

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Центр професійної та післядипломної освіти
Кафедра управління імені Олега Балацького

Шифр

Наказ ректора про
затвердження теми

„До захисту допускається”
завідувачка кафедри
_____ Г.О.Швіндіна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА на тему

**«Управління розвитком підприємства (на прикладі Державного
авіаційного підприємства «Україна»)»**

за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»,
освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»

Студента гр. АМ.мз -01с Пащенко Андрія Володимировича

Кваліфікаційна робота магістра містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело _____ Пащенко А. В.

Науковий керівник: _____ к.е.н., доц. Опанасюк Ю.А.

Суми 2021 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Центр професійної та післядипломної освіти
Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

„_____” _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА
за спеціальністю
281 «Публічне управління та адміністрування»
освітня програма «Публічне управління та адміністрування»
студенту групи АМ.мз -01с

1. Тема роботи: «Управління розвитком підприємства (на прикладі Державного авіаційного підприємства «Україна»)»
затверджена наказом по СумДУ № _____ від „_____” _____ 20__ р.
2. Термін подання студентом закінченої роботи _____
3. Мета кваліфікаційної роботи: є роботи полягає у необхідності дослідження системи управління розвитком Державного авіаційного підприємства «України».
4. Об'єкт дослідження: є система управління розвитком Державного авіаційного підприємства «Україна».
5. Предмет дослідження: теоретико-методологічні засади системи управління розвитком Державного авіаційного підприємства «Україна».
6. Кваліфікаційна робота виконується на матеріалах: Державне авіаційне підприємство «Україна»
7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	Теоретичні засади управління розвитком підприємства	
II	Практичні аспекти управління Державного авіаційного підприємства «Україна»	
III	Удосконалення системи управління розвитком Державного авіаційного	

	підприємства «Україна»	
--	------------------------	--

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи магістра:

У розділі 1 студент має дослідити теоретичні засади управління розвитком підприємства

У розділі 2 студент має дослідити практичні аспекти управління Державного авіаційного підприємства.

У розділі 3 студент має дослідити основні напрями удосконалення систем и управління розвитком Державного авіаційного підприємства «Україна»

8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1			
2			
3			

9. Дата видачі завдання _____

Керівник кваліфікаційної роботи

(підпис)

Опанасюк Ю.А.

Завдання до виконання одержав

(підпис)

Пащенко А.В.

Анотація

У магістерській роботі проведена оцінка системи управління розвитком Державного авіаційного підприємства «Україна», а також запропоновано основні шляхи з удосконалення системи управління розвитком, а саме: стратегія розвитку на Державному авіаційному підприємстві «Україна» та застосування логістичних технологій.

РЕФЕРАТ

Структура й обсяг роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що включає 36 найменувань. Загальний обсяг магістерської роботи становить 42 с., у тому числі 6 таблиць, 6 рисунків, список використаних джерел – 5 сторінок.

Актуальність магістерської роботи полягає у необхідності дослідження основних підходів методів, технологій системи управління розвитком підприємства.

Мета роботи полягає у необхідності дослідження системи управління розвитком Державного авіаційного підприємства «України», що зумовлює необхідність послідовного розв'язання таких завдань:

- дослідити сутність, поняття управління розвитком підприємства;
- дослідити підходи до управління розвитком підприємства;
- дослідити систему розвитку управління підприємством;
- дослідити загальну характеристику та основні показники діяльності Державного авіаційного підприємства «Україна»;
- дослідити характеристику середовища організації;
- дослідити систему управління розвитком Державного авіаційного підприємства «Україна»;
- дослідити впровадження стратегії розвитку на Державному авіаційному підприємстві «Україна»;
- дослідити удосконалення системи управління на основі використання логістичних технологій.

Об'єктом дослідження є система управління розвитком Державного авіаційного підприємства «Україна».

Предметом є теоретико-методологічні засади системи управління розвитком Державного авіаційного підприємства «Україна».

Методи дослідження. У роботі використані загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: монографічний, абстрактно-логічний, методи, які включають розрахунок аналітичних таблиць.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти України, звітність Державного авіаційного підприємства «Україна», а також результати власних досліджень.

Наукова новизна:

набули подальшого розвитку:

- підходи до управління розвитком підприємства;
- застосування логістичних технологій на авіаційному підприємстві

Ключеві слова: УПРАВЛІННЯ, РОЗВИТОК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ, ПІДПРИЄМСТВО.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	
1.1. Сутність, поняття управління розвитком підприємства.....	10
1.2. Підходи до управління розвитком підприємства.....	13
1.3. Система розвитку управління підприємством.....	16
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНОГО АВІАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА «УКРАЇНА».....	
2.1. Загальна характеристика та основні показники діяльності Державного авіаційного підприємства «Україна».....	19
2.2. Характеристика середовище підприємства.....	21
2.3. Система управління розвитком Державного авіаційного підприємства «Україна».....	25
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ДЕРЖАВНОГО АВІАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА «УКРАЇНА».....	
3.1. Впровадження стратегії розвитку на Державному авіаційному підприємстві «Україна».....	29
3.2. Удосконалення системи управління на основі використання логістичних технологій.....	32
ВИСНОВКИ.....	36
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	38
ДОДАТКИ.....	43

ВСТУП

Посилення кризових явищ в економіці породжує необхідність відстеження кризових тенденцій і розробку своєчасних заходів, змушує вчених і практиків включатися в дослідження і вирішення проблем, пов'язаних з діагностикою стану факторів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, розробкою цілей, стратегій підприємства і способів їх реалізації. У зв'язку з цим все більше увагу звертають на себе методи щодо управління розвитком підприємства. Наукові праці зарубіжних авторів послужили теоретичної та методологічною базою розгляді системи управління розвитком підприємства в сучасних умовах.

Мета роботи полягає у необхідності дослідження системи управління розвитком Державного авіаційного підприємства «України», що зумовлює необхідність послідовного розв'язання таких завдань:

- дослідити сутність, поняття управління розвитком підприємства;
- дослідити підходи до управління розвитком підприємства;
- дослідити систему розвитку управління підприємством;
- дослідити загальну характеристику та основні показники діяльності Державного авіаційного підприємства «Україна»;
- дослідити характеристику середовища організації;
- дослідити систему управління розвитком Державного авіаційного підприємства «Україна»;
- дослідити впровадження стратегії розвитку на Державному авіаційному підприємстві «Україна»;
- дослідити удосконалення системи управління на основі використання логістичних технологій.

Об'єктом дослідження є система управління розвитком Державного авіаційного підприємства «Україна».

Предметом є теоретико-методологічні засади системи управління розвитком Державного авіаційного підприємства «Україна».

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження

виступають різноманітні методи обробки даних, а саме: порівняльний аналіз, метод наукової абстракції, індукції та дедукції, аналізу і синтезу, методи, які включають розрахунок аналітичних таблиць, логічний метод.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, поняття управління розвитком підприємства

Управління розвитком - процес цілеспрямованого, періодичного і нескінченного впливу на напрямки діяльності, щодо розробки функцій, структури організації, рівнів продуктивності і якості продукції. Управління розвитком відображається у різних формах. Провідною формою, в якій реалізується менеджмент, вважається стратегічне управління [22] .

Стратегічне управління - процес складання стратегії, її реалізації та контролю співвідношення досягнутих результатів запланованими цілями. Визначення стратегії для підприємства важливо в залежності від конкретної ситуації, в якій вона знаходиться (позиція компанії на ринку, динаміка її розвитку, її потенціалу, поведінка суперників, властивості продукту, що виробляється або послуг, що надаються, положення економіки та інших чинників).

Для того щоб управляти розвитком організації, а не її функціонуванням, необхідно чітко розуміти різницю між цими двома процесами, стратегічне планування точно описують різницю в даних поняттях, оцінюють основні форми і способи управління щодо розвитку і функціонування. Стратегічне планування тут в значній мірі розглядається як управління розвитком.

Кожна зростаюча компанія проходить в своєму розвитку кілька етапів: створення компанії, її перші успіхи, фаза зростання, виділення окремих напрямків роботи, стабілізація структури і її подальша «настройка», виникнення нових можливостей для розвитку далі найчастіше все повторюється циклічно.

Управління забезпечує розвиток, стабілізацію, оптимальне функціонування і необхідний розвиток організації.

Дане позначення фіксує два важливі моменти: по-перше, будь-яке управління є цілеспрямована робота і, по-друге, воно відрізняється від інших видів роботи своїм призначенням. Дане позначення не виявляє специфіки змісту управління як конкретної діяльності. Якщо знати, що собою являє управління, то можна відповісти на питання: де, коли, навіщо воно потрібно і як воно реалізується [33].

Сучасна система управління підприємствам наведена на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Сучасна система управління розвитком підприємства [складено автором на основі 32]

Сучасна система управління розвитком підприємства являє собою певний механізм взаємодії основних складових, а саме: інформаційної системи, системи планування та прийняття рішень. Щоб діяльність організації стала цілеспрямованою, необхідно визначити, які підсумки ми хотіли б отримати в майбутньому, які можливості існують для досягнення

бажаних результатів (цілей), створити склад і структуру майбутніх дій. Її необхідно моделювати. Таке моделювання майбутньої спільної діяльності називають плануванням. Необхідно забезпечити процес планування діяльності ефективно, потрібно серйозно віднестися до вивчення організації, розуміючи слабкі і сильні сторони, ситуації і різні стосунки, які склалися в трудовому колективі. Оскільки управління може здійснитися на пробах і помилках. Планування майбутньої діяльності - визначення поставлених цілей, показників і дій, які необхідні і достатні для їх досягнення [30].

Для ефективної роботи персоналу недостатньо плану, необхідне визначення і розподіл основних робіт між персоналом (відповідальність, обов'язки, права), які взаємодіють по вертикалі і горизонталі [31]. Виходячи з цього, будується організаційна структура спільної діяльності, яка називається організацією. Необхідно визначити планерування послідовності дій (повноваження, ухвалення рішень, оцінка проміжних і кінцевих результатів).

Отже, для будь якої організації є важливим динамічна розвиватися та гнучко реагувати на мінливе середовище, що на сьогодні є важливим та необхідним для управління її розвитком. Основною формою реалізації розвитком підприємства є стратегічне управління. Стратегічне планування є інструментом стратегічного управління та способом реалізації стратегії. Визначення стратегії для фірми принципово залежить від визначення конкретної ситуації, в якій вона знаходиться. Виконання стратегії пов'язано з проведенням стратегічних змін за наступними напрямками: встановлення пріоритетності адміністративних завдань у відповідності з існуючою стратегією; встановлення відповідності між обраною стратегією і внутрішньо організаційними процесами; приведення стиля керівництва і управління у відповідність до обраної стратегії.

1.2. Підходи до управління розвитком підприємства

Серед основних підходів щодо управління розвитком підприємства можна віднести : системний, інноваційний, маркетинговий, процесний, та інформаційно-відтворювальний підходи рис 1.2.

Системний підхід [23, 25] дозволяє вивчити властивості, структуру і функції об'єктів, явищ або процесів управління підприємства в цілому, представивши їх як системи зі всіма складними між елементними взаємозв'язками, взаємовпливом елементів на поведінку системи і на зовнішнє оточення, впливом самої системи на склад і якість її структурних елементів. Одна з основних вимог системного підходу виходить з того, що будь-який об'єкт є якісно визначеним, внутрішню суперечливу і взаємодіючу у всіх своїх елементах систему зв'язків. Отже, системний підхід передбачає виділення елементів, внутрішніх і зовнішніх зв'язків, істотним чином тих, що впливають на результати їх функціонування. Системний підхід виглядає як послідовність визначених процедур:

1. Визначення ознак системи (цілісність і безліч розчленовувань на елементи);
2. Дослідження властивостей, стосунків і зв'язків системи;
3. Встановлення структури системи і її ієрархічної будови;
4. Фіксація взаємин між системою і зовнішнім середовищем;
5. Опис поведінки системи;
6. Опис цілей системи;
7. Визначення інформації, необхідної для управління системою.

Використання системного підходу до управління дозволяє добитися наступних результатів:

- розробити оптимальні моделі для теоретичного і експериментального вивчення властивостей реальних систем;
- здійснити декомпозицію вихідної системи відносно відособленої частини, для яких завдання системного аналізу стають осяжними;

- звести декількох показників в один, декількох відособлених систем – в одну загальну;
- розробити стратегії вибору способу оцінки стану системи і середовища, створити програми оптимальної дії для досягнення намічених цілей.

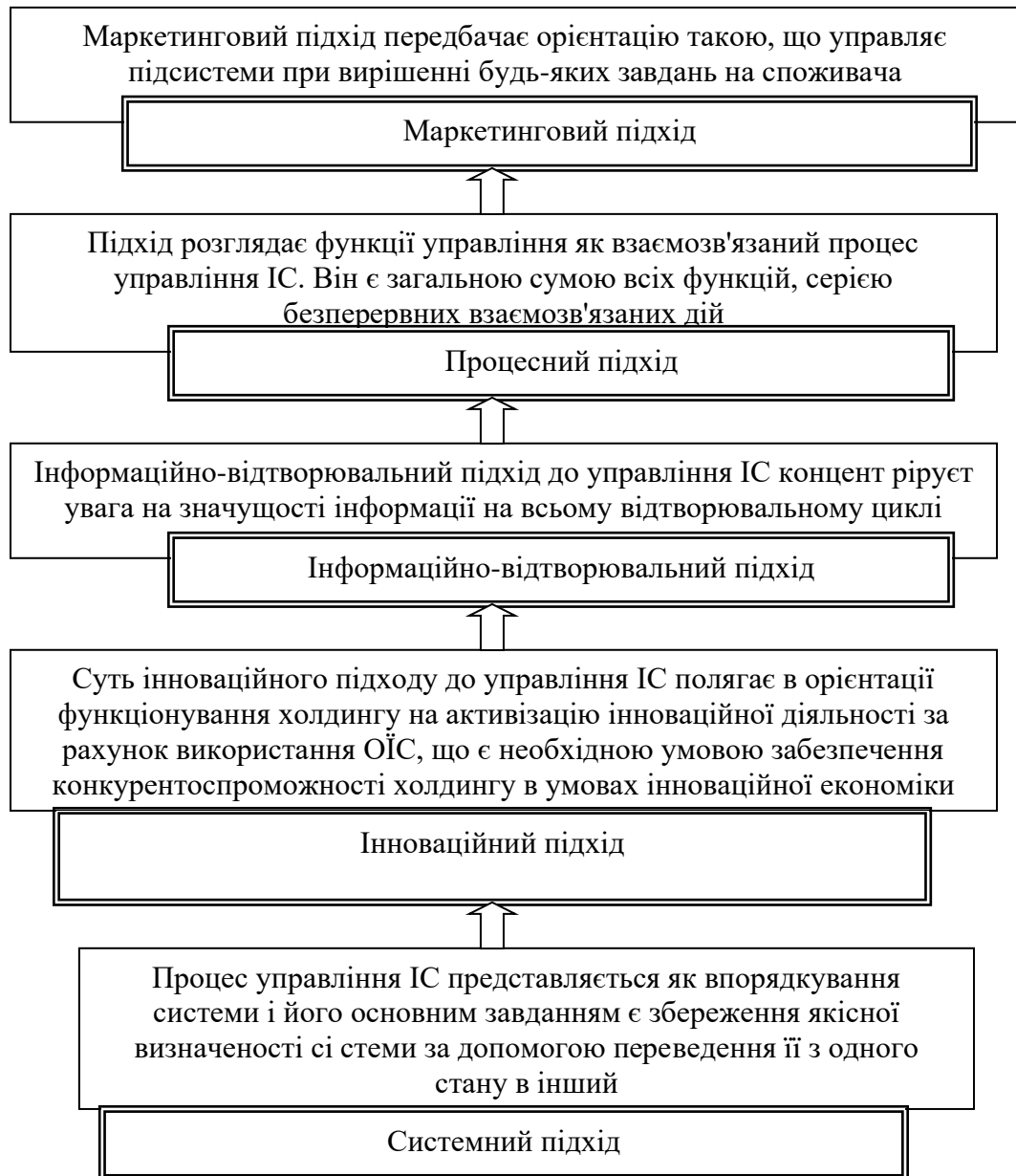


Рисунок 1.2. – Інтегровані підходи до управління розвитком підприємства [складено автором на основі 16, 21]

Маркетинговий підхід передбачає орієнтацію такою, що управляє підсистеми при вирішенні будь-яких завдань на споживача.

Процесний підхід в управлінні – підхід, що визначає розгляд діяльності будь-якої компанії як мережі бізнес-процесів, пов'язаних з цілями

і місією цієї компанії [13]. Основною метою бізнес-процесу є перетворення вхідних ресурсів, необхідних для реалізації процесу, в результат. Бізнес-процеси підрозділяються на наступні види: основні бізнес-процеси; забезпечуючі бізнес-процеси; бізнес-процеси розвитку; бізнес процеси управління.

Інноваційний підхід до управління полягає в активізації інноваційної діяльності підприємства за рахунок використання об'єктів діяльності, які в результаті їх реалізації і комерціалізації дозволять забезпечити конкурентні переваги і поступальне функціонування підприємства на основі випереджаючого варіанту розвитку в ринкових умовах [40].

Інформаційно-відтворювальний підхід [12] до управління інтелектуальною власністю концентрує увагу на значимості інформації на всьому циклу відтворення, що передбачає необхідність інформаційних взаємозв'язків між елементами системи управління інтелектуальною власністю, що забезпечують умови для безперервного відтворювального процесу.

Зазначені підходи можна об'єднати як інтегровані підходи до управління розвитком сучасного підприємства.

Отже, системний, інноваційний, інформаційно-відтворювальний, процесний і маркетингові підходи до управління розвитком підприємства знаходяться в безпосередньому взаємозв'язку. Дані підходи дозволяють виявити основні елементи системи, визначити їх зв'язки і залежності (системний підхід), цілі і напрями інноваційного розвитку системи (інноваційний підхід), розглянути бізнес-процеси системи, що дозволяють ефективно здійснювати управління організацією потенційних споживачів (маркетинговий підхід) і адекватним інформаційним забезпеченням процесу управління інтелектуальною власністю (інформаційно-відтворювальний підхід). Комплексний розгляд процесу управління розвитком підприємства позитивно впливає на функціонування підприємства в зовнішньому

середовищі, дозволяє виявити екзогенні і ендогенні чинники і понизити їх негативний вплив на об'єкт управління.

1.3. Система розвитку управління підприємством.

Система управління - систематизований набір засобів впливу на підконтрольний об'єкт для досягнення цим об'єктом певної мети.

Часто керуючий і виконавчий органи об'єкта управління об'єднують в одне поняття - суб'єкт управління.

Суб'єкт управління - структурно-певні об'єднання людей і керівників на персональному рівні, що здійснюють управлінську діяльність і мають для цього повноваження.

Об'єкт управління - окремі люди або групи людей, на які спрямовані організовані, систематичні, планомірні дії суб'єкта управління [32]

Виходячи, з вищенаведеного, будь-якому управлінському процесу притаманні характерні особливості:

- закінченість системи в процесі її створення та функціонування;
- цілеспрямований вплив на систему, як в виконання цілей, завдань та отримання результату;
- наявність безпосередніх учасників управління суб'єкта і об'єкта;
- комунікації як головна сполучна ланка між учасниками управління;
- ієрархічність управління;
- використання різних форм та методів управління

Система управління підприємством базується на трьох основних складових:

- інформаційна підтримка процесів розробки і реалізації рішень;
- набір типових бізнес-процедур для вирішення поставлених завдань;
- система мотивації персоналу.

Система управління підприємством – процес, що складається з елементів, що забезпечує організації задана ний режим функціонування на рис. 1.3

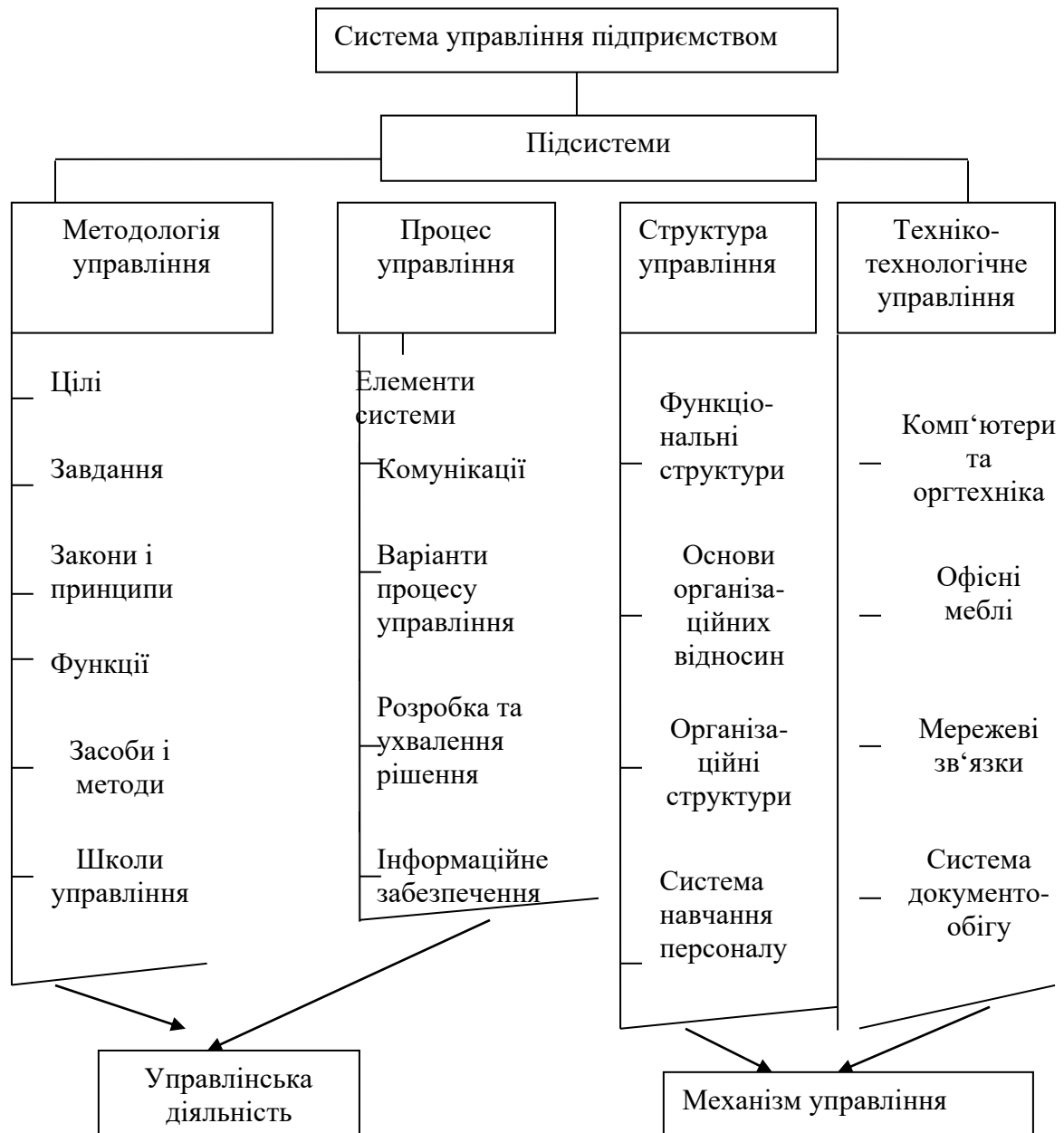


Рисунок 1.3 – Система управління підприємством [21]

Мета функціонування системи управління підприємством полягає у підготовці, реалізації та ухвалення рішень щодо формування необхідної

поведінки керованої системи (або об'єкта управління) в умовах різних впливів бізнес-середовища для досягнення цілей організації.

Система управління підприємством - це складний процес, що включає економічну, організаційну та психологічну ефективність і залежить від методики і часу проведення, інтуїції і професійної підготовки керівника. Серед основних елементів, які входять в систему управління підприємством, можна виділити чотири підсистеми: методології, структури, процесу і техніки управління.

РОЗДІЛ 2.

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНОГО АВІАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА «УКРАЇНА»

2.1. Загальна характеристика та основні показники діяльності Державного авіаційного підприємства «Україна»

Державне авіаційне підприємство «Україна» створено відповідно до Указу Президента України від 15 липня 1997 року № 644 «Про державне авіаційне підприємство «Україна». Мета підприємства полягає в організації, забезпечення та виконання повітряних перевезень спеціальними рейсами вищих посадових осіб і офіційних делегацій України та інших держав в Україні та за її межами.

Організація підпорядковується Державному управлінню справами. У своїй діяльності керується Конституцією України, законами України, актами Президента України та Кабінету Міністрів України, іншими нормативно-правовими актами, розпорядженнями Керівника Державного управління справами та Статутом Державного авіаційного підприємства «Україна».

Організація здійснює комерційну діяльність для забезпечення потреб населення в повітряних перевезеннях на внутрішніх і міжнародних авіалініях, що гарантує рівень безпеки та якості обслуговування [14].

Сруктура управління підприємства наведена в додатку А. Структура підприємства лінійно-функціонального типу для даної структури перевагою є те, що функціональні керівники є компетентними, існують можливості для кар'єрного зростання, ресурси використовуються ефективно, покращення координації у підрозділах та ін.

Характеризуючи основні показники діяльності підприємства, зосередимо увагу, на аналізі чисельності та вікового складу персоналу Державного авіаційного підприємства «Україна» та на загальних показниках фінансових результатів діяльності відповідно табл. 2.1 та 2.2.

Таблиця 2.1 – Аналіз чисельності та вікового складу персоналу Державного авіаційного підприємства «Україна» 2018-2020 рр.

Назва показників	Роки			Відхилення 2020 р. до 2018 р. (+; -)
	2018	2019	2020	
Облікова чисельність штатних працівників на кінець року - всього, осіб	76	77	78	2
з них чисельність працюючих у віці (років):				
15-35	24	24	29	5
36-50	34	37	35	1
50-54	8	7	7	-1
55-70	10	9	7	-3
Чисельність працівників, які мають вищу освіту за освітніми рівнями, осіб:	76	77	78	1
- повна-вища освіта	76	76	77	1
- середня спеціальна	-	-	-	-
- середня	1	1	1	
Чисельність працівників, які отримують, пенсію - всього, осіб	12	13	14	2
- за віком	8	9	10	2
- у зв'язку з інвалідністю	4	4	4	-
з них III групи	2	2	2	-
Із загальної кількості працівників:				
- жінки, які знаходяться у відпустці в зв'язку з вагітністю та пологами	2	-	1	-1
- працівники, які знаходяться у відпустці по догляду за дитиною до досягнення нею віку, встановленого чинним законодавством	-	2	2	2

Аналіз чисельності та вікового складу свідчать про те, що більшість працюючих на підприємстві мають вік від 36-50, що у складає 45 % від загальної чисельності персоналу, більшість працюючих має повну вищу загальну освіту, що складає 98,7 %. На підприємстві в 2020 р. працюють працівники з інвалідністю в структурі персоналу їх частка складає 0,05 %, працюючих пенсіонерів відповідно 17,8 %.

Слід зазначити, що керівництво персоналу постійно турбується про працівників підприємства, а саме політика підприємства направлення на

матеріальне та не матеріальне стимулювання їх діяльності. Керівництво створює сприятливий клімат через проведення колективних свят, схвалення результатів діяльності працівників, проводить постійне навчання персоналу.

Таблиця 2.2 – Загальні показники фінансових результатів підприємства (тис. грн.) за 2018 -2020 рр.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення (+,-) 2020р до 2018 р.
1. Валовий прибуток (збиток)	400,00	520,00	628,00	+228,0
2. Фінансовий результат від операційної діяльності	280,00	364,00	439,6	+159,6
3. Чистий прибуток (збиток) звітнього періоду	229,6	298,5	360,5	+130,9

Аналіз табл. 2.2. свідчить про те, що фінансова діяльність підприємства має тенденцію до збільшення, так чистий прибуток 2020 р до 2018 р збільшився на 130,9 тис. грн. Збільшення прибутку свідчить про те, що підприємства повністю виконує свої зобов'язання перед споживачами послуг.

2.2. Характеристика середовище підприємства

На сьогодні підприємства надає послуги з авіа пасажирських перевезень, до основних клієнтів, що обслуговує фірма, відносять перших осіб держави.

Існує необхідність динамічно досліджувати процес роботи підприємства, а також аналізувати чинники, які впливають на її діяльність як всередині, так і з боку зовнішнього середовища.

Стратегічний аналіз підприємства SWOT-аналіз являє собою один з найбільш популярних і перспективних методів аналізу в даний час. Його застосовують для обґрунтування стратегічних рішень, але також він використовується при складанні і розробці бізнес-планів. SWOT-аналіз виступає могутнім інструментом маркетингу, з його допомогою можна провести детальний аналіз ситуації, що на підприємстві. Крім того, це посприяє розробці нової ефективної стратегії дії з метою отримання вигоди і користі в майбутньому.

Здійснимо стратегічний аналіз державного авіаційного підприємства, використовуючи PEST та SWOT-аналізу.

Здійснимо PEST-аналіз Державного авіаційного підприємства «Україна» табл. 2.3

Таблиця 2.3 – Якісний PEST-аналіз Державного авіаційного підприємства «Україна»

PEST-фактори	Що надають можливості ?	Що надають загрози?
Політичні та правові чинники	Політична стабільність в країні	Зміни в політичній ситуації в країні щодо авіаперевезень
Економічні фактори	Зростання заказів на авіа перевезення	Падіння доходів населення
Соціальні фактори	Зростання активності авіа споживачів	Зростання міграції населення
Технологічні фактори	Технологічна швидкість реагування середовища	Витрати держави на наукові дослідження в даній галузі
Екологічні фактори	Зростання екологічної відповідальності	Відсутність дотримання норм викидів в атмосферу під час авіаперевезення

Аналіз даних табл. 2.3 свідчать про те, що існують певні фактори зовнішнього середовища, котрі надають можливості та загрози для підприємства серед можливостей можна виділити екологічні чинники, це зростання екологічної відповідальності авіа перевізників, технологічна швидкість реагування середовища, політична стабільність в країні. Пандемія

Ковід -19 наклав певні обмеження щодо здійснення авіа перевезень, що позначилася на всіх факторах зовнішнього середовища, особливо сильно вплинуло на економічні та соціальні фактори.

SWOT – це інструмент стратегічного планування, який дозволяє описати реалістичне стан справ будь-якої компанії.

Основними перевагами для підприємства «Україна» можуть бути наступні: репрезентативний звіт, зрозумілий всім: від бухгалтера до керівника установи; простота збору даних; швидкість підготовки звіту; можливість провести структурований розбір переваг поточного становища компанії; необхідність аналізу поточного стану ринку авіаперевезень; актуалізація загроз і ризиків, в залежності від внутрішніх і зовнішніх факторів; можливість визначення точок зростання, обумовлених розвитком компанії і станом ринку. До недоліків, слід віднести, що збір даних в значній мірі залежить від суб'єктивної оцінки асесора; SWOT-аналіз являє певний стан компанії в конкретний момент часу, уявлення про динаміку розвитку складно відобразити; В SWOT-аналізі не враховуються прогнози і гіпотетичні фактори, наприклад, ризики, обумовлені розвитком економіки країни; SWOT-аналіз не є керівництвом до дії - для побудови бізнес-стратегії необхідно додатково використовувати дані більш докладного аналізу.

Можна зазначити, що для Державного авіаційного підприємства «Україна» проведення стратегічного аналізу це незамінний інструмент для оцінки ризиків перед будь-яким великими змінами в бізнес моделі. В даному випадку SWOT-аналіз служить відправною точкою в ухваленні рішення про доцільність запланованих дій табл. 2.4.

Таблиця 2.4. – Стратегічний аналіз (SWOT - аналіз) діяльності Державного авіаційного підприємства «Україна»

		Зовнішнє середовище	
		Можливості	Загрози
Внутрішнє середовище	Сильні сторони	1.Фінансування діяльності підприємства державою. 2.Розширення клієнтської бази, щодо авіаперевезень. 3.Висока якість надання послуг. 4. Місце розташування.	1. Поява потужного конкурента. 2. Зменшення або відсутність фінансування держави на наукові дослідження в даній галузі. 3.Соціально-політична та економічна нестабільність. 4. Негнучка система управління підприємством.
	1. Конкурентоздатність організації. 2. Високий рівень кваліфікації персоналу. 3. Досвід роботи на ринку. 4. Стійкий фінансовий стан	Поле СіМ (Сила і Можливості)	Поле СіЗ (Сила і Загрози)
	Слабкі сторони	1. Розширення спектру надання послуг. 2. Сформований імідж дозволяє залучати нових клієнтів. 3. 4P.	1. Зміни в соціально-політичному середовищі країни можуть вплинути негативно на діяльність підприємства. 2. Негнучка система управління викликає відсутність нових методів управління організацією.
	1. Зростання витрат на утримання підприємства. 2. Відсутність дотримання норм викидів в атмосферу під час авіаперевезення 3. Реагування на ризику.	Поле СлМ (Слабкість і можливості)	Поле СлЗ (Слабкість і загрози)
		1. Вливання грошей в підприємство. 2. Здатність підприємства прораховувати всі ризику (операційний, фінансовий та ін. ризику)	1.Зменшення або відсутність фінансування державою досліджень в даній галузі. 2. Економічна, соціальна та політична нестабільність може негативно вплинути на рентабельність авіаперевезень

Для оцінки можливостей використовують метод позиціонування кожної конкретної можливості на матриці можливостей (табл. 2.5):

Таблиця 2.5 – Матриця можливостей

Вплив/ймовірність	Звичайний	Середній	Надзвичайний
Висока		1	
Середня	4	2	
Низька		3	

Таблиця 2.6 – Матриця загроз

Вплив/ймовірність	Незначний	Легке потрясіння	Криза	Руйнування
Висока		1		
Середня	3	2		
Низька			4	

Державне авіаційне підприємства «Україна» має сильні сторони, а саме конкурентоздатність організації, високий рівень кваліфікації персоналу, досвід роботи на ринку до слабких сторін можна віднести зростання витрат на утримання підприємства, відсутність дотримання норм викидів в атмосферу під час авіаперевезення, реагування на ризики. В цілому можна зробити висновок, про те, що підприємство працює стабільно, здійснюючи свою діяльність відповідно до законодавства України.

2.3. Система управління розвитком Державного авіаційного підприємства «Україна»

Цільові установки система управління розвитком Державного авіаційного підприємства зазнають суттєвих змін. В управлінні посилюється роль і значення управлінського персоналу, до якого пред'являються наступні високі вимоги:

- здатність до розуміння місії підприємства в бізнес-середовищі;
- гнучкість стратегічного мислення, вміння поєднувати в собі комерційну підготовку з адміністративними якостями керівника;

- розуміння важливості впливу на економічний успіх соціально-психологічних факторів;
- здатність до прийняття нестандартних рішень в змінних динамічних умовах середовища.

Необхідність впровадження концепції управлінського маркетингу обумовлена, також розширенням зони менеджерських рішень:

- посилення уваги до потреб потенційних і реальних клієнтів;
- розробка та реалізація програм клієнтських відносин з посередницькими структурами;
- розширення маркетингових функцій підприємства.

В цілому система управління розвитком авіаційного підприємства направлена на формування комплексної системи управління, основний акцент робиться на організації та координації, тому що структура первинна, стратегія вторинна.

В установі існує система управління за результатами рис. 2.1.

Система управління за результатами, що передбачає постановку чітких кількісних завдань, методи поетапного контролю виконання, оцінку кваліфікації співробітників та щорічний аналіз ефективності як окремих людей, і цілих підрозділів. Дана система передбачає створення відповідного навчального середовища та гарантує наставництво та підтримку персоналу. Взаємодія керівництва з підлеглими дає безліч можливостей навчання, чи то моментальний відгук на конкретну ситуацію, чи узгоджена довгострокова навчальна програма/індивідуальний план розвитку. Домогтися, щоб організація залучала, утримувала, мотивувала та розвивала талановитих людей, які відповідають її потребам. Воно полягає у створенні резерву талановитих співробітників та управлінні ним. Наявність такого резерву забезпечує гнучкість дій організації, з нього можна підбирати наступників на посади, що звільняються, або заповнювати нові вакансії. Управління результативністю допомагає знайти співробітників, які мають великий

потенціал, і створити основу для їхнього кар'єрного зростання і для планування наступності.

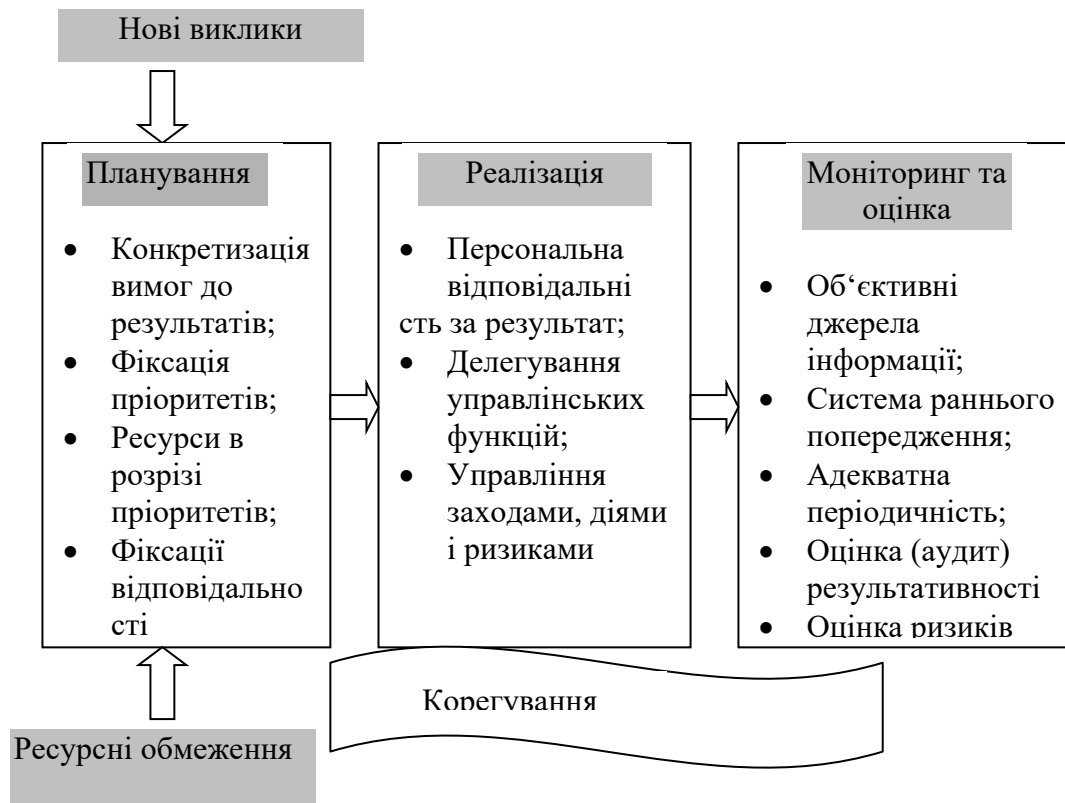


Рисунок 2.1. – Система управління Державним авіаційним підприємством «Україна» за результатами [складено автором на основі 28]

Система управління за результатами на підприємстві «Україна» включає в себе:

2. Планування: конкретизація вимог до результатів; фіксація пріоритетів; ресурси в розрізі пріоритетів; фіксація відповідальності.
3. Реалізація: персональна відповідальність за результат; делегування управлінських функцій; управління заходами, діями і ризиками

4. Моніторинг та оцінку: інформація, що отримана з об'єктивних джерел; система раннього попередження; адекватна періодичність; оцінка (аудит) результативності та оцінка ризиків.

Система управління за результатами дозволяє авіаційному підприємству усунути прогалини в діяльності організації, роблячи акцент на динамічності та мобільності структури управління.

РОЗДІЛ 3.

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ДЕРЖАВНОГО АВІАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА «УКРАЇНА»

3.1. Впровадження стратегії розвитку на Державному авіаційному підприємстві «Україна»

Дослідження другого розділу, показали, що авіаційне підприємства використовує систему управління за результатами.

Основне завдання розробки стратегії розвитку – скласти план переходу з поточного стану в бажане, тобто знайти відповідь на запитання «що потрібно зробити і що змінити, щоб досягти здійснення корпоративних цілей?».

Розробка стратегії розвитку державного підприємства включає у собі процес аналізу, визначення місії, бачення та пріоритетів, стратегічних цілей, цільових індикаторів, завдань та показників результатів, що складається із двох основних етапів:

1. Етап аналізу;
2. Етап планування.

Розробка стратегії розвитку організації здійснюється за участю всього колективу.

Схема процесу стратегії розвитку Державного авіаційного підприємства «Україна» наведено на рис. 3. 1.

Структура стратегії розвитку складається з наступних розділів:

- місія та бачення;
- аналіз поточної ситуації зовнішнього та внутрішнього середовища;
- стратегічні напрямки, цілі, цільові індикатори, завдання та показники результатів;
- ресурси.

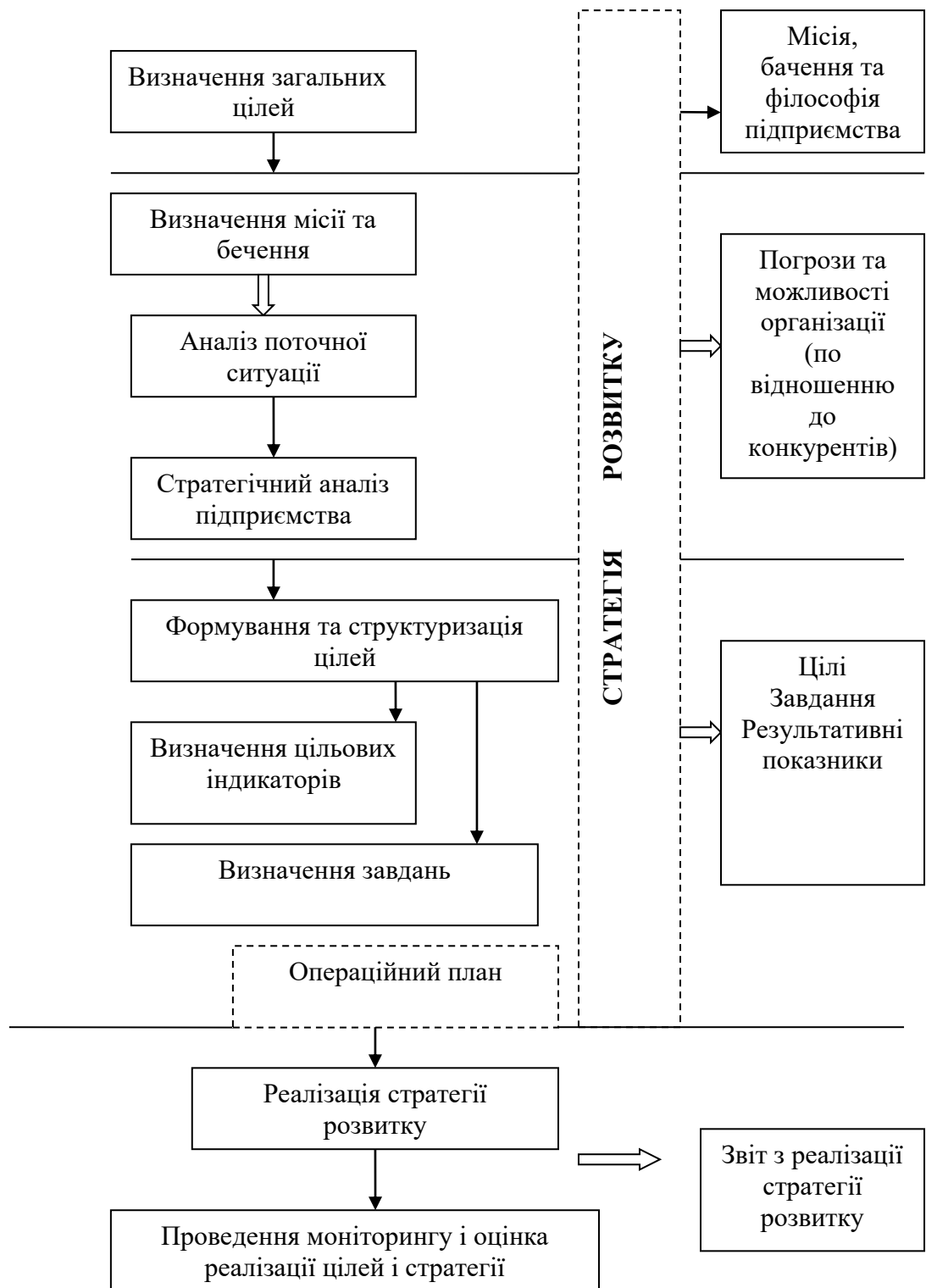


Рисунок 3.1. – Схема процесу розвитку стратегії Державного авіаційного підприємства «Україна» [складено автором на основі 20, 34]

Розглянемо кожен складову стратегії розвитку авіаційного підприємства.

Місія полягає в наданні високо якісних послуг з авіаперевезення першим особам держави.

Філософія підприємства виступає стратегічним інструментом формулювання місії, бачення та основних цілей підприємства та створення позитивного іміджу.

Філософія Державного авіаційного підприємства націлена на пошук кращого рішення щодо виконання своєї основної місії, що враховує корпоративну культуру організації, бізнес-середовище організації та ін.

Стратегічна оцінка підприємства надана в другому розділі, свідчать про те, що підприємство є прибутковим, має переваги серед інших надавачів послуг, а саме: фінансування із бюджету, техніко-технологічна оснащеність парку, дотримання екологічного законодавства, високий рівень кваліфікації персоналу, досвід роботи на ринку та ін.

Основними стратегічними цілями Державного авіаційного підприємства є:

- забезпечення безпеки польотів та авіаперевезення;
- забезпечення пунктуальності авіаперевезення;
- широке використання інноваційних технологій обслуговування авіаперевезень.

Серед основних завдань можна виділити наступні:

- використання системи FIP формування та ведення добового плану польотів;
- використання системи RMS Planning – система планування ресурсів за узгодженням з перевізником технологічними обслуговування.
- впровадження та використання RMS RealTime – система оперативного управління ресурсами, що реалізує функції планування, розподілу та контролю виконання завдань з обслуговування пасажирів та повітряних судів, мобільні ресурси (трапи, заправщики, тягачі), термінальні ресурси (виходи на посадку, стойки реєстрації, телетрапи), що дозволяє вести контроль графіку виконання операцій в автоматичному режимі.

Щодо фінансових показників стратегічного розвитку підприємства, слід зазначити, що підприємство є повністю власністю держави і фінансується з державного бюджету, тобто фінансування буде залежати від формування бюджету на наступний рік. В цілому керівництво підприємства прогнозує підвищення прибутку на 20 % на наступний рік.

Отже основні напрямки стратегії розвитку Державного авіаційного підприємства полягають в наступному:

- подальше підвищення якості обслуговування пасажирів;
- підвищення ефективності комерційної діяльності;
- підвищення продуктивності та якості операцій;
- забезпечення фінансування об'єктів інфраструктури;
- впровадження нових технологій для підвищення ефективності бізнес-процесів.

3.2. Удосконалення системи управління на основі використання логістичних технологій.

Посилення глобалізації і цифровізація, швидке розповсюдження технологій аналізу великих даних радикально змінюють організацію управління повітряним простором та ринок авіаційних перевезень. Здійснюється модернізація локаційних систем, що дозволяє прискорити наземні передпольотні дії, автоматизувати та покращити сервіс.

Логістика пасажирських перевезень комплексне планування, управління та контролю всіх пасажирських потоків та обслуговуючих їх транспортних коштів, логістичних об'єктів та процесів транспортування або перевезення в транспортних системах, а також пов'язаних з ними інформаційних та фінансових потоків

Вдосконалення авіаційних технологій і транспортної техніки є головним напрямом підвищення продуктивності праці на транспорті і

найважливішою умовою підвищення безпеки і екологічності транспортних процесів.

Основними напрямками вдосконалення авіаційних технологій в даний час є: інтеграція виробничих та транспортних процесів, розвиток авіаційної логістики. Головна вимога логістичної концепції оновлення полягає у тому, щоб змінити традиційну організацію транспортного виробництва на нову. Це викликає необхідність виявлення центрів переорієнтації у транспортній ланці поточкових процесів. Ними можуть бути центри перевезення пасажирів, які перевозяться авіаційним транспортом і обробки замовлень на перевезення багажу, в деяких випадках іноді це єдиний вид транспорту.

З урахуванням специфіки авіаційних перевезень доцільно розглядати весь комплекс логістичних заходів, як супутній рух матеріальних, інтелектуальних та фінансових цінностей при здійсненні переміщення пасажирів або вантажу з початкової точки подорожі до місця призначення.

Рівень організації транспортної системи здійснює вплив практично на всі сфери життя. не діяльності суспільства, тому розмежування економічні, що нею виконуються. і соціальні функції можна лише умовно. Однак головним завданням держави при цьому незмінною залишається основне забезпечення територіальної рухливості населення, його мобільності в інтересах з підвищення добробуту людей, доступ найвіддаленіших районів, ефективності використання країною трудових та природних ресурсів.

Логістичний ланцюжок переміщення пасажирів – маршрут перевезення «від дверей до дверей» з використанням транспортних коштів, які забезпечують раціональний час перебування в дорозі слідування мінімальні витрати на організацію пасажирського руху, на рисунку 3.2 наведена факторна модель системи авіаційного обслуговування населення, яку може використати Державне авіаційне підприємство «Україна» в подальшій діяльності.

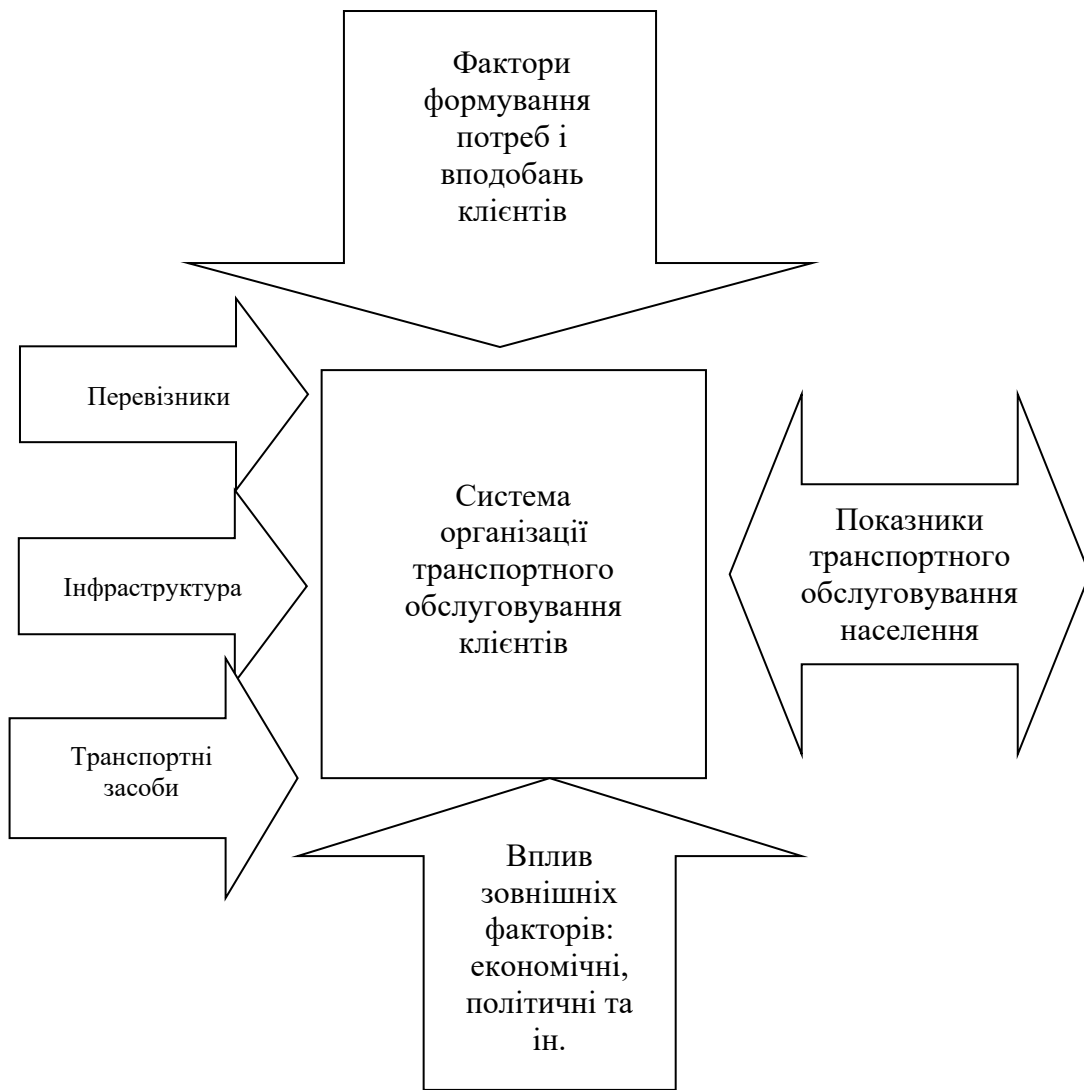


Рисунок 3.2 – Факторна модель системи обслуговування пасажирів [складено автором на основі 3]

Підприємство може використати мультимодальну систему перевезення пасажирів (освоєння пасажиропотоку або окремих його сегментів) на окремо взятому напрямі транспортними засобами одного або кількох перевізників на основі логістичних принципів.

Отже, розвиток мультимодальних перевезень змінює стратегію транспорту з комплексного обслуговування пасажирів, особливо коли для клієнта найважливішим фактором стає час переміщення, клієнт готовий адекватно платити за задоволення своїх потреб у максимально комфортних умовах. Адаптація логістичних підходів і понять апарату логістики в

динамічному ринковому середовищі покликана спростити і водночас закріпити теоретичні обґрунтування впроваджуваних стратегічних програм.

ВИСНОВКИ

В магістерській роботі здійснено узагальнення теоретичних і методичних засад щодо системи управління розвитком Державного авіаційного підприємства «Україна»

За результатами дослідження зроблено наступні висновки:

1. Сучасна система управління розвитком підприємства - це певний механізм взаємодії основних складових, а саме: інформаційної системи, системи планування та прийняття рішень. Управління розвитком виявляється в різних формах. Основною формою, в якій реалізується менеджмент розвитку, є стратегічне планування. Стратегічне планування – процес формування стратегії, її реалізація і контролю відповідності досягнутих результатів запланованим цілям.

2. Серед основних підходів щодо управління розвитком підприємства можна віднести : системний, інноваційний, маркетинговий, процесний, та інформаційно-відтворювальний підходи знаходяться в безпосередньому взаємозв'язку. Дані підходи дозволяють виявити основні елементи системи, визначити їх зв'язки і залежності (системний підхід), цілі і напрями інноваційного розвитку системи (інноваційний підхід), розглянути бізнес-процеси системи, що дозволяють ефективно здійснювати управління організацією в цілому.

3. Сучасну систему управління підприємством можна охарактеризувати як комплекс заходів з інформаційної підтримки процесів розробки і реалізації рішень; набір типових бізнес-процедур для вирішення поставлених завдань та - система мотивації персоналу.

4. Державне авіаційне підприємства «Україна» надає послуги з авіаперевезення перших осіб держави. Фінансова діяльність підприємства має тенденцію до збільшення, так чистий прибуток 2020 р до 2018 р збільшився на 130,9 тис. грн.

5. Стратегічний аналіз середовища підприємства свідчить про те, що підприємство працює стабільно, здійснюючи свою діяльність відповідно до законодавства України.

6. Система управління розвитком авіаційного підприємства направлена на формування комплексної системи управління, основний акцент робиться на організації та координації. В організації існує система управління за результатами, що дозволяє авіаційному підприємству усунути прогалини в діяльності організації, роблячи акцент на динамічності та мобільності структури управління.

7. Основні напрямки стратегії розвитку Державного авіаційного підприємства полягають в наступному: подальше підвищення якості обслуговування пасажирів; підвищення ефективності комерційної діяльності; підвищення продуктивності та якості операцій; забезпечення фінансування об'єктів інфраструктури; впровадження нових технологій для підвищення ефективності бізнес-процесів.

8. Використання логістичних технологій на Державному авіаційному підприємстві дозволить підвищити продуктивність праці, задовольнити потреби та вподобання людей, дозволить здійснити вибір оптимальних каналів доставки пасажирів до кінцевого пункту призначення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акмаєв А.І. Удосконалення оцінки конкурентоспроможності підприємства в умовах глобалізації [Електронний ресурс] / А.І. Акмаєв, Н.В. Коваленко // Проблеми матеріальної культури: економічні науки. – Режим доступу: <http://www.nbuiv.gov.ua>.
2. Блюмгардт А. Моделі корпоративного управління / А. Блюмгардт. – Київ. : Наукова думка, 2016. – 160 с.
3. Вакуленко С. П. Оценка целесообразности формирования логистических систем обслуживания пассажиров / С. П. Вакуленко, Е. В. Копылова, А. Ю. Белянкин // Мир транспорта. – 2015. – № 2. – С. 122-128.
4. Ващенко Н. В. Потенціал підприємства як запорука забезпечення конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс]./ Н. В. Ващенко, Л.В. Ставрїнова. – Режим доступу: www.nbuiv.gov.ua/portal/Soc_GumTiru2011_30_1Vashenko.pdf.
5. Воронько-Невіднича Т. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища / Т. В. Воронько-Невіднича, Д. І. Лещин, М. В. Василенко // Глобальні та національні проблеми економіки. –2018. –№ 15. – С. 23-27.
6. Гавва В. Н. Потенціал підприємства: формування та оцінювання : навч. посібник / В. Н. Гавва, Е. А. Божко. – К. : ЦНЛ, 2014. – 224 с.
7. Георгіаді Н. Г. Матрично мережевий підхід до побудови організаційних структур управління підприємствами. / Н. Г. Георгіаді, Р. Б. Вільгуцька // Ефективна економіка. – 2019. - № 8. – С. 32-40.
8. Гетьман О. О. Економічна діагностика: навч. посібник / О. О. Гетьман, В.М. Шаповал. – К. : Центр навчальної літератури, 2019. – 307 с.

9. Головчук Ю. О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку / Ю. О. Головчук, Г. О. Пчелянська //Економіка та держава. – 2020. – № 3. – С. 66-70.
- 10.Гнатенко І. А. Методологічні аспекти розвитку інноваційного підприємництва: теорія та практика: монографія / І. А. Гнатенко. Харків: СГ НТМ «Новий курс», 2019. 253 с.
- 11.Гудзинський О. Д., Судомир С. М., Гуренко Т. О. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико-методологічний аспект): Монографія. – К.: ІПК ДСЗУ, 2011. – 212 С.
12. Гудзь О. І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація / О. І. Гудзь //Економіка і суспільство. – 2018. – № 8. – С. 346-352.
- 13.Демченко Д. М. Управління стратегічним розвитком підприємства / Д. М. Демченко, О. М. Петухова // Ефективна економіка. – 2017. - № 1. – С.
- 14.Державне авіаційне підприємство «Україна» [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://www.dus.gov.ua/content/%D0%B4%D0%B5%D1%80%D0%B6%D0%B0%D0%B2%D0%BD%D0%B5-%D0%B0%D0%B2%D1%96%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B5-%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE-%D1%83%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B0>.
- 15.Должанський І. З. Управління потенціалом підприємства /І.З. Должанський. – К. : Центр навчальної літератури, 2016. – 360 с.
- 16.Клюквіна М. С. Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс]./ М.

- С. Клюквіна – Режим доступу: http://www.nbuiv.gov.ua/e-journals/PSPE/2011_3/Klukvina_310.htm
17. Козирєва О. В. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник / О. В. Козирєва, К. С. Світлична, О.Ю. Шуть. – Х.: Вид-во НФаУ, 2020. – 238 с.
18. Отенко І.П. Управління конкурентними перевагами підприємства : / І.П. Отенко. – Х. : ХНЕУ, 2005. – 212 с.
19. Поплавська, Ж.В. Зміна парадигми стратегічного управління на підприємстві в умовах сучасного розвитку [Електронний ресурс] / Ж. В. Поплавська, А. С. Полянська. – Режим доступу : <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/26244/1/16-109-116.pdf>
20. Смолін І. В. Стратегічне планування розвитку організації : монографія. / І. В. Смолін – К.: КНТЕУ, 2014. – 344 с.
21. Сутність та концептуальні підходи до формування механізму управління підприємствами з надання послуг міжнародного туризму [Електронний ресурс] - Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3477>
22. Управління діяльністю підприємства у конкурентному середовищі : монографія / Л. В. Соколова, Г. М. Верясова, О. В. Манакова та ін. ; за заг. ред. Л.В. Соколової. – Х. : ТОВ «Компанія СМІТ», 2010. – 190 с.16.
23. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посібник / О. С. Федонін, І. М. Рєпіна, О. І. Олексюк. – К. : КНЕУ, 2004. – 316 с.
24. Фінансовий менеджмент: підручник / [А.М.Поддєрьогін, Н.Д.Бабяк та ін.]; кер.кол. авт.. і наук ред..проф. А.М. Поддєрьогін. – 2-ге вид., перероб. – Київ: КНЕУ, 2017. – 534 с.
25. Хвостін Н. М. Механізм управління розвитком підприємства / Н. М. Хвостін // Інвестиції: практика та досвід. – № 1. – 2015. – С. 30-35.

26. Хом'яков Л. І. Управління потенціалом підприємства : навч. посібник / Л.І. Хом'яков. – К. : Кондор, 2009. – 400 с.
27. Шершньова З. Є . Стратегічне управління / З. Є Шершньова, С. В. Оборська. – К.: КНЕУ, 2014. – 277 с.
28. Ющенко Л. І. Застосування концепції «управління за результатами» у діяльності органів публічної влади / Л.І. Ющенко // Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Том 29 (68). – № 1. – 2018. – С. 172-176. Серія: Державне управління.
29. Garonenko A. L. Strategic Management: Analysis of Management, Competitive Advantage, Partnership and Distribution of Functions, etc. – 3rd ed. – Moscow: Omega-L, 2008. 3. Dresvyannikov V. A. Knowledge Management of the Organization: the manual / Dresvyannikov V. A. – Moscow KNORUS, 2016. – 344 p.
30. Karpenko V.A. Intellectual Property Management in the Enterprise // Economic Bulletin of Rostov State University. Volume 5. – № 4, part 2. – Rostov-on Don, 2017.
31. Kolpakov O. N. Intellectual capital management: concepts and approaches // Economics and Organization of Innovation and Investment: a collection of research papers – Ufa, RIO Bashkir Academy of Public Administration and Management, 2009. Kretov S. I. System Analysis in the Study of the Financial and Economic Regulators of Innovations // Magazine “Financial Business.” – № 6. – 2016.
32. Nelli Heorhiadi, Oleksiy Druhov, Roksolana Vilhutska, Mariana Bets, Andrii Stoianovskyi and Mateusz Folwarski (2018). Organizational development in banks management systems. Banks and Bank Systems, 13(3), 1-11
33. Nifontov A., Kushnerov U., Chernikova O. The development of awarding bonuses system of mining preparatory sections employees // Mines week-2015. Reports of the XXI international scientific symposium, 2015. С. 221-228.

34. Strategic Management Insight. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/ge-mckinsey-matrix.html>.
35. Varfolomeeva Y.A. Intellectual Property in the Terms of Innovative Development. Monograph. – Moscow: Os-89, 2016. – 144 p.
36. Zos-Kior M., Hnatenko I., Isai O., Shtuler I., Samborskyi O., Rubezhanska V. Management of Efficiency of the Energy and Resource Saving Innovative Projects at the Processing Enterprises. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. 2020. Vol.42. No.4. P. 504-515.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Організаційна структура управління Державного авіаційного підприємства «Україна»

