В любой момент может измениться как ситуация на рынке, так и политическая ситуация: введение или отмена лицензирования; установление или повышение таможенных пошлин; наложение запретов на производство той или иной продукции. Все это повлечет за собой усложнение сбыта, усиление конкуренции, необходимость прекращения того или иного вида деятельности.

ГЛАВА 2 ДИАГНОСТИКА ОРГАНИЗАЦИОННО- ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПРЕДПОСЫЛОК РАЗВИТИЯ ООО «UKLON» НА ОСНОВЕ ДИВЕРСИФИКАЦИИ

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Общество с ограниченной ответственностью «Uklon» - первый на территории Украины сервис вызова авто через Интернет. Uklon позволяет заказывать автомобиль с помощью приложения на смартфоне или через официальный интернет-сайте. Был создан в 2010 году, украинским программистом Виталием Дятленко. Является одной из первых и самых популярных служб для онлайн-заказа частного автомобиля в Украине.

Компания постоянно адаптируется к современным условиям на рынке, для того чтобы предоставлять наиболее качественные услуги назад, в сентябре 2016 был введен оплату проезда банковской картой, а осенью 2017 фирма сообщила о придании функции страхования своих пассажиров на случай ДТП.

На сегодняшний день «Uklon» работает в таких областных центрах Украины как: Киев, Днепр, Одесса, Харьков, Ивано-Франковск, Запорожье, Полтава, Чернигов, Сумы, Житомир. Кроме Страны компания также работает в столице Грузии, Тбилиси.

Генеральный директор компании - Остапюк Максим Олегович. Главный сайт компании - <https://uklon.com.ua/> .

Основные принципы компании.

Контроль качества. Фирма имеет свой call-центр для пользователей и водителей, который работает круглосуточно. Также, для улучшения предоставления услуг действует система оценки таксистов, с помощью которой водителям с низким рейтингом накладываются штрафные санкции или критическом случае блокируется доступ к сервису.

Дополнительные возможности. При заказе автомобиля, пользователю предоставляется возможность выбрать дополнительные функции такие как класс автомобиля, заказать услуги «англоязычный водитель», «курьер», авто с кондиционером, выдачу чека, перевозки дополнительного багажа и тому подобное. Через приложение на смартфоне клиент может отслеживать координаты заказанного автомобиля через GPS.

Тарифы. Компания ориентируется на средние цены на рынке.

Организация оказывает помощь волонтерской инициативной группе «Вернись живым». По словам координатора группы Виталия Дейнеги, компания «Uklon» предоставляет 60 000 грн в месяц, тогда как бюджет организации составляет 86 тыс. Грн в месяц

В начале деятельности компании с ней работали недобросовестные водители, поэтому чаще всего Uklon критиковали за нежелание выполнять заказы водителями на тех условиях, на которых они его принимали.

Целевая аудитория компании это молодое поколение, которое для заказа услуг перевозок использует свой смартфон. Общую информацию о юридическом лице ООО «Uklon» можно просмотреть в Приложения Б, таблица Б.2.1. составленной по данным ООО «Uklon», которые находятся в свободном доступе в сети интернет [51].

Главными конкурентами компании «Uklon», на начало 2019 года, являются такие компании как «Uber» и «Bolt», ранее известный под названием «Taxify». Также частичную конкуренцию имеют диспетчерские службы такси, но с каждым годом они теряют популярность среди потребителей.

Сфера, в которой работаю «Uklon» быстро развивается, так как все больше людей переходят от звонков к оператору, к заказу услуг через мобильное приложение, это дает ряд преимуществ которые не могут предоставить вам старый способ, а благодаря постоянному совершенствованию программного обеспечения, компания наращивает все больше преимуществ и довольно быстро расширяется не только на территории Украины, но и за ее границами.

Так как основное направление компании это частные автомобильные перевозки они делятся на две группы: личные и корпоративные.

Личные перевозки делятся на пять классов, которые различаются по различным критериям (Приложения Б, таблица Б.2.2). Созданная на основе разработанной информации о предоставлении услуг компанией «Uklon».

С 2017 года в компании появился собственный автопарк, который на момент появления имел всего 10 автомобилей. «Uklon» использует свой автопарк исключительно для предоставления корпоративных заказов. С каждым годом автопарк компании увеличивается и на данный момент имеет 35 автомобилей. Все автомобили в автопарке относятся к бизнес классу, а именно там представлены такие авто как: Toyota Camry, Mazda 6, Honda Accord, Hyundai Santa Fe, Ford Mondeo, Kia Sportage, Skoda Superb, Mercedes-Benz E и S классов. Автомобили имеют исключительно последний кузов своей модели и им не более 6 лет. Для каждого из набирались специальные специалисты, имеющие большой стаж вождения и опрос в работе с клиентами бизнес класса.

В Приложении А, рисунок А.2.3. заметно что количество автомобилей в компании растет и поэтому целесообразно сказать, что спрос на услуги корпоративного перевозки явно увеличивается.

Такой рост объясняется тем, что запуск корпоративного такси является очень технологичным решением для компании. Так как компания принесла свой вклад в развитие сферы корпоративных перевозок. А сам благодаря их программному обеспечению корпорации клиенты видят, такие показатели как когда рабочие пользуются данной услугой, сколько они проехали, какая стоимость проезда и это все в электронном варианте. Для таких компаний это удобно, потому что: во-первых, не нужно тратить время на дополнительную бухгалтерию и этим они экономят время своих рабочих, а во-вторых некоторые водители специально увеличивают километраж и расход топлива, чтобы больше заработать, а благодаря полному электронному отчету это невозможно сделать и это позволяет компания не тратить ресурсы на недоброкачественных рабочих.

Различные классы автомобилей имеют различные начисления для определения конечной цены (Приложение Б, таблица Б.2.3) [23].

По структуре управления в ООО «Uklon», а является линейно-функциональной. Компания делится на различные отделы, где каждый отдел имеет имеет руководителя, который распределяет задачи между сотрудниками своего отдела и несет ответственность за результаты их работы. Для данного предприятия эта структура довольно удобная и оптимальная.

Для ООО «Uklon» характерно сочетание бюрократической и адаптивной структур управления, то есть существует четкая иерархия в системе прав и обязательств, трудовых функций, но кроме этого существует и определенная система норм и ценностей компании, подлежит обсуждению, используется ситуационный подход к решению проблемных вопросов, и каждый работник имеет возможности для развития и самовыражения.

2.2 Эффективность развития предприятия и его особенности

Чтобы достичь успеха в бизнес деятельности, обеспечить стабильность рынка в условиях постоянной конкуренции нужно сделать соответствующее аналитическую работу во всех сферах деятельности фирмы с целью оценки недостатков и слабых мест, нахождение причинно-следственных связей показателей компании, выявление долевого уровня партнеров в конечных результатах. Именно те компании, которые имеют совершенную систему аналитических исследований, имеют возможность избежать необоснованных рисков в принятии предпринимательских решений и быстро адаптироваться к различным изменениям рыночной среды.

Главной чертой анализа хозяйственной деятельности компании, является общее, системное исследование экономических явлений и факторов, причин и процессов, которые обуславливают. Анализ экономических явлений обязывает изучению проявления экономических законов и категорий рыночной экономики

в условиях различных видов организаций и объединений, их специфики на каждом этапе развития рыночных отношений.

Анализ финансовых результатов деятельности предприятия ООО «Uklon» по 2016-18 годы показан (Приложении Б, таблица Б.2.4) разработан на основе приложений В и Г. Основные показатели предприятия из отчета о финансовых результатах наведены в таблица 2.4. Коэффициенты ликвидности и платежеспособности являются достаточно важными финансовыми показателями, если рассматривать краткосрочную перспективу. С помощью них можно оценить на сколько быстро компания может воспользовавшись своими активами для того чтобы погасить краткосрочные обязательства.

Чтобы проанализировать показатели ликвидности нужно рассчитываются такие показатели как коэффициенты покрытия, абсолютная ликвидность, быстрая ликвидность и чистый оборотный капитал.

Коэффициент покрытия позволяет понять, сколько денежных единиц оборотных средств приходится на каждую денежную единицу краткосрочных обязательств, и показывает количество оборотных средств компании для погашения ее долгов в течение периода. Рассчитывается коэффициент покрытия по формуле:

$$K_{\text{покp.}} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.1)$$

Коэффициент покрытия ООО «Uklon» за один из года анализируемый период находится ниже соответствующей норм, так как есть меньше 1,5 (колеблется от 0,781 до 1,150). То есть стоимость активов не покрывает обязательства ООО «Uklon».

Коэффициент быстрой ликвидности показывает сколько денежных единиц ликвидных оборотных активов приходится на каждую денежную единицу обязательств и рассчитывается он по формуле:

$$K_{\text{ш.л.}} = \frac{\text{Оборотні активи} - \text{виробничі запаси} - \text{незавершене виробництво} - \text{товари}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.2)$$

Показатель быстрой ликвидности колеблется в течение 2016-2018 гг. В пределах от 0,197 до 0,350 и является меньше нормы, тогда как при оптимальном значении в 0,5 - 1 и выше.

Немедленную готовность компании ликвидировать краткосрочную задолженность показывает коэффициент абсолютной ликвидности. Формула для его расчета:

$$K_{ал.} = \frac{\text{Грошові кошти}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.3)$$

В 2016 году этот показатель ниже нормы, нормативным считается значение от 0,1 до 0,2. Это показывает, что фирма не имеет возможность вовремя оплатить долги в случае, если срок платежей наступит вскоре. В 2017 году коэффициент абсолютной ликвидности выше нормы, что также может указывать на проблемы на предприятии и показывает, что фирма использует неэффективную стратегию управления финансовыми ресурсами. В 2018 это показатель находится в пределах нормы и составляет 0,104.

Чистый оборотный капитал показывает способность компании выплачивать свои текущие обязательства и возможности продления дальнейшей деятельности предприятия. Рассчитывается чистый оборотный капитал как разница оборотных активов и текущих обязательств.

Итоги и результаты расчетов оценки ликвидности находятся в таблица 2.5 (Приложение В, Г).

Таблица 2.5. Изменение показателей ликвидности за период 2016-2018 гг.

Показатель	2016	2017	2018	2017/2016		2018/2017	
				АП	ТП,%	АП	ТП,%
Коэффициент покрытия	0.943	1.150	0.781	0.207	121.97	-0.369	67.93
Коэффициент относительной ликвидности	0.197	0.350	0.197	0.153	177.93	-0.153	56.30
Коэффициент абсолютной ликвидности	0.017	0.243	0.104	0.226	1448.99	-0.139	42.95
Чистый оборотный капитал	-1024860	2946120	-6967155	3970980	387.47	-9913275	-336.49

Показатель чистого оборотного капитала ООО «Uklon» имеет отрицательные значения, что свидетельствует о росте обязательств и одновременное сокращение оборотных средств ООО «Uklon», что является негативным явлением. Однако в 2017 году показатель положительный, что отражает более эффективное ведение дел.

В 2016-2018 годах предприятие не имело достаточной суммы оборотных средств для того чтобы выплатить свои долги, несмотря что в 2017 году это значение максимально приблизилось к оптимальному - 1,150. Коэффициент относительной ликвидности не соответствует норме и нет постоянной тенденции. Коэффициент абсолютной ликвидности нет устоявшихся тенденции (вырос за 2017 в 13 раз и уменьшился в 2018 на 57%), но все же способность компании немедленно выплатить текущие обязательства увеличились. Чистый оборотный капитал имеет отрицательные значения, что является негативным явлением в целом. В 2017 он вырос почти в 3,9 раза, но в следующем году уменьшился в 3,4 раза и снова получил отрицательного значения. Это связано с увеличением текущих обязательств.

Так как, большинство основных показателей вне нормы, это показывает, что компания «Uklon» имеет низкую платежеспособность в данном рассматриваемом периоде.

Для того, чтобы повысить коэффициент покрытия нужно работать в направлении увеличения суммы оборотных активов и снижение суммы текущих обязательств. Тогда как для улучшения коэффициента относительной ликвидности предприятию следует работать в направлении повышения суммы высоколиквидных активов и понижение суммы текущих активов.

Так как показатель коэффициента абсолютной ликвидности является ниже нормативного, то предприятию необходимо привлечь заемные средства и реализовать часть своих лишних активов чтобы увеличить суммы наиболее ликвидных активов. В те годы, когда показатели выше нормативного, компания

должна использовать возможность и вложить часть средств, полученных выше нормы, в финансовые инвестиции.

Чтобы оценить финансовую устойчивость, нужно розраховаты коэффициенты платежеспособности, обеспеченности собственными оборотными средствами, финансирование и маневренности собственного капитала.

Коэффициент платежеспособности показывает зависимость компании от различных внешних источников финансирования. Рассчитывается он по формуле:

$$K_{\text{плат}} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Майно під-ва}} \quad (2.4)$$

Зависимость компании от внешних источников имеет тенденцию к росту, в 2018 году показатель достиг самого низкого за 3 года значения - 0,306.

Так как коэффициент финансирования является большим единицы, это свидетельствует о невозможности предприятия развиваться за счет своих средств.

Значение коэффициента является отрицательным в течение двух исследуемых лет, что является негативным для компании. Коэффициент маневренности отражает, какая часть собственного капитала была вложена в оборотные средства, а какая была капитализирована. Рассчитывается этот показатель можно по формуле:

$$K_{\text{ман.вл.к}} = \frac{\text{Власні оборотні кошти}}{\text{Власний капітал}} \quad (2.5)$$

Показатель на 2018 год должен тенденцию к росту, что является негативным для компании. Это показывает, что часть капитала, которая была вложена в оборотные средства увеличились. И поэтому, уменьшается доля, капитализируется, что в свою очередь уменьшает стоимость компании и делает ее менее привлекательной для инвесторов.

Таблица 2.6. Оценка финансовой устойчивости (Разработано на основе приложений А, Б)

Показатель	Года			2017/2016		2018/2017	
	2016	2017	2018	АП	ТП,%	АП	ТП,%
Коэффициент платежеспособности	0.397	0.440	0.306	0.043	110.79	-0.133	69.70
Коэффициент финансирования	1.520	1.274	2.263	-0.245	83.85	0.989	177.60
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	-0.057	0.150	-0.219	0.207	361.14	-0.369	40.62
Коэффициент маневренности	1.408	1.465	1.767	0.057	104.07	0.302	120.64

Зависимость ООО «Uklon» от внешних источников финансирования в течение 3-х лет имела тенденцию к падению: возросла на 10,79%, а затем уменьшилась на 30,3% в 2017 и 2018 соответственно. Коэффициент финансирования уменьшился на 16,15% и вырос на 77,6% в тех же годах, что является негативным для компании явлением, так как свидетельствует о его увеличении зависимости от заемных средств. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами в течение 2017 вырос на 261,14% и уменьшился на 59,38% соответственно, что говорит о финансировании оборотных средств во многом за счет заемных средств. Коэффициент маневренности в 2018 году имеет негативную для компании тенденцию к росту, то есть свидетельствует об уменьшении дополнительного капитала.

Для того, чтобы оценить уровень деловой активности нужно рассчитать срок погашения задолженностей, коэффициент оборачиваемости и фондоотдачи.

Эффективность использования компанией всех своих имеющихся ресурсов отражает коэффициент оборачиваемости активов. Вычислить его можно по формуле:

$$K_{об. акт.} = \frac{\text{Виручка від реалізації}}{\text{Підсумок балансу}} \quad (2.6)$$

Коэффициент оборачиваемости активов имеет отрицательную динамику, что означает снижение эффективности использования имеющихся в компании ресурсов.

В свою очередь, коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности отражает скорость вращения кредиторской задолженности компании за нужный период и исчисляется по формуле:

$$K_{об\ кр\ заб} = \frac{\text{Виручка від реалізації}}{\text{Кредиторська заборгованість}} \quad (2.7)$$

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности отражает скорость вращения дебиторской задолженности компании за определенный период. Рассчитать его можно по формуле:

$$K_{об\ дб\ заб} = \frac{\text{Чистий дохід від реалізації}}{\text{Дебіторська заборгованість}} \quad (2.8)$$

Коэффициент кредиторской задолженности рос в 2017 и уменьшался в 2018, в результате оставшись на том же уровне. Коэффициент дебиторской задолженности «Uklon» имеет тенденцию к росту в течение всех трех лет. При этом стоит отметить, что скорость оборота дебиторской задолженности гораздо выше скорость оборота кредиторской.

Для расчета срока погашения дебиторской задолженности нужно взять отношение продолжительности отчетного периода к коэффициенту оборачиваемости дебиторской задолженности. Анализ компании отражает средний период погашения дебиторской задолженности. Аналогичным образом исчисляется срок погашения кредиторской задолженности.

Для оценки рентабельности предприятия нужно рассчитать такие показатели как коэффициент рентабельность активов, коэффициент рентабельности собственного капитала, коэффициент рентабельности деятельности, коэффициент рентабельности продукции и рентабельности продаж (таблица 2.7 разработан на основе приложений А, Б).

Таблица 2.7. показатели рентабельности

Показатель, %.	Года			2017/2016		2018/2017	
	2016	2017	2018	АП	ТП, %	АП	ТП, %
Коэффициент рентабельности активов	0.013	0.099	0.046	0.086	778.62	-0.053	46.16
Коэффициент рентабельности собственного капитала	0.032	0.225	0.149	0.193	702.76	-0.076	66.22
Коэффициент рентабельности деятельности	0.009	0.070	0.036	0.062	802.96	-0.034	51.24
Коэффициент рентабельности продукции	0.012	0.102	0.049	0.090	848.84	-0.053	47.86
Коэффициент рентабельность продаж	0.274	0.313	0.264	0.039	114.34	-0.049	84.49

В 2017 коэффициент рентабельности активов вырос почти в 8 раз, поэтому можно сказать, что активы являются рентабельными. Рентабельность активов показывает уровень прибыли, который характеризуется всеми активами предприятия. В 2018 году наблюдалась негативная тенденция этого показателя, он уменьшился на 56%.

В 2017 году рентабельность собственного капитала выросла в 7 раз, а в 2018 году уменьшилась на 34%.

Коэффициент рентабельности деятельности рос в 2017 - в 8 раз и уменьшился в 2018 - на 49%. Повышение этого показателя показывает рост эффективности хозяйственной деятельности предприятия.

Подобную динамику имеет рентабельность продукции: в 2017 показатель вырос более чем в 8 раз, а в 2018 году уменьшился на 52%.

Рентабельность продаж продемонстрировала рост на 14% в 2017 в 2018 этот показатель снизился на 15%.

По графику хорошо видно, что в 2017 год для компании оказался гораздо более успешным, поскольку все показатели рентабельности имели достаточно неплохой прирост. Отрицательным является то, что в следующем году компания не смогла достичь того же уровня рентабельности, также хорошо заметно по графику, где все коэффициенты приходили. Несмотря на это, значения всех

показателей рентабельности является положительное, что показывает эффективное ведение дел в компании «Uklon».

Для возможностей развития предприятия в конкурентной среде было определено два основных критерия, а именно цена и качество, относительно показателей конкурентов. Основные конкуренты на данном рынке являются «Uber» и «Bolt» (более известный под названием «Taxify»). Если с ценой все вполне ясно, то для определения качества перевозок лучше будет выбрать критерий времени, поскольку комфорт перевозок это довольно субъективный признак. Время перевозок включает в себя также, время на нахождение автомобиля и время прибытия автомобиля на место посадки клиента. Для чистоты эксперимента буду выбран один маршрут, который в свою очередь будет состоять из трех меньших маршрутов. Все замеры будут проходить исключительно в разные будние дни и начинаться в одно время. Для оценки качества будет выбрано наиболее доступный класс автомобилей, а именно: в «Uklon» это класс стандарт, в «Uber» это класс «UberX», а в «Bolt» это класс «Bolt». Длина маршрута 10 километров, а начало измерений в 12:00. Между каждым заказом делалась 15 минут перерыв, для того чтобы один и тот же водитель не взял этот заказ сразу после выполнения предыдущего.

После проведенного выше эксперимента, были получены данные об уровне качества и цен конкурентов в отношении компании «Uklon». Благодаря полученным данным сейчас есть возможность создать карту стратегических групп конкурентов.

Карта стратегических групп конкурентов создается с целью нахождения компаний, которые являются ближайшими конкурентами выбранной фирмы, то есть компании, которые находятся в одной стратегической группе, а также их позиций, она более полно предоставляет сведения об отраслевой конкуренции. Карта является действенным способом для графического показа конкуренции в отрасли, что позволяет видеть, как будет меняться отрасль и какие тенденции будут на нее влиять [19, с 12].

2.3 Стратегический анализ возможностей развития предприятия

Ключевой частью деятельности компании является старания достичь более лучших результатов деятельности, проявляют себя через увеличение прибыльности, поиск новых возможностей и тому подобное. Поэтому, для компаний достижение этих целей является реальным в условиях повышения эффективности управления потенциалом предприятия. Для выявления возможностей развития необходимо осуществить стратегический анализ оценки эффективности управления потенциалом в современных условиях ведения предпринимательской деятельности. В этом этапе исследования лучше будет перейти к анализу и оценке ряда показателей, которые покажут наиболее общее представление о месте компании на рынке, а также насколько эффективно используется потенциал фирмы.

В связи с развитием технологий и их степенью интеграции в общество, компаниям, которые занимаются частными автоперевозками, придется стремительно вводить новые технологии для привлечения новой аудитории и содержание старой.

Таблица 2.11. PEST-анализ ООО «Uklon» (составлено на основе) [12]

Политические факторы	Оценка	Экономические факторы	Оценка
1. Потеря перспективных рынков в связи с вероятностью развития военных действий.	3	1. Колебания курса национальной валюты по отношению к курсу доллара США.	2
2. Изменение законодательства по налоговой политики.	2	2. Динамика показателей экономического развития страны	2
3. Нестабильность правительства. Выборы нового президента и парламента.	2	3. Явные изменения цен на ключевые ресурсы (топливо).	4
Социальные факторы	Оценка	Технологические факторы	Оценка
1. Изменение покупательной способности потребителей	3	1. Развитие информационно коммуникационных технологий.	1
2. Переориентация в культуре удовлетворение потребностей населения	2	2. Широкое распространение Интернет инструментов.	2
3. Демографические изменения в стране.	1	3. Влил технологических инноваций вызванных НТП.	1

Каждая компания на рынке свои преимущества и обладает своими недостатками. SWOT-анализ (strength, weaknesses, opportunities and threats) шагайте возможность определить сильные и слабые стороны, которым нужно уделить наибольшее внимание и усилия по стороны организации [2, с 7].

SWOT-анализ - это анализ микро и макросреды компании. Анализируются сильные и слабые стороны микросреды, а также исследуются возможности и угрозы макросреды компании [3, с 127].

Алгоритм действий SWOT-анализа прогнозирует сначала нахождения сильных и слабых сторон, возможностей и угроз, а затем нахождения связей между ними. Эти связи могут в дальнейшем быть использованы для создания стратегии предприятия. Нужно выявить, какие угрозы являются наиболее вероятными и риски они могут создать. Именно эти угрозы требуют серьезных концентрации усилий с целью их устранения. Теория М. Портера о конкурентоспособности предприятия в собственной отрасли, заложенная в основу методологии SWOT-анализа [8, с 28].

Табл. 2.12. Сильные и слабые стороны ООО «Uklon» (составлено на основе)

[31]

Сильные стороны	Оценка в баллах	Слабые стороны	Оценка в баллах
1. Многолетний опыт работы на рынке	3	1. Текучесть кадров	2
2. Быстрое и качественное обслуживание	4	2. Относительно высокая стоимость услуг по сравнению с конкурентами	3
3. Круглосуточное обслуживание	4		
4. Значительное количество корпоративных клиентов	2	3. Ограниченное количество собственных автомобилей	4
5. Система контроля цены	3		

Оценивая возможности, следует обдумывать их потенциальную привлекательность и вероятность их реализации, а также анализировать могут выгоды превзойти возможные потери, через реализацию возможностей. В

зависимости от ситуации один фактор может быть и как угрозой, так и возможностью для фирмы. Основываясь для анализа микро и макросреды организации и формирования перечня сильных и слабых сторон предприятия, а также составления перечня угроз и возможностей фирмы, устанавливаются линии связей, то есть парные комбинации между ними. Для того, чтобы сформировать цепочки связей, строится матрица SWOT.

Учитывая проведенного SWOT-анализа с целью определения стратегических проблем предприятия и стратегических альтернатив его развития было установлено и проанализированы комбинации слабых и сильных сторон компании и ее возможности и угрозы в макросреде.

Табл. 2.13. Возможности и угрозы ООО «Uklon» (составлено на основе) [31]

Возможности	Оценка в баллах	Угрозы	Оценка в баллах
1. Увеличение количества услуг	4	1. Повышение цен на топливо	4
2. Развитие долгосрочного сотрудничества с корпоративными структурами	3	2. Выход на рынок новых конкурентов	2
3. Увеличение численности автомобильного ряда	4	3. Нестабильность курса валют	3
4. Увеличение доли рынка	2	4. Снижение платежеспособности потребителей	3
5. Расширение клиентской базы	3		

Чтобы определить какие есть возможные стратегии развития организации нужно ориентироваться на наиболее значимые возможности в макросреде и на самую оценку слабых сторон компании. Основные методы, используемые ООО «Uklon» в конкурентной борьбе, следующие: более качественное предоставление услуг, чем у конкурентов, уровень предоставления услуг обслуживания потребителей находится на более высокой степени. Главные характеристики с помощью которой выигрывает компания так это скорость приезда заказанного автомобиля и возможность регулирования стоимости заказа потребителем.

Общество с ограниченной ответственностью «Uklon» является первым на территории Украины сервисом вызова авто через Интернет. «Uklon» позволяет заказывать автомобиль с любого смартфона на котором является их приложение или с официального интернет-сайта компании. Организация работает уже более 10 лет, в течение которых получила признание многих клиентов. На сегодняшний день компания предоставляет услуги не только на территории Украины, но и в других странах мира.

В общем, после проведения различных исследований и анализа полученных данных, можно сделать вывод, что компания постоянно развивается и использования диверсификации деятельности является целесообразной в нынешних рыночных условиях.

ГЛАВА 3 НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ООО «UKLON» НА ОСНОВЕ ДИВЕРСИФИКАЦИИ

3.1 Определение возможных направлений развития предприятия и механизмов их реализации

Целью диверсификация деятельности является увеличение ассортимента и расширение сферы деятельности ООО «Uklon». Такая политика обеспечит устойчивость и развитие предприятия. Для обеспечения развития предприятия, компания должна ориентироваться на оказание именно тех услуг, которые будут удовлетворят существующие потребности на рынке.

Один из наиболее широко распространенных методов оценки качества различных видов деятельности диверсифицированной компании является портфельный анализ предприятия методом «Shell». Портфельный анализ организации является важным инструментом стратегического управления, так как он отражает взаимозависимость между отдельными частями бизнеса. Используя анализа портфеля компании можно сбалансировать такие важные факторы, как восстановление или отмирание отдельных видов деятельности, а также риски денежных средств.

Модель «Shell» - DPM включает оценку отдачи инвестиций и оценку денежного потока. Одно из преимуществ этой модели - это возможность ее использования в любой фазе жизненного цикла товара. Используя эту модель, компания может выбрать нужную стратегию: ориентация на жизненный цикл нужного вида услуг или денежного потока.

Чтобы сформировать эту матрицу (рисунок 3.1), для начала нужно создать таблицу с нужными показателями (таблица 3.1). Оцениваются показатели по шкале от одного до десяти, где максимальным количеством баллов по каждой группе показателей является 10 баллов.

Таблиця 3.1. Оцінка показателів перспективи розвитку в отрасли и конкурентоспособности (составлено автором на основе [12])

Показники	Кількість балів
Показники перспективи розвитку галузі	
<i>1. Зростання ринку</i>	8
<i>2. Якість ринку</i>	8
2.1. Стабільність прибутковості	7
2.2. Прихильність покупців	9
2.3. Відношення покупців до торгової марки	9
2.4. Рівень заміни товарами-субститутами	6
2.5. Технологічні обмеження	7
2.6. Розвиток бізнесу, пов'язаного з після продажним обслуговуванням	8
<i>3. Пропозиція на ринку</i>	7
Показники конкурентоспроможності	
<i>1. Ринкова позиція</i>	6
1.1. Частка ринку	5
1.2. Збутова мережа	6
1.3. Мережа після продажного обслуговування	7
<i>2. Виробничі можливості</i>	7
2.1. Економічні показники виробництва	6
2.2. Доступність сировинних ресурсів	8
2.3. Можливості вносити зміни у продукти	7
<i>3. Інжиніринг і підтримуючі послуги</i>	6
3.1. Можливості по відношенню до ринкового положення	6
3.2. Здібності до виробничих інновацій	6
3.3. Якість продукції	7

Середній показатель перспектив розвитку отрасли - 7,67 баллов, показатель конкурентоспособности - 6,33.

Опираясь на результаты исследования, организации «Uklon» нужно определить необходимую стратегию, используя полученные данные. Показатель перспективы развития отрасли находится на достаточно высоком уровне и свидетельствует о том, что в данной области есть перспективы для развития. Тогда как, показатель конкурентоспособности находится на среднем уровне. Используя матрица «отраслевая привлекательность - конкурентоспособность» (рисунок 3.1) сечение вышеупомянутых показателей свидетельствует о рекомендованную стратегии для успешного продолжение управлением фирмы.

Основываясь на результатах показателей конкурентоспособности и перспективы развития отрасли, компании нужно выбрать стратегию усиления активности на рынке.

Конкурентоспроможність	Низька	Уход с рынка	Медленное свертывание операций	Усиление позиций или выход
			Осторожное продолжение	
	Середня	Медленное свертывание операций	Осторожное продолжение	Усиление активности
	Висока	Аккумуляция прибыли	Рост	Лидер
			Лидер	
		Погані	Середні	Хороші

Перспективи розвитку ділового сектору

Рисунок 3.1. Матрица «отраслевая привлекательность - конкурентоспособность» (Составлен на основе [12])

ООО «Uklon» должно использовать стратегию диверсификации, предполагающая расширение ассортимента предоставляемых услуг с одновременным освоением новых рынков.

На данный момент компания «Uklon», на своем сайте и программе на смартфон, предоставляет пять видов транспорта в зависимости от комфорта и количества клиентов, а именно: стандарт, комфорт, бизнес, универсал и микроавтобус. Для расширения услуг предоставления перевозок, нужно

обновить программное обеспечение и добавить такие функции, как придания нового класса услуг - «электромобиль» и «смарт-авто». Также следует расширить уже созданную услугу, по вызову автомобиля класса

«Микроавтобус». В компании является также возможность попробовать в новом направлении, а именно как сервис доставки еды.

Эти услуги тесно связаны с основной деятельностью. Добавление услуги электромобиль увеличит количество клиентов, которые заботятся об окружающей среде или людей, которые мечтают прокатиться на электромобиле. На поездку в данном классе, будет превышать стоимость поездки на классе комфорт. Расходы на поездку электрокаров на данный являются маленькие среди всех видов транспортов, но за высокой стоимости покупки и дорогие детали для ремонта, предприятию не выгодно предоставлять так дешево свои услуги, поэтому цена на этот класс частных автоперевозок является дороже чем у класса стандарт, но не дороже, чем класс комфорт.

С появлением класса электромобиль, предприятие рекомендуется увеличить автопарк, и добавить автомобили с электродвигателями. За счет этого фирма увеличит возможность подписания корпоративных договоров, особенно с компаниями, которые заинтересованы в сохранении окружающей среды.

Для этого класса рекомендованы следующие авто: Nissan Leaf, Audi E-tron, Hyundai Kona Electric, Kia e-Soul, Jaguar I-Pace, все автомобили компании Tesla и другие.

Также придания этого класса увеличит количество водителей, которые планируют зарабатывать по предоставлению автоперевозок. На данный электроавтомобили относят к классу комфорт и им приходится конкурировать с автомобилями того же класса.

Диверсификации деятельности за счет придания новых классов в услугах частных автоперевозок, которые предоставляет компания «Uklon», не только обеспечит развитие предприятия за счет привлечения новых клиентов, но и увеличит количество преимуществ над конкурентами.

На сегодня конкуренты уже имеют аналогичные услуги, так как в компании «Uber» является класс «Green» и в компании «Bolt» - класс «Green». Поэтому придания этого класса дает возможность более лучше конкурировать с всемирным гигантом в сфере услуг автоперевозок на территории Украины.

Добавление новой функции, как класс смарт, позволит конкурировать за счет более доступной цены. Как показывает исследование рынка, сегодня компания предоставляет услуги по цене явно большей чем у конкурента.

Класс смарт или small - это класс для людей которм нужно такси только для себя. Уровень комфорта в таком классе как в классе стандарт. Но благодаря небольшим размерам и автомобиль является довольно экономичным, что позволяет снизить стоимость поездки и Получить расположение людей, которые ездят сами и не хотят тратить дополнительные деньги на проезд. Смарт-авто в отличие от обычных автомобили, являются на много дешевле в эксплуатации, имеют не большие расходы на поездки и не небольшую цену для покупки, также данный автомобиль имеет довольно низкую стоимость ремонта и не создает проблем с поиском деталей к нему. То есть за относительно небольшие деньги компания получает новых клиентов, которым подходит данный класс.

В класс смарт будут входят автомобили фирмы «Smart» и другие автомобили, которые имеют небольшую стоимость и малые показатели расхода топлива. Автомобили с кузовом купе не подходят.

Улучшение услуги по вызову автомобиля класса микроавтобус, а именно придания возможности выбора между автомобилем на 6 человек и автомобилем на 8 человек.

Новые изменения в уже существующий класс микроавтобус, помогут увеличить охват рынка и улучшат условия для водителей данного класса, имеют довольно габаритные автомобили.

Улучшение услуг класса микроавтобус приведет к тому, чтобы разделить автомобили того класса на две категории, а именно автомобили, имеющие не более 6 мест для пассажиров и автомобили с 8 местами. Когда клиент будет

выбирать услугу перевозки микроавтобус он должен будет выбрать количество желаемых мест. Стоимость на перевозку микроавтобуса с большим количеством мест будет несколько больше чем на перевозки 6 мест. Заказ на перевозку не более 6 клиентов получают сразу обе группы данного класса, но для микроавтобусов с большим количеством мест будет предоставлено информация что стоимость перевозки рассчитывается по формуле для группы из 6 местами. В свою очередь группа с меньшими автомобилями данного класса не будет иметь возможность получать заказы на более 6 мест.

Доставка еды, является не только новым направлением для компании, но и для современного рынка Украины в целом. На данный момент, у компании есть достаточно ресурсов для реализации этого довольно нового направления. Уже создан приложение «Uklon Driver» облегчает возможность освоения направления доставки еды.

Для развития нового направления нужно в первую очередь создать новое приложение для смартфонов, а также улучшить уже существующее приложение «Uklon Driver» интегрировал в него новые функции. «Uklon Driver» облегчаю вход на новый рынок за счет уже существующей информационной базы водителей и алгоритмов расчета стоимости доставки.

Доставка еды - это новое приложение, с помощью которого клиент может заказать еду из любимого заведения питания, для этого нужно лишь выбрать нужный ресторан в списке учреждений, находятся в приложении, сделать свой заказ и ждать пока его доставят. Когда клиент сделал заказ, он направляется выбранном заказчиком заведения питания и там заказ начинают приготавливать для клиента, в это время заказ на перевозку направляется в другое приложение компании «Uklon Driver», где он предлагается различным водителем, для перевозок от ресторана к клиенту.

Приложение «Доставка еды» будет использоваться клиентами, которые хотели бы заказать еду на дом из пунктов питания, не имеющих возможность оказывать свою собственную доставку. Также это приложение будет интересен

ресторанам и кафе, которые хотели бы предоставлять доставку еды, но не могут по своим причинам. Питания, которые имеют свою доставку, также могут быть данным приложением, если для них собственная доставка не выгодна или она работает сезонно.

На стоимость доставки будет влиять сумма стоимости заказа в заведении питания и стоимость самой перевозки. Компания «Uklon» будет принимать установленный процент от конечной стоимости доставки.

При создании приложения важно добавить функцию, которая будет предоставлять возможность административному отделу компании дополнять и изменять список заведений, без вмешательства отдела разработок. Через создание данной функции отдела разработок нужно будет потратить больше времени на создание конечного приложения, но благодаря ей использование приложения в будущем будет более лучше для компании и меньше нуждаться вмешательству отдела разработок.

В список заведений будут входить те заведения, которые заключили контракт с компанией «Uklon». Поэтому параллельно с созданием приложения, компания должна привлечь новых партнеров, специализирующихся в сфере вопросы. Лучшие варианты таких партнеров - это известные рестораны и кафе такие как: «McDonald's»,

«Mister Cat», «Casta», «Мафия», «Сушия» и другие. Количество и популярность заведений, будет влиять на доход компании. Сотрудничество с сервисами по предоставлению услуг информирования, по заведений питания, такие как сайт <https://eda.ua> на начальный момент реализации приложения, увеличит клиентов и узнаваемость новой программы.

Важную миссию в реализации этого проекта занимает приложение «Uklon Driver», так как он дает направляет заказ различным водителям в режиме онлайн. Но для того чтобы он работал с новым приложением его нужно улучшить. Одна из важных функций, которую нужно добавить это возможность водителям самостоятельно включать поступления различных видов заказов, то есть если

водитель не хочет выполнять заказы из приложения по доставке еды, то он может просто исключить этот режим и включить когда ему нужно, по собственному желанию. Также эта функция поможет новым водителям, которые не имели ранее возможности использовать «Uklon Driver», для этого нужно будет расширить виды транспорта, которыми могут пользоваться водители компании «Uklon», а именно добавить мото-транспорт и автомобили, которые не подходят к другим классам перевозок. Такие новые водители будут иметь возможность использовать «Uklon Driver»,

Благодаря освоению нового направления компания увеличит количество водителей и улучшит им условия труда, а также начнет сотрудничество с учреждениями питания, за счет которых в будущем она будет иметь возможность получать дополнительные доходы. Это связано с тем, что фирма «Uklon» предоставляет одновременно услуги как обычным потребителям, так и компаниям-партнерам.

Увеличение услуг и улучшение уже имеющихся обеспечит предприятию развитие, за счет большего охвата рынка, появление новых клиентов и улучшения условий для рабочих. Одной из проблем в компании на сегодня является высокая текучесть рабочих, такие изменения должны сделать более лучшие условия для них и уменьшить текучесть кадров. Данные направления диверсификация деятельности представлены в таблица 3.2. вместе с приоритетам их выполнения и кратким описанием возможностей, которые должен получить компания, если под этим направлением.

Таблица 3.2. Направления развития предприятия на основе диверсификация деятельности

Приоритет	Направление	Значение для компании
-----------	-------------	-----------------------

1	2	3
1	Придания класса «Электромобиль»	<ul style="list-style-type: none"> - Увеличение клиентской базы за счет клиентов, которые заботятся об окружающей среде; - Привлечение новых водителей, мать электроавтомобили; - Охват большей доли рынка и улучшения конкурентоспособности за счет новой услуги; - возможность подписания новых корпоративных договоров.
2	Улучшение класса «Микроавтобус»	<ul style="list-style-type: none"> - увеличение клиентской базы за счет клиентов, которым нужны автоперевозки большего количества пассажиров - Привлечение новых водителей, которые имеют большие автомобили для 8 и более пассажиров - Охват большей доли рынка и улучшения конкурентоспособности за счет улучшения уже существующей услуги; - Улучшение условий для рабочих, желающих получить возможность улучшить свою прибыль за счет использования своих габаритных авто. <p style="text-align: center;">Снижение внутренней конкуренции в данном классе услуг</p>
3	Создание приложения «Доставка еды»	<ul style="list-style-type: none"> - Охват большей доли рынка и улучшения конкурентоспособности за счет освоения нового направления деятельности; - Привлечение новых водителей, которые будут заниматься перевозкой заказов, в новом приложении; - Улучшение условий для рабочих, желающих получить возможность улучшить свою прибыль, благодаря выполнения новых заказов. - Дополнительные возможности в будущем, за счет сотрудничества с другими компаниями.
4	Добавление класса «Смарт»	<ul style="list-style-type: none"> - Увеличение клиентской базы за счет клиентов, которые ездят сами и хотят на этом экономить; - Привлечение новых водителей, мать небольшие авто и подходят к данной категории; - охват большей доли рынке и улучшение конкурентоспособности, по счет предоставление более - дешевых услуг.

Срок реализации и количество затраченных ресурсов на придание класса электромобиль и класса смарт будут равны. Это связано с тем, что все основные работы проводятся работниками ИТ сферы, такими как программисты, дизайнеры, QA-инженеры. Срок работ составляет от 6 недель, а стоимость реализации для этих 260 000 грн., Обуславливается это тем, что для реализации данного проекта необходимо сделать такие работы: написание программного кода, для основных платформ; дизайнерские работы; интеграция кода и

изображений, в нужную платформу; тестирование и оптимизация работы QA-инженером.

Для реализации направления улучшения класса микроавтобус, требуется гораздо меньше ресурсов, времени и специалистов. Достаточно небольшой группы программистов и QA-инженеров. При идеальных условиях, это займет всего три недели и обойдется компании в 155 000 грн. (Таблица 3.3.)

Самый крупный проект, а именно создания приложения «Доставка еды», займет минимум 12 недель и обойдется компании в 650 000 грн. только на его разработку.

Таблица 3.3. Срок реализации и объем финансовых ресурсов

№	Направление	Срок реализации	Объем финансовых ресурсов
1	Добавление класса электромобиль	от 6 недель	260000 грн.
2	Улучшение класса микроавтобус	от 3 недели	155000 грн.
3	Создание приложения «Доставка еды»	от 12 недель	650000 грн.
4	Добавление класса смарт	от 6 недель	260000 грн.

3.2 Обоснование экономической целесообразности реализации предложенных направлений развития предприятия

На сегодняшний день, компаниям при разработке собственных стратегий развития предприятий нужно быть ориентированным на современный рынок, наблюдая при этом не только за своими клиентами, но и за действиями конкурентов.

Разработка направлений диверсификации деятельности и необходимость их изменений и улучшений при реализации имеют основываться на информации из нескольких источников, показывают видение и надежды владельцев и менеджеров организации, а также их акционеров; международные тенденции в отрасли, на мировом рынке; вычисления оценок отраслевых специалистов, зарубежных и отечественных аналитиков.

Исходя из результатов полученного исследования необходимо выбрать наиболее оптимальные направления развития предприятия. Для этого нужно более лучше проанализировать предложенные направления определить и определить их экономическую целесообразность.

Для направления под первым приоритетом, а именно придания нового класса «Электромобиль», нужны следующие расходы:

- Создание новой функции программистами и придания дизайна, для нее (50000 грн. + 10000 грн.)

- Интеграция готового кода в существующие приложения для смартфонов, и на главный сайт по вызову автомобиля, программистами (50000 грн.)

- Тестирование и оптимизация конечного продукта, QA-инженерами(100000 грн.)

- Обновления приложений в AppStore и GooglePlay.

Для предприятия «Uklon», придания класса «Смарт», стоит столько же сколько придания класса «Электромобиль», так как работы на создание дополнительного класса есть аналогичные.

Что к улучшению класса «Микроавтобус», то он требует меньше работ, чем на два предыдущих класса. Поэтому стоимость на его реализацию ниже чем на другие проекты. Для совершенствования класса «Микроавтобус», нужно сделать следующие работы:

- Создание нового дизайна, для подгруппы класса «Микроавтобус» (5000 грн.).

Усовершенствование существующей функции в приложении и главном сайт, программистами (100000 грн.)

-Тестирование и оптимизация конечного продукта, QA-инженерами (50000 грн.)

-Обновления приложений в AppStore и GooglePlay.

Новое приложение обойдется компании дороже, но благодаря уже существующему приложению «Uklon Driver», работ на создание новой программы требуется меньше:

-Создание собственного дизайна, с нуля (60000 грн.)

-Написання нового приложения, программистами (300000 грн.)

Усовершенствование существующего приложения «Uklon Driver» для работы с новым приложением (100000 грн.)

-Настройка алгоритма стоимости доставки и придания конечных функций для правильной работы обеих приложений (100000 грн.)

-Тестирование и оптимизация конечного продукта, QA-инженерами(100000 грн.)

-Додання и обновление приложений в AppStore и GooglePlay.

Распределение направлений диверсификации деятельности на различные группы работ, необходимых для его реализации, дает возможность более рационально распределить время на реализацию всех направлений одновременно и графически увидеть полный срок реализации всех проектов (Таблица 3.2.).

Таблица 3.2. Оптимальные затрат времени, для реализации всех направлений

№	Направление	Срок реализации,																	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	Электромобиль	Δ	α	β	β	β	β												
2	Микроавтобус		Δ	α				β	β	β	β								
3	Доставка еды			Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	α	α	α	α	β	β	β	β		
4	Смарт									\$				α	α			β	β

Поясняющие данные	
Цвет	вид работ
Δ	Одновременная работа программистов и дизайнеров
α	Написание и интегрирования кода программистами
β	Тестирование и оптимизация готового продукта QA-инженерами
§	Работа дизайнеров

Поочередное выполнение всех работ займет 25 недель, тогда как разбиение работ на группы сокращает этот срок на 7 недель, следовательно оптимальный срок реализации будет составлять 18 недель, при условиях своевременного и совершенного выполнения каждого вида работ.

Анализ коэффициента конкурентоспособности организации (ККО) потребуется для более детальной оценки эффективности выбранной стратегии. Отчетным годом будет выступать 2018 и будет сравниваться с показателями прогнозируемой 2019 года, после интеграции всех направлений на предприятии.

Отталкиваясь от теории, нужно подчеркнуть, что наиболее конкурентоспособными являются именно те компании, где лучшим образом налажена работа всех служб и подразделений. Многие факторы (ресурсов фирмы) оказывают влияние на уровень эффективности деятельности каждой службы. Для того чтобы оценить эффективность труда каждого подразделения нужно оценить эффективность использования этих ресурсов.

Алгоритм расчета коэффициента конкурентоспособности компании состоит из трех последовательных этапов.

Первым этапом является расчета одиночных показателей конкурентоспособности предприятия. Для того чтобы перевести эти показатели в относительные величины их нужно сравнить с базовыми показателями. Чтобы перевести показатели в относительные величины нужно воспользоваться 15-балльной шкале. Минимальное значение этой шкалы является «5 баллов» оно присваивается показателю, который является худшим за базовый. Средним значением является «10 баллов» они присваивается тогда, когда показатель

находит наравне с базовым. Максимальная оценка это «15 баллов» присваивается когда значение показателя является большим базового.

В другом этапе ведется критерии конкурентоспособности организации специальным формулам, которые являются индивидуальными для каждого критерия.

Третий и последний этап, расчета коэффициента конкурентоспособности организации.

Для расчета коэффициента конкурентоспособности компании, нужно сначала оценить четыре групповые показатели и их критерии конкурентоспособности.

Таблица 3.4. Показатели конкурентоспособности ООО «Uklon», 2017-2019 гг.

Показатели конкурентоспособности	Значение рассчитанных показателей			Значение в баллах	
	2017	2018	2019	2018 / 2017	2019 / 2018
Критерии эффективности производственной деятельности предприятия					
Уровень расходов	0,69	0,73	0,72	10	10
Фондоотдача	3.95	2.76	3,01	8	10
Рентабельность товара	45.6	35.9	43.7	8	12
Производительность труда	1261.82	931.79	1193.58	8	12
Критерии финансового состояния предприятия					
Коэффициент автономии	0.44	0.31	0.42	8	13
Коэффициент покрытия	1.15	0.78	0.82	7	10
Коэффициент абсолютной ликвидности	0.24	0.10	0.11	5	10
Коэффициент оборота оборотных средств	3.19	4.12	4.15	12	10
Критерии эффективности сбыта товаров					
Рентабельность продаж продукции	0.313	0.264	0.318	9	13
Коэффициент эффективности рекламы	0.18	0.11	0,15	7	13
Критерий конкурентоспособности товара					
качество товара	-	-	-	10	15
Цена товара	-	-	-	10	15

Составлен на основе [12]

Для того, чтобы рассчитать показатели в относительные величины используется 15-ти балльная шкала. Если показатель на уровне базового, то он оценивается в 10 баллов. Метод распределения баллов таблица 3.4., Приведены в таблица 3.5.

Таблица 3.5. 15-балльная шкала оценки показателей конкурентоспособности

Количество баллов	Условие	Количество баллов	Условие
15	50% или более	9	Уменьшение от 10% до 20%
14	Увеличение от 40% до 50%	8	Уменьшение от 20% до 30%
13	Увеличение от 30% до 40%	7	Уменьшение от 30% до 40%
12	Увеличение от 20% до 30%	6	Уменьшение от 40% до 50%
11	Увеличение от 10% до 20%	5	Уменьшение 50% или более

Источник: [23]

Рассчитаем основные критерии конкурентоспособности предприятия:

1) отчетный год (2018/2017):

$$ЕВ = 0,31 \times 10 + 0,19 \times 8 + 0,4 \times 8 + 0,1 \times 8 = 8,62;$$

$$ФП = 0,29 \times 8 + 0,2 \times 7 + 0,36 \times 5 + 0,15 \times 12 = 7,32;$$

$$ЕЗ = 0,37 \times 9 + 0,29 \times 10 + 0,21 \times 10 + 0,14 \times 7 = 9,31;$$

2) прогнозный год (2018/2017):

$$ЕВ = 0,31 \times 10 + 0,19 \times 10 + 0,4 \times 12 + 0,1 \times 12 = 11;$$

$$ФП = 0,29 \times 13 + 0,2 \times 10 + 0,36 \times 10 + 0,15 \times 10 = 10,87;$$

$$ЕЗ = 0,37 \times 13 + 0,29 \times 10 + 0,21 \times 10 + 0,14 \times 13 = 11,77.$$

Итак, теперь мы можем вычислить общий коэффициент конкурентоспособности предприятия (ККП) за исследуемые периоды:

За отчетный период (2018/2017):

$$ККО = 0,15 \times 8,62 + 0,29 \times 7,32 + 0,23 \times 9,31 + 0,33 \times 10 = 8,86$$

По прогнозируемый период (2019/2018):

$$\text{ККО} = 0,15 \times 11 + 0,29 \times 10,87 + 0,23 \times 11,77 + 0,33 \times 10 = 10,81$$

Коэффициента конкурентоспособности организации (ККО), рассчитанный для прогнозного периода, свидетельствует, что выбор стратегии усиления активности ориентированную на развитие предприятия, улучшит положение предприятия на рынке автоперевозок. Диверсификация деятельности поможет улучшить рыночную позицию предприятия и улучшит его финансовое положение.

После реализации новых направлений диверсификации деятельности, позиция предприятия «Uklon» на карте стратегических групп конкурентов, изменилась, так как в компании увеличился ассортимент услуг, а ценовая политики фирмы стала более гибкой. С целью более детально проанализировать и графически отобразить изменение позиции, относительно конкурентов будет целесообразно построить новую карту стратегических групп конкурентов, это позволит увидеть, как изменилась позиция в отрасли после реализации стратегии диверсификации деятельности.

Используя анализ по модели «Shell» - DPM была выбрана стратегия усиления активности на рынке. Так как анализ показал, что в настоящее время компания является лидером в отрасли, а уровень конкурентоспособности находится на среднем уровне, то выбор стратегии усиления активности на рынке лучше подходил в данной ситуации.

С целью обеспечить развития компании, используя стратегию усиления активности на рынке, за счет диверсификации деятельности были приведены четыре направления. После реализации каждое из этих направлений должен положительно повлиять на предприятие. Проанализировав ввода всех направлений одновременно, был найден способ более быстрого их привлечения, с помощью этого способа можно сократить время на реализацию на 7 недель и реализовать все направления за 18 недель.

Введение новых направлений позволит повысить свою конкурентоспособность и не терять лидирующих позиций в данной сфере деятельности. Это будет возможно благодаря увеличению количества заказов уже в устойчивом сегменте и появлению новых возможностей благодаря выходу на новый для компании рынок.

Благодаря анализу показателей конкурентоспособности и финансовой деятельности этой компании, можно сказать, что выбор стратегии усиления активности на рынке является правильным решением, потому что прогнозируемые показатели отражают положительную тенденцию. С помощью этих изменений компания сможет дальше развиваться не только в сегменте предоставления услуг автоперевозок и начать осваивать новые для себя сферы деятельности.

ВЫВОДЫ

В условиях стремительных изменений в мировой экономике, процессов глобализации, ускорения внедрения достижений научно-технического прогресса в практическую деятельность предприятий, усиление конкурентной борьбы на рынке предприятие должно планировать и обеспечивать свое развитие на определенную перспективу.

На выбор пути развития влияют общие тенденции развития и сдвигов в структуре мировой экономики, процесс глобализации со всеми его направлениями, борьба за получение и расширение долей рынка, экономическая политика государства и внутренние факторы предприятия и его потенциал. Круг вариантов выбора поведения предприятия в направлении развития за счет диверсификации деятельности сформировало несколько направлений. Выбирая правильное направление развития, предприятие должно быть способно обеспечить устойчивое существование на конкурентном рынке.

При определении пути развития предприятия учитывают как внешние факторы влияния, так и внутренние - потенциал предприятия, вероятность возникновения рискованных ситуаций и их оценку.

Обобщающие результаты данной работы, нужно выделить определенные ключевые моменты. Нахождение главных преимуществ и недостатков в реализации процесса диверсификации деятельности компании являются важными при выборе правильной стратегии развития. То есть, компания воплощать стратегию диверсификации с максимальной для себя выгодой и минимальным риском, а именно выбрать лучший вариант для вложения капитала из самых возможной прибылью и обеспечением финансовой устойчивости организации. Одним из важных моментов является нахождение основных причин успеха и неудачи, которые влияют на успешную реализацию стратегии диверсификации деятельности компании.

Для обеспечения развития предприятия было предложено выбрать один или несколько путей диверсификации деятельности, а именно:

Расширение ассортимента - придание новых классов автомобилей таких как класс «электромобиль» и класса «смарт», поможет увеличить клиентскую базу за счет клиентов, появления новых клиентов, которые заботятся об окружающей среде и тех, что ездят сами и хотят на этом экономить. Также, это поможет привлечь новых водителей, которые имеют электроавтомобили и небольшие авто, которые подходят под класс

«Смарт». Кроме того, благодаря расширению ассортимента услуг увеличится охват новой доли рынка и улучшится конкурентоспособность за счет предоставления более дешевых услуг.

Улучшение существующих услуг. Улучшение класса «микроавтобус» наддасть компании возможность охвата большей доли рынка и повышение конкурентоспособности за счет улучшения уже существующей услуги. Это должно повлиять на улучшение условий для рабочих, желающих получить возможность улучшить свою прибыль за счет использования своих габаритных автомобилей и привлечения новых водителей, которые имеют большие автомобили для 8 и более пассажиров. Освоение нового направления. Создание приложения «Доставка еды» поможет компании выйти на принципиально новый рынок, а благодаря знаниям и ресурсам в предоставлении услуг автоперевозок, фирма сможет быстро занять свое место в новой для компании сфере деятельности. Благодаря освоением компанией нового направления она увеличит свою долю на рынке и улучшит свой уровень конкурентоспособности.

Вышеперечисленные меры позволят с уверенностью обеспечить развитие предприятия, а также помогут улучшить качество предоставления услуг. Изменения, которые должен получить предприятие от реализации данных направлений, также положительно повлияют на конкурентоспособность компании и помогут удержать приобретенные позиции в данной сфере деятельности.

ЛИТЕРАТУРА

1. О внешнеэкономической деятельности [Электронный ресурс]: Закон Украины [утвержден Верховной Радой УССР 16 апреля 1991 № 959-ХІІ] – Режим доступа: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/959-12>- Название с экрана.
2. Щербатюк Н. В. Методы количественного ограничения в Украине / В. Щербатюк, С. В. Чичирко // Юридический вестник. - 2013. - №3 (28). - С. 79-83.
3. Рейтинги импорта товаров в Украину. Рост поставок электроэнергии в 20,5 раз (инфографика) [Электронный ресурс]: Интернет-портал «HUBs». - Режим доступа: <http://hubs.ua/economy/rejtingi-importa-tovarov-v-ukrainu-rost-postavok-elektroenergii-v-20-5-raz-infografika-65637.html> - Название с экрана.
4. Официальный сайт Государственной службы статистики Украины - Статистическая информация - Экономическая статистика - Внешнеэкономическая деятельность - Товарная структура внешней торговли Украины (ежемесячная информация) [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.ukrstat.gov.ua/> - Название с экрана.
5. Официальный сайт Государственной службы статистики Украины - Статистическая информация - [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.ukrstat.gov.ua/>- Название с экрана.
6. Гужовська Т. В. Обеспечение развития импортной деятельности торгово-посреднических фирм [Электронный ресурс] / Т. В. Гужовська, И. С. Луценко // Актуальные проблемы экономики и управления: сборник научных трудов молодых ученых факультета менеджмента и маркетинга НТУУ «КПИ» . - 2016. - №10. - Режим доступа: http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/66918/pdf_25 - Название с экрана.
7. Кириченко А. А. Менеджмент внешнеэкономической деятельности: учебник [Электронный ресурс] / А. А. Кириченко, ред. - 2-е

изд., Перераб. и доп. - М.: Знание, 2008. - Режим доступа:<http://westudents.com.ua/knigi/135-meneditment-zovnshnoekonomchno-dyalnost-kirichenko-OA.html> - Название с экрана.

8. Янковский Н. А. Повышение эффективности внешнеэкономической деятельности крупного производственного комплекса: Монография / Н. А. Янковский. - Донецк: ДонНУ, 2000. - 430 с.

9. Дроздова Г. М. Менеджмент внешнеэкономической деятельности: Учебное пособие [Электронный ресурс] / А. М. Дроздова. - М.: Центр учебной литературы, 2004. - режим доступа:<http://readbookz.com/books/34.html>- Название с экрана.

10. Стровский Л. Е. Внешнеэкономическая деятельность предприятия: Учебник / Л. Е. Стровский. - пятый изд., Перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. - 498 с.

11. Мостенська Т. Л. Основные аспекты формирования и оценки стратегии импорта предприятий малого бизнеса [Электронный ресурс] / Т. Л. Мостенська, А. Ю. Карнаух // Проблемы системного подхода в экономике. - 2011. - № 2. - Режим доступа:<http://dSPACE.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/732/1/339.pdf> - Название с экрана.

12. Довгань Л. Е. Стратегическое управление: Учеб. пособие. / Л. Е. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. - 2-е изд. - М.: Центр учебной литературы, 2011. - 440 с.

13. Seyoum, Belay. Export-import theory, practices, and procedures / Belay Seyoum. - Third edition. - New York, London: Routledge, 2014. - 644 p.

14. Козак Ю. Г. Внешнеэкономическая деятельность предприятий: Учебное пособие / [казак Ю. Г., Логвинова Н. С. и др.]; под ред. Ю. Г. Козака, Н. С. Логвиновой, М. А. Зайца. - 4-е изд., Перераб. и доп. - М.: Образование Украины, 2012. - 272 с.

15. Беззубец Л.Л. Влияние конкуренции на становление и развитие

социально-рыночной экономики Украины / Л.Л. Беззубец // Экономический вестник ДВНЗ. - 2012. - № 18/1. - С. 184-189 ..

16. Мохненко А.С. Экономическая сущность конкуренции и конкурентоспособности: [Электронный ресурс]: / А.С. Мохненко // Таврический научный вестник. Научный журнал, 2010. - Выпуск 68. - Режим доступа: http://www.nbuu.gov.ua/portal/Chem_Biol/Tavnv/2010_68/68_28.pdf

17. Рыбакова О.В. Конкуренция и конкурентоспособность: экономическая сущность и факторы повышения: [Электронный ресурс]: / А.В. Рыбакова // Вестник академии муниципального управления. - 2009. - Серия «Экономика». - Выпуск 7. - режим доступа: http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/2009_7/09rovaif.pdf.

18. Салип Ю.А. Генезис сущности конкурентоспособности предприятия / Ю.А. Салип // Всеукраинский научно-производственный журнал «Устойчивое развитие экономики». - 2012. - № 4 (14). - С. 74-78.

19. Чернуха И.В. Эволюция подходов к определению конкуренции: теоретические аспекты / И.В. Чернуха // Научный вестник Буковинской государственной финансовой академии. - 2011. - № 2 (21). - С. 350-357.

20. Герчикова И. Н. Менеджмент: Учебник [Электронный ресурс] / И. Н. Герчикова. - второй изд., Перераб. и доп. - М .: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. - Режим доступа:<http://interservis.info/lib/i5/>- Название с экрана.

21. Босак А. А. Классификация организационных структур управления внешнеэкономической деятельностью предприятия / А. Босак, Г. С. Дармиць, В. А. Босак // Вестник Национального университета «Львовская политехника». Менеджмент и предпринимательство в Украине: этапы становления и проблемы развития. - 2010. - № 691. - С. 26-35.

22. Багрова И. В. Внешнеэкономическая деятельность предприятий: Учебник [Электронный ресурс] / В. Багрова, Н. И. Редина, В.

Е. Власюк, А. А. Гетман. - М. : Центр учебной литературы, 2004. - Режим доступа:<http://readbookz.com/pbooks/book-35/ua/>- Название с экрана.

23. Безтелесна, Л. механизм обеспечения постоянной конкурентоспособности крупного промышленного предприятия / Л. Безтелесна, Н. Чигирь // Экономист. - 2014. - N 12. - С. 40-44.

24. Барабас Д. А. Конкурентные стратегии предприятия / Д.А. Барабас // Стратегия экономического развития Украины: Научный сборник. - Вып. 2-3. - М. : Финансы, 2010. - С. 201-208

25. Бринь, П.В. Диверсификация хозяйственной деятельности предприятий / П.В.Бринь, Л.А. Переходов // Вестник НТО «ХПИ» .Серия: Актуальные проблемы развития украинского общества. - 2013. - 69 (1042). - С.172-175.

26. Большой экономический словарь / [под ред. А. Н. Азрилияна] - четвёртая изд., Перераб. и доп. - М.: Институт новой экономики, 2009. - 1248 с.

27. Довгань Л.Е., Мохонько Г.А., Бояринова К.А., Малик И.П. .. Управление проектами. Методические указания к выполнению и защите курсовой работы. - М. : НТУУ «КПИ», 2013. - 46 с.

28. Глисин Ф. В Конкурентоспособность промышленных предприятий / Ф. Глисин, Г. Воронина // Экономист. - 2014. - N 6. - С. 17-22.

29. Фасхиев Х. Модель управления конкурентоспособностью предприятия / Х. Фасхиев // Проблемы теории и практики управления. - 2015. - N 2. - С. 69-81.

30. Цогла А.А. Становление диверсификационных процессов в деятельности предприятий / А.А. Цогла // Актуальные проблемы экономики. - 2011. - №7. - С.147-151.

31. Гринько Т. Факторы конкурентоспособности предприятий // Государство и регионы. - 2014. - №2. - С. 50-53.

32. Богуславский Е.И. Выбор оптимального метода диверсификации предприятий / Е.И. Богуславский, А.А. Черниченко // Эффективная экономика -

2013. - №10 - С.14-18.

33. Гарачук Ю. А. Повышение эффективности деятельности предприятия за счет управления конкурентоспособностью / Ю. А. Гарачук // Актуальные проблемы экономики. - 2012. - N 2. - С. 60-66.

34. Азоев Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика: Кн.3 / Г.Л.Азоев; Библиотека хозяйственного человека. - М.: Центр экономики и маркетинга, 2016. - 208 с. - ISBN: 5-85873-009-4.

35. Антонюк Л. Л. Международная конкурентоспособность стран: теория и механизм реализации / Л.Л. Антонюк / Монография. - М.: КНЭУ, 2014 - 273 с.

36. Гельвановский М. Конкурентоспособность в микро-, мезо- и макроуровневом измерениях / М. Гельвановский, В. Жуковская, И. Трофимова // Рос. экон. журн. - 2014. - № 3. - С. 57-64

37. Кобрин Ю. Инновации - условия конкурентоспособности / В. Кобрин // Экономист. - 2004. - N 12. - С. 23-30.

38. Григоренко А.В. Внешнеэкономическая составляющая системы управления конкурентоспособностью промышленного предприятия: диссертация на Соискание ученой степени к.э.н. / А.В. Григоренко // Российская государственная библиотека. - Ростов-на-Дону, 2016. - 211 с.

39. Захарин С.В. Экономическая диверсификация как эффективный механизм обеспечения развития предприятия [Электронный ресурс] / С.В. Захарин. - Режим доступа: http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Natural/Vknutd/2012_1/139_145.pdf. - Название с экрана.

40. Левицкая А.А. Методы оценки конкурентоспособности предприятия: отечественные и зарубежные подходы к классификации [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://essuir.sumdu.edu.ua/retrieve/82221> - Название с экрана.

41. Булах И.В. Оценка конкурентоспособности предприятия [Электронный ресурс] / И.В. Булах, Т.Б. Надтока Режим доступа:

<http://ea.donntu.org:8080/jspui/bitstream/> - Название с экрана.

42. Портер М. Международная конкуренция. М: Международные отношения, 2013. - 51 с.

43. Управление конкурентоспособностью предприятия: Учебник / Ю. Б. Иванов, Н. А. Кизим, О. Н. Тищенко, А. Ю. Иванова, А. В. Ревенко, Т. Н. Чечетова-Терашвили. - М.: ИД «ИНЖЕК», 2010. - 320 с.

44. ООО «Интертоп Украины» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: https://youcontrol.com.ua/ru/search/Интертоп_Україна - Название с экрана.

45. Довгань Л. Е., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]. - Режим доступа: culonline.com.ua - Название с экрана.

46. Мазараки А.А. Экономика торгового предприятия: учебник / Мазараки А.А., Лигоненко Л.А., Ушакова Н.М. - М.: Крещатик, 2009.

47. Ключкова М.С., Логинова Е.Ю., Якорева А.С. Мерчендайзинг: Научная книга; М.; 2008.

48. Оберемчук В. Ф. Стратегия предприятий - К.: МАУП, 2000. - 128 с.

49. Клименко С.М., Управление конкурентоспособностью предприятия: Учебное пособие. - М.: Финансы, 2006. - 527 с.

50. Пилипенко С. М., Пилипенко А. А., Отенко В. И. Менеджмент: Учебное пособие. - Харьков: Изд. ХДЕУ, 2002. - 208 с.

51. Официальный сайт компании «Uklon» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://uklon.com.ua/>

52. Интернет издание [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://termin.in.ua/dyversyfikatsiia/#lwptoc>

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложения А



Рисунок А.1.1 Свойства развития

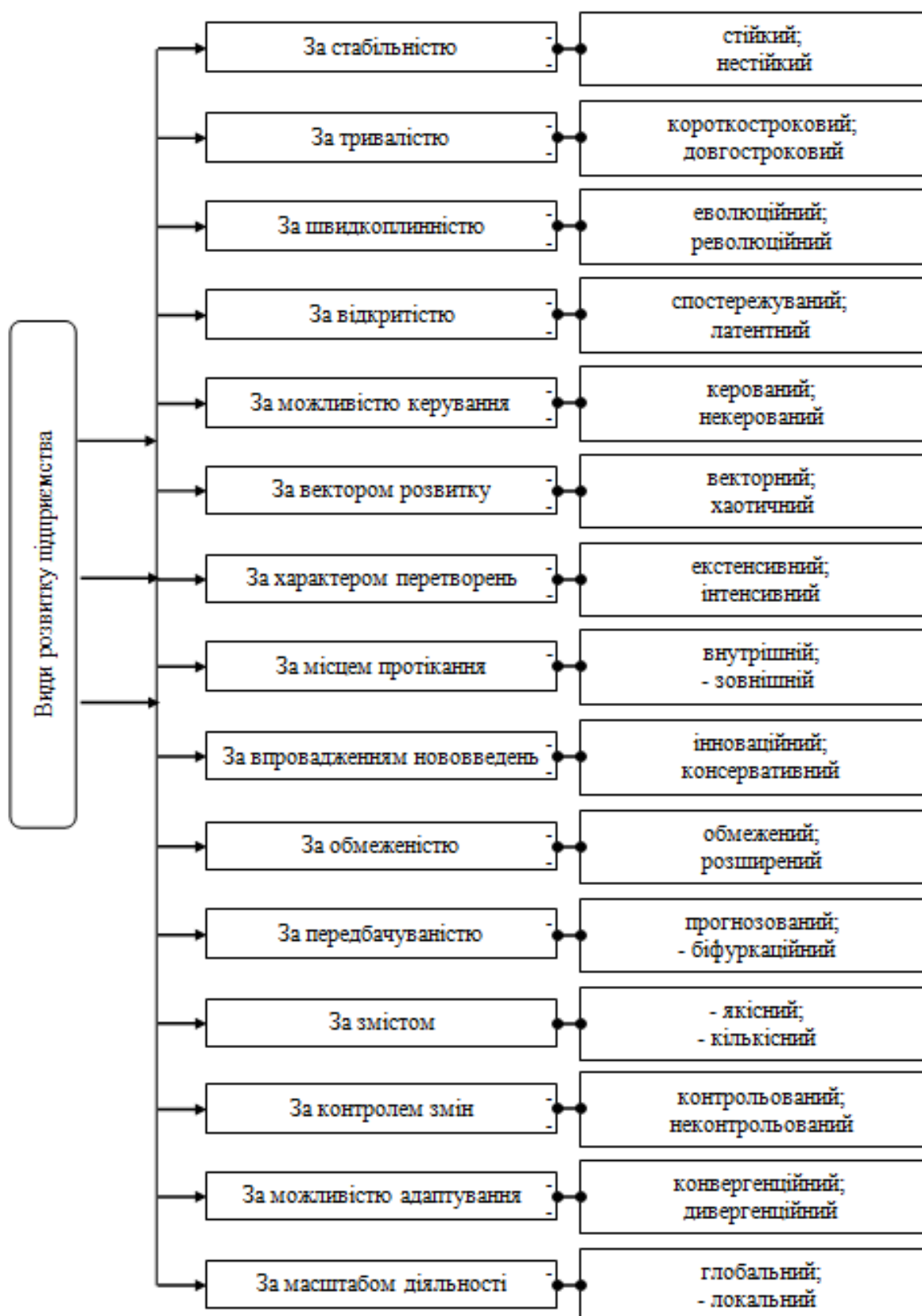


Рисунок А.1.2. Класифікація видів розвитку підприємства

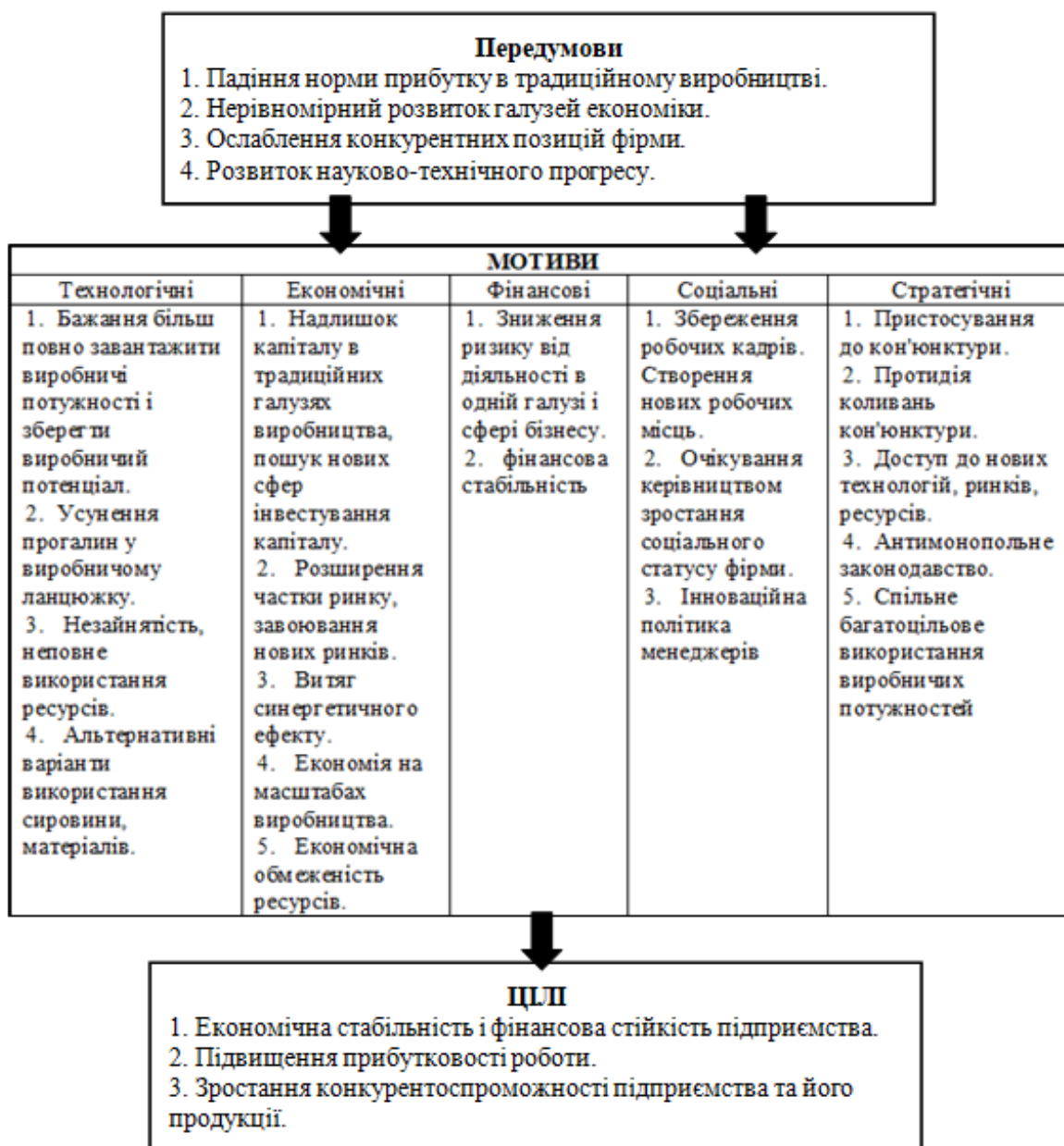


Рисунок А.1.3. Мотивы и цели диверсификации



Рисунок А.1.3. Приоритет цілей диверсифікації

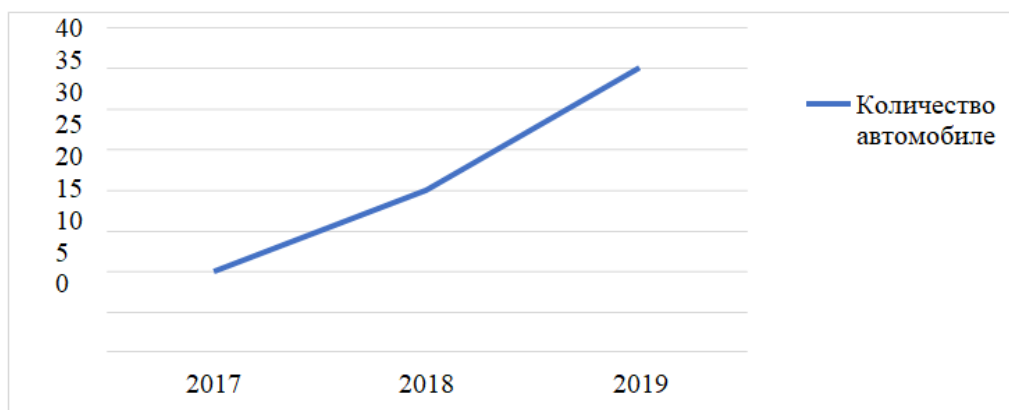


Рисунок А.2.3. Графік змінення кількості автомобілів в компанії

Таблица Б.2.1. Общая информация о юридическом лице

Повне та скорочене найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "УКЛОН" (ТОВ "УКЛОН")
Організаційно-правова форма	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
Ідентифікаційний код юридичної особи	40625367
Місцезнаходження	04053, м. Київ, ВУЛИЦЯ ВОЛОДИМИРА ВИННИЧЕНКА, будинок 4, приміщення 3
Дані про розмір статутного капіталу (статутного або складеного капіталу)	Розмір (грн.): 500000.00
Види діяльності	<p>Основний вид діяльності: Код КВЕД 63.11 Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність.</p> <p>Інші види діяльності: Код КВЕД 82.20 Діяльність телефонних центрів; Код КВЕД 62.01 Комп'ютерне програмування; Код КВЕД 62.02 Консультування з питань інформатизації; Код КВЕД 63.12 Веб-портали; Код КВЕД 63.99 Надання інших інформаційних послуг, н. в. і. у.;</p> <p>Код КВЕД 73.11 Рекламні агентства; Код КВЕД 73.12 Посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації; Код КВЕД 73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки;</p>

Таблица Б.2.2. Виды услуг и характеристика.

класс	Цена	Особенность класса
стандарт	Вот 45 грн за первый километр	Наиболее доступный в ценовых диапазоне автомобиль, имеет минимальный комфорт и рассчитан от одного до четырех клиентов. В данной категории Представлены автомобили малого класса. Это бюджетные средства, с довольно стандартным, небольшим салоном. Распространенными здесь являются такие марки и модели: Chevrolet Aveo, Daewoo Lanos, Hyundai Getz, Skoda Fabia, Geely СК, Renault Logan, и другие.
комфорт	От 55 грн за первый километр	Имеет такую же вместимость, как предыдущий класс, но более комфортные условия, поэтому цена на него больше чем на класс стандарт. Среди их представителей следующие: Mazda 3, Skoda Octavia, Mitsubishi Lancer, Kia Cerato, Nissan Leaf, Chevrolet Lacetti, Geely Emgrand 7, и другие.
Бизнес	Вот 65 грн за первый километр	Очень просторные, с современным оснащения и высоким уровнем комфорта. Это представительского класса, в котором преобладают седаны и кроссоверы. Все авто имеют последнюю модель кузова и поэтому являются достаточно новыми. В данном классе Представлены следующие авто: Toyota Camry, Mazda 6, Honda Accord, Hyundai Santa Fe, Ford Mondeo, Kia Sportage, Skoda Superb, Mercedes-Benz E и S классов, и другие.
Универсал	От 60 грн за первый километр	Универсал имеет уровень комфорта такой как класс комфорт, но более объемный багажник, этот класс подходит для людей в которых с собой много багажа или он довольно габаритные размеры. Таким багажом могут быть ковры, сумки, громоздкие упаковки. Исключение - грузовые перевозки (холодильники, шкафы, объемная мебель, и т.д.). Здесь понадобятся авто с ярко выраженным багажным отделением, либо - минивэны. Представителями являются: Fiat Doblo, Renault Kangoo, Volkswagen Caddy, Citroen Berlingo, а также автомобили с типом багажника "универсал".
Микроавтобус	Вот 90 грн за первый километр	Это самый автомобиль среди всех остальных и единственный, среди классов компании «ХХХ», який перевозит более четырех пассажиров, а максимальное количество людей составляет шесть человек. Среди автомобилей данной категории следующие: Opel Vivaro, Opel Zafira, Volkswagen Transporter, Peugeot Expert, Mercedes-Benz Vito, Citroen Jumpy, Renault Trafic, и другие.

Таблица Б.2.3. Факторы влияния на стоимость услуг ООО «Uklon», грн.

услуги	стандарт	комфорт	Бизнес	Универсал	Микроавтобус
Вызов авто и первый км.	45	55	65	60	90
Один км. по городу	7	8	8,5	7	8
Один км. за городом	10	11	11,5	10,5	11,5
Дополнительная минута ожидания	1,5	2	2	1,5	2

Таблица Б.2.4. Анализ финансовых результатов деятельности предприятия ООО «Uklon» по 2016-2018 гг., Тys. Грн.

Показатели	Года			2017/2016		2018/2017	
	2016	2017	2018	АП	ТП, %	АП	ТП, %
Чистый доход от реализации продукции.	43679	49319	58048	5640	112.91	8729	117.70
Себестоимость реализованной продукции	31722	33882	42697	2160	106.81	8815	126.02
Валовой: прибыль	11957	15437	15351	3480	129.10	-86	99.44
Прочие операционные доходы	404	531	852	128	131.57	321	160.41
Административные расходы	-1096	-1065	-1137	31	97.18	-71	106.68
Расходы на сбыт	-8101	-10292	-12373	-2191	127.05	-2081	120.22
Финансовый результат до налогообложения: прибыль	606	4238	2559	3632	699.15	-1679	60.39
Расход (доход) по налогу на прибыль	223.215	766.08	465.27	543	343.20	-301	60.73
Чистый финансовый результат: прибыль / убыток	382.935	3471.84	2093.97	3089	906.64	-1378	60.31

Форма №1. БАЛАНС

Актив	Код рядка	На кінець 2016	На кінець 2017	На кінець 2018
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	41340	35580	42525
первісна вартість	1001	122235	137730	122235
накопичена амортизація	1002	86655	95205	86655
Незавершені капітальні інвестиції	1005	189075	211095	189075
Основні засоби:	1010	11995560	11521020	11995560
первісна вартість	1011	22407990	23073195	22407990
знос	1012	10412430	11552175	10412430
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	272520	272520	9253515
інші фінансові інвестиції	1035	60	60	60
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	13307310	12492795	21028215
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	13329660	15730920	18580500
Виробничі запаси	1101	72195	103110	110325
Незавершене виробництво	1102	0	0	45
Готова продукція	1103	0	0	0
Товари	1104	13257465	15627810	18470175
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестраховування	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2571555	1043790	1069365
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	32085	200625	123075
з бюджетом	1135	0	0	0

Продолжение Форма № 1. Баланс

у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	27540
із внутрішніх розрахунків	1145	15	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	543195	822510	1685280
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	299610	4778910	3320130
Готівка	1166	39135	46725	74520
Рахунки в банках	1167	260475	4434990	2537730
Витрати майбутніх періодів	1170	59190	19275	23400
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	11040	22710	23595
Усього за розділом II	1195	16846350	22618740	24852885
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	30153660	35111535	45881100
Пасив	Код рядка	На кінець 2016	На кінець 2017	На кінець 2018
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	23640	23640	23640
Капітал у дооцінках	1405	11842245	11842245	11837670
Додатковий капітал	1410	867945	867945	867945
Емісійний дохід	1411	867945	867945	867945
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	2190	2190	2190
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	768945	2702895	1329615
Неоплачений капітал	1425	0	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0	0
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	11967075	15438915	14061060
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	315375	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	0

Продолжение Форма № 1. Баланс

Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	315375	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість:	1610			
за довгостроковими зобов'язаннями		157680	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	16498965	16742310	22064190
за розрахунками з бюджетом	1620	222810	884955	333075
за у тому числі з податку на прибуток	1621	67995	683325	106140
за розрахунками зі страхування	1625	48345	21660	34110
за розрахунками з оплати праці	1630	113055	76680	140415
за одержаними авансами	1635	0	0	109095
за розрахунками з учасниками	1640	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	570	570	5064600
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	829785	1803960	4074555
Усього за розділом III	1695	17871210	19672620	31820040
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	30153660	35111535	45881100

**Форма № 2. Отчет о финансовых результатах
И. ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ**

Стаття	Код рядка	На кінець звітного 2016 р.	На кінець звітного 2017 р.	На кінець звітного 2018 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	43679355	49319175	58047975
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(31721970)	(33881865)	(42696810)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0	0
Валовий: прибуток	2090	11957385	15437310	15351165
Валовий: збиток	2095	0	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0	0
Інші операційні доходи	2120	403875	531375	852375
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0	0
Дохід від використання коштів, звільнених від оподаткування	2123	0	0	0
Адміністративні витрати	2130	(1096395)	(1065435)	(1136595)
Витрати на збут	2150	(8100765)	(10291935)	(12372705)
Інші операційні витрати	2180	(1532010)	(362550)	(144255)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1632090	4248765	2549985
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	0	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0	0
Інші доходи	2240	64785	12660	267690
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0	0

Продолжение Форма № 2. Баланс

Фінансові витрати	2250	(155715)	(18330)	0
Втрати від участі в капіталі	2255	(845460)	0	0
Інші витрати	2270	(89550)	(5175)	(258435)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	606150	4237920	2559240
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	0	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	223215	766080	465270
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	382935	3471840	2093970
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	0	0	0

II. СОВОКУПНЫЙ ДОХОД

Стаття	Код рядка	На кінець звітного 2016 р.	На кінець звітного 2017 р.	На кінець звітного 2018 р.
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	1616940	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	1616940	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	1616940	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1999875	3471840	2093970

III. ЭЛЕМЕНТЫ ОПЕРАЦИОННЫХ ЗАТРАТ

Матеріальні затрати	2500	497145	414870	673950
Витрати на оплату праці	2505	3391575	3909345	4760985
Відрахування на соціальні заходи	2510	1246905	1191315	1044060
Амортизація	2515	1936365	1358940	1312545
Інші операційні витрати	2520	3657180	4870200	5911695
Разом	2550	10729170	11744670	13703235

IV. РАСЧЕТ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПРИБЫЛЬНОСТИ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0	0
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0	0