

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Сумський державний університет

Науково-навчальний інститут бізнесу, економіки та менеджменту
(повна назва інституту/факультету)

Кафедра економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування
(повна назва кафедри)

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ Олександра КАРІНЦЕВА

(підпис) (Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

_____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістр

(бакалавр / магістр)

зі спеціальності 051 Економіка,

(код та назва)

освітньо-професійної програми Економіка та бізнес-інновації
(освітньо-професійної / освітньо-наукової) (назва програми)

на тему: Ефективність стратегічного потенціалу підприємства

Здобувача(ки) групи Е.М-21
(шифр групи)

Язєв Євген Олександрович
(прізвище, ім'я, по батькові)

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

(підпис)

Євген Язєв
(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

Керівник к.е.н., доц. Микола Харченко
(посада, науковий ступінь, вчене звання, Ім'я та ПРІЗВИЩЕ) (підпис)

Анотація

Ключові слова: стратегічний потенціал, розвиток, рентабельність, фінансові показники, конкурентні переваги, SWOT-аналіз, PEST-аналіз.

Мета роботи – дослідження стратегічного потенціалу сучасного підприємства задля виявлення перспектив її розвитку.

Предметом даної кваліфікаційної роботи являються підходи до оцінки стратегічного потенціалу сучасної компанії.

Об'єктом є показники діяльності компанії ДП «АВІАКОН».

Методологічну основу дослідження становлять такі методи: наукового узагальнення і систематизації, критичного аналізу, порівняння показників, вивчення та конструктивний аналіз наукової літератури з проблеми роботи.

Методичну базу дослідження складають методи збору, систематизації та аналізу даних.

Практичне значення роботи полягає у наданні практичних рекомендацій щодо перспектив розвитку компанії.

Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновку, списку літератури, додатків. Кваліфікаційна робота виконана в обсязі 60 сторінок, з них – 57 сторінок основного тексту. Сюди входять 4 таблиці, 10 рисунків.

При написанні кваліфікаційної роботи було використано 58 основних джерел, переважно наукового, науково-методичного, періодичного характеру.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 Теоретичні засади корпоративної (портфельної) і ділової стратегій.....	7
1.1 Взаємозв'язок стратегічного потенціалу та стратегії.....	7
1.2 Характеристика корпоративної та ділової стратегій	12
РОЗДІЛ 2 Діагностика підприємства ДП «АВІАКОН».....	20
2.1 Місія та завдання підприємства за функціональними сферами.....	20
2.2 Конкурентне середовище ДП «Авіакон».....	21
2.3. Організаційно-економічні характеристики ДП «Авіакон».....	29
РОЗДІЛ 3 Оцінка стратегічного потенціалу розвитку ДП "Авіакон".....	43
4.1 Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства.....	43
4.2 Аналіз потенціалу розвитку ДП "Авіакон".....	49
ВИСНОВКИ.....	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	57

ВСТУП

В умовах постійних змін в економіці та бізнес-середовищі актуальність стратегічного потенціалу для підприємства стає визначальною для його конкурентоспроможності та довгострокового успіху. Стратегічний потенціал визначає можливості та резерви, які підприємство може використовувати для досягнення своїх стратегічних цілей та адаптації до змін у навколишньому середовищі. Важливу роль у таких змінах гають загальносвітові тренди на глобалізацію, цифровізацію [5,6,7,8,17,19,20,23,24,33,34,35,36,40,41,48,49,50,52] та досягнення цілей сталого розвитку [2,3,4,14,18,37,39,42,43,44,46,47, 51,56,57,58].

Стратегічний потенціал надає підприємству гнучкість та здатність швидко реагувати на зміни в економічному, технологічному та соціокультурному середовищі. Це дозволяє підприємству підтримувати свою актуальність та конкурентоспроможність у змінних умовах ринку.

Стратегічний потенціал дозволяє визначити унікальні можливості та ресурси, які можуть стати джерелом конкурентних переваг. Це може включати інноваційні продукти, ефективні процеси, висококваліфікований персонал чи ефективне управління ризиками.

Стратегічний потенціал допомагає підприємству створювати довгострокові стратегії розвитку, враховуючи внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на його діяльність. Це сприяє стабільності та сталому росту.

Стратегічний потенціал дозволяє підприємству ефективно використовувати свої ресурси, включаючи фінансові, людські та матеріальні активи. Це важливо для максимізації вартості підприємства та оптимізації бізнес-процесів.

Стратегічний потенціал допомагає визначити потенційні ризики та створити стратегії для їх управління. Це дозволяє підприємству зменшувати ймовірність негативних впливів та збільшувати його стійкість.

Врахування та використання стратегічного потенціалу стає ключовим аспектом успішного стратегічного управління та забезпечує підприємству можливість досягати своїх стратегічних цілей у довгостроковій перспективі.

У висновку слід відзначити, що стратегічний потенціал має визначальне значення для сучасних підприємств, які операційно функціонують у складних та швидкозмінних умовах бізнес-середовища. Здатність визначати та максимально використовувати стратегічний потенціал дозволяє підприємствам висуватися в лідери на ринку та досягати стабільного розвитку.

Спроможність адаптуватися до змін, створювати конкурентні переваги, розробляти довгострокові стратегії, максимізувати ресурси та планувати управління ризиками — це лише деякі аспекти, які стратегічний потенціал вносить у стратегічне управління підприємством. Врахування цих факторів допомагає підприємству бути конкурентоспроможним, стійким та готовим до ефективного вирішення завдань, які постають перед ним в умовах нестабільності та невизначеності.

Отже, стратегічний потенціал визначає не лише наявність ресурсів, але і здатність ефективно їх використовувати, пристосовуватися до змін та створювати унікальні можливості для подальшого розвитку. Розуміння та управління стратегічним потенціалом є ключем до успішного стратегічного розвитку бізнесу в сучасному бізнес-середовищі.

Стратегічний потенціал та стратегія та цю проблематику досліджувало багато зарубіжних та вітчизняних академіків. Зокрема, Л. Є. Довгань, Г. Мінцберг, А. Ж. Стрикленд, А.А. Томпсон, А.В. Тюханова, Т. Фролова.

Об'єктом цієї роботи є показники розвитку підприємства. **Предметом** дослідження є особливості стратегічного потенціалу даного підприємства.

Метою роботи є дослідження особливостей ефективності стратегічного потенціалу на прикладі української компанії ДП «Авіакон».

Досягнення зазначеної мети передбачає виконання таких **завдань**:

- 1) визначити взаємозв'язок між стратегічним потенціалом та стратегією;
- 2) аналіз конкурентного середовища ДП «Авіакон»;

- 3) діагностика економічного стану підприємства;
- 3) оцінити стратегічний потенціал ДП «Авіакон» та надати практичні рекомендації з розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 1 Теоретичні засади корпоративної (портфельної) і ділової стратегій

1.1 Взаємозв'язок стратегічного потенціалу та стратегії

Стратегічний потенціал і стратегія взаємодіють у сфері стратегічного управління та розвитку організацій [9,10,11,12,13,15,16,21,22,25,26,27,28,29,30,31,32,38,45,53,54,55]. Давайте розглянемо, як вони пов'язані між собою:

1. Визначення стратегічного потенціалу:

- Людський капітал: Компетентність та знання персоналу, їхні навички і можливості для розвитку.
- Інтелектуальні ресурси: Інноваційні ідеї, патенти, технології та інші інтелектуальні активи.
- Фінансові ресурси: Доступність капіталу, інвестиції, фінансова стійкість.
- Організаційна культура: Ключові цінності, підтримка інновацій та стратегічного мислення.
- Фізичні ресурси: Матеріальні активи, обладнання, транспорт, виробничі потужності.

2. Стратегія як засіб використання потенціалу:

Розробка стратегічних цілей: Визначення та формулювання конкретних завдань та напрямків розвитку.

Вибір стратегічного напрямку: Оптимальний вибір курсу дій для досягнення стратегічних цілей, що використовує потенціал організації.

Адаптація до змін: Здатність організації реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, максимізуючи використання внутрішнього потенціалу.

3. Взаємодія між стратегією і стратегічним потенціалом:

Максимізація ресурсів: Стратегія спрямована на оптимальне використання наявних ресурсів і можливостей, щоб досягти конкурентних переваг.

Розвиток конкурентних переваг: Стратегія повинна враховувати сильні сторони та унікальні можливості організації для створення стійкої конкурентної переваги.

Інновації та зміни: Стратегія має підтримувати інноваційний потенціал організації, стимулювати пошук новаторських рішень та змін.

4. Оцінка ефективності: Стратегічний потенціал визначається його ефективністю у досягненні поставлених стратегічних цілей. Стратегія повинна регулярно оцінюватися та адаптуватися з урахуванням розвитку стратегічного потенціалу.

Отже, стратегія і стратегічний потенціал взаємодіють, щоб сприяти стійкому та ефективному розвитку організації, дозволяючи їй використовувати свої ресурси та можливості для досягнення конкурентних переваг та стабільного успіху.

Стратегія повинна передбачати механізми вирішення конфліктів, щоб уникнути втрати стратегічного потенціалу через внутрішні непорозуміння та протиріччя.

Узагальнюючи, стратегічний потенціал та стратегія взаємодіють у всіх аспектах стратегічного управління, від формулювання місії та цілей до їх виконання та контролю. Взаємодія цих елементів створює основу для успішного стратегічного розвитку бізнесу, дозволяючи організації досягати своїх цілей та зберігати конкурентні переваги на ринку.

Стратегія в сучасних умовах стала невід'ємною частиною управління будь-яким підприємством. Завдяки постійній зміні внутрішніх та зовнішніх чинників підприємці змушені розробляти гнучкі та багатофункціональні стратегії. Прикладом цього є стрімка поява коронавірусу, яка розкрила недоліки у системах підприємств та вимагала оперативних змін у відповідь на зміни в світовому оточенні.

В історії термін "стратегія" з'явився за часів Олександра Македонського та спочатку використовувався у контексті планування та реалізації політики країни. У сферу економіки цей термін потрапив тільки у 1962 році, коли підприємець А.

Чендлер-молодший визначив стратегію як один із видів керівництва компанією[17].

У сучасному світі стратегія охоплює планування ресурсів, оптимізацію витрат і визначення цілей, що допомагає компаніям систематизувати свою діяльність, уникати непередбачених ризиків і бути готовими мобілізуватися у випадку надзвичайних ситуацій. Згідно з вимогами підприємства стратегія може мати різні визначення.

Канадський вчений з менеджменту та бізнесу Генрі Мінцберг виділив п'ять основних визначень стратегії:

1. Стратегія як план:

Це спрямований курс дій для досягнення намічених цілей.

2. Стратегія як зразок (шаблон):

Це послідовний зразок поведінки в минулому, де стратегія реалізується з плином часу, а не планується одразу.

3. Стратегія як позиціонування:

Це розміщення брендів, продуктів або компаній на ринку на основі гіпотетичних споживачів або інших зацікавлених сторін.

4. Стратегія як прийом:

Це конкретний маневр, спрямований на те, щоб перехитрити конкурента.

5. Стратегія як перспектива:

Це робоча стратегія, заснована на "теорії бізнесу" або ідеологічній перспективі організації.

Не можна стверджувати, що ця класифікація є повною і об'єктивною, оскільки існують зовнішні та внутрішні чинники виробництва, які потрібно враховувати[19].

До таких чинників відносяться:

- Рівень управління, на якому розробляється стратегія (на рівні відділу, на рівні керівництва тощо).
- Стадія "життєвого циклу" підприємства (на якому етапі впровадження товару на ринок знаходиться підприємство).

- Характер поведінки на ринку.
- Позиція в конкурентному середовищі.

Відповідно до рівня управління, на якому розробляються стратегії, розрізняють:

1. Корпоративну.
2. Ділову.
3. Функціональну.
4. Ресурсну.
5. Оперативну стратегії. [8, стр. 245].

В книзі "Стратегічний менеджмент" А.А. Томпсон та А. Дж. Стрікланд розрізняють різні види стратегій на основі їхнього застосування на різних рівнях управління компанією.

Корпоративна стратегія:

Спрямована на компанію в цілому та сфери її діяльності загалом.

Цілі охоплюють загальнокорпоративний рівень.

Рішення приймаються з урахуванням посилення конкурентних позицій у довгостроковій перспективі та доходності компаній.

Ділова стратегія:

Визначає кожний окремий вид діяльності компанії.

Цілі і завдання фокусуються на конкретних областях бізнесу.

Функціональна стратегія:

Використовується для функціональних аспектів відповідної сфери діяльності, таких як виробництво, маркетинг, фінанси і т.д.

Операційна стратегія:

Є найвужчою стратегією, використовується для конкретних структурних одиниць чи операційних процесів компанії.

Корпоративна стратегія визначається як одна з найважливіших, оскільки вона розглядає компанію як єдине ціле і сприяє руху в одному напрямку. Автори підкреслюють, що при цій стратегії рішення повинні спрямовуватися на

зміцнення конкурентних позицій у довгостроковій перспективі та забезпечення доходності компанії. [15, стр. 76].

Різниця в тлумаченні терміну "корпоративна стратегія" відзначається між підходами А.А. Томпсона та А. Дж. Стрікланда, а також Р. Коха. Згідно зі словами Коха, корпоративна стратегія визначає напрями для укріплення конкурентних переваг і збільшення вартості суспільства. Крім того, він підкреслює, що ця стратегія характеризує діяльність вищого менеджменту.

Об'єднуючи обидва підходи до визначення корпоративної стратегії, виокремлюються наступні її особливості: підвищення конкурентних позицій та збільшення вартості підприємства та його прибутковості.

Цікаво зауважити, що інтерпретація ділових стратегій відрізняється між авторами. Тим часом як Томпсон і Стрікланд розглядають їх як стратегії для кожного виду діяльності, Т. Фролова визначає ділові стратегії як будь-які конкурентні стратегії. Ці стратегії підпорядковуються корпоративній, визначаючи шляхи досягнення обраного нею напрямку. Їх також можна називати стратегіями бізнесу або стратегіями конкурентоспроможності. [17, стр. 113].

А. Тюханова, у свою чергу, доповнює та уточнює визначення ділової стратегії, враховуючи аспекти, які з'єднують дефініції Томпсона та Стрікланда з описом Т. Фролової. Вона визначає ділову стратегію як напрям, спрямований на забезпечення підрозділів організації підтримкою на конкретному рівні у своїй галузі. Ділова стратегія розробляє кроки, які відповідатимуть поточним умовам зовнішнього середовища, враховуючи ринкові, макроекономічні фактори, а також переваги покупців інші важливі аспекти.

Отже, ділова стратегія визначається як план дій, спрямований на оптимізацію внутрішніх процесів та підтримку підрозділів компанії на рівні їхньої спеціалізації. Це стратегічне вирішення, яке враховує сучасні умови ринку та забезпечує адаптацію до змін в зовнішньому середовищі. [16, стр. 3].

Отже, сумарно визначаючи та об'єднуючи підходи до термінів, можна відзначити такі основні риси корпоративної та ділової стратегій:

Корпоративна стратегія:

Направлена на усю діяльність компанії в цілому.

Мета - укріплення конкурентних переваг та збільшення вартості підприємства.

Характеризує діяльність вищого менеджменту.

Ділова стратегія:

Визначає стратегії для окремих видів діяльності компанії.

Спрямована на конкретні сфери бізнесу.

Може охоплювати будь-які конкурентні стратегії та визначати шляхи досягнення корпоративних цілей.

Таким чином, корпоративна стратегія більше орієнтована на загальний розвиток підприємства та досягнення його глобальних цілей, в той час як ділові стратегії фокусуються на конкретних напрямках та видах діяльності. Обидві стратегії взаємодіють для забезпечення успіху компанії в конкурентному середовищі.

1.2 Характеристика корпоративної та ділової стратегій

Як вже наголошувалося раніше, корпоративна стратегія представляє собою комплекс довгострокових заходів, спрямованих на поліпшення роботи підприємства, його розвиток та збільшення вартості. О. М. Голуб визначає характерні ознаки, які формують корпоративну стратегію, серед яких виділяються наступні:

- Масштаб діяльності корпорації: Це визначає вид бізнесу та основний напрямок стратегії. Якщо підприємство спеціалізується на виробництві продукції одного профілю, його корпоративна стратегія може також вважатися діловою, оскільки воно представляє собою окрему бізнес-одиницю. У випадку багатопрофільного підприємства корпоративна стратегія визначає загальний напрямок розвитку, і ділові стратегії кожної бізнес-одиниці узгоджуються з цією загальною стратегією.

- Ефект синергії: Це взаємодія між різними одиницями підприємства, яка призводить до отримання вищого результату, ніж сума простих ефектів від їхньої окремої діяльності.
- Зв'язність складових: Вказує на узгодженість бізнес-одиниць корпорації між собою.
- Метод керування масштабом і зв'язністю: Визначає методи, які використовуються для зміни масштабів та забезпечення взаємозв'язку організації. Це може бути метод внутрішнього розвитку, стратегічний союз або вилучення капіталовкладень.

Таким чином, корпоративна стратегія, згідно з концепцією О. М. Голуба, враховує не лише масштаби та синергетичний ефект, але й взаємозв'язок між різними сферами бізнесу, а також методи управління для досягнення глобальних стратегічних цілей..

Корпоративна стратегія передбачає вирішення трьох основних завдань:

а) Формування основного напрямку діяльності корпорації та її стратегічних бізнес-одиниць (СБО): Це означає визначення ключових сфер діяльності, які будуть основними для корпорації, а також визначення стратегічних бізнес-одиниць, які визначать напрямок її розвитку.

б) Визначення конкретної ролі кожної СБО та її підрозділів у реалізації корпоративної стратегії: Це включає у себе розподіл функцій та визначення, як кожна стратегічна бізнес-одиниця та її підрозділи будуть співпрацювати для досягнення загальних цілей корпорації.

в) Визначення розмірів та способів розподілу ресурсів (інвестицій) між СБО та іншими підрозділами: Це включає в себе призначення необхідних ресурсів, таких як фінанси, персонал та технічні засоби, для кожної стратегічної бізнес-одиниці та інших підрозділів, з метою оптимального використання ресурсів для досягнення стратегічних цілей. [13, стр. 132].

При складанні корпоративної стратегії, важливо пам'ятати про головні принципи формування. Вони визначають вимоги до стратегії, обумовлюють її

характер і зміст економічної діяльності корпоративної структури [3, стр. 2].
Розглянемо таблицю 1.1.

Таблиця 1.1

Принципи формування корпоративної стратегії

Принципи формування корпоративної стратегії	Характеристика
Принцип цілісності	Корпоративна стратегія має бути сформована як певна система.
Принцип безперервності	Корпоративну стратегію необхідно використовувати постійно, уникаючи розбіжностей у часі.
Принцип гнучкості	Здатність стратегії змінювати свою спрямованість у зв'язку з непередбачуваними обставинами.
Принцип точності	Стратегія повинна бути конкретизована і деталізована.
Принцип участі	Розроблення стратегії передбачає участь якомога більшої кількості працівників різних рівнів управління.

[6].

Давайте розглянемо три ключові типи корпоративних стратегій:

1. Стратегія вертикальної інтеграції:

Означення: Ця стратегія включає контроль над різними етапами виробництва або постачанням товарів чи послуг. Вона може бути вертикальною інтеграцією назад (включає в себе постачальників) чи вертикальною інтеграцією вперед (охоплює зв'язок зі споживачами).

Мета: Забезпечення більшого контролю над виробництвом, якістю і постачанням, а також оптимізація витрат і забезпечення конкурентних переваг.

2. Стратегія портфеля бізнесу:

Означення: Ця стратегія включає в себе управління різними видами бізнесу або підприємствами, які належать до однієї корпорації. Кожен бізнес може розвиватися і функціонувати як окрема стратегічна бізнес-одиноця (СБО).

Мета: Максимізація синергії між різними підприємствами та оптимізація розподілу ресурсів для досягнення стратегічних цілей.

3. Стратегія диверсифікації:

Означення: Ця стратегія включає в себе розширення діяльності корпорації на нові ринки або галузі, які можуть бути пов'язані або не пов'язані з її поточними операціями.

Мета: Зменшення ризиків, пов'язаних із залежністю від одного ринку чи виду бізнесу, а також створення нових можливостей для росту і прибутковості.

Ці стратегії дозволяють корпораціям адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, досягати конкурентних переваг та забезпечувати стійкий розвиток. [17, стр. 118–119].

У підсумку, корпоративна стратегія є важливою частиною управління будь-якою організацією. Три ключові типи корпоративних стратегій — вертикальна інтеграція, стратегія портфеля бізнесу та стратегія диверсифікації — надають підприємствам інструменти для адаптації до змін у середовищі, максимізації ефективності та забезпечення конкурентоспроможності. Важливо враховувати, що вибір конкретної стратегії повинен бути узгоджений з метою, ресурсами і специфікою бізнесу для досягнення успішних результатів. Гнучкість у формулюванні та реалізації стратегій дозволяє підприємствам ефективно реагувати на зміни в економічному оточенні та досягати стійкого розвитку..

У відмінну від корпоративної, ділова стратегія фокусується на основних бізнес-одиноцях підприємства, іноді отримуючи назву "бізнес-стратегії". Вона може застосовуватися на вищому рівні управління, особливо у випадках, коли підприємство спеціалізується в конкретній галузі.

Ділова стратегія визначається кількома ключовими напрямками діяльності:

- Своєчасна реакція на зміни: Активна реакція на зміни в галузі, економіці, політиці та інших важливих сферах.
- Розробка конкурентоспроможних заходів: Створення конкурентоздатних стратегій і дій, враховуючи ринкові підходи.
- Об'єднання стратегічних ініціатив: Координація стратегічних ініціатив різних функціональних відділів організації.
- Розв'язання стратегічних проблем: Адресування актуальних стратегічних проблем для підтримки ефективності.
- Розробка характеристик продукції: Створення продуктів, які привертають покупців і виділяють компанію серед конкурентів.
- Нейтралізація конкурентних заходів: Реагування на конкурентні дії супротивників для збереження конкурентоспроможності. [7].

При розробці ділової стратегії вивчається конкурентне оточення, адже конкурентна сила та позиція конкурента визначають конкурентну перевагу підприємства на ринку. Існують різні методи досягнення конкурентних переваг, які формують різноманітні ділові стратегії. [7].

Економіст М. Портер визначає три основні конкурентні стратегії, які є універсальними і можуть бути застосовані в будь-якому конкурентному середовищі для досягнення конкурентних переваг:

Лідерство по витратах (Cost Leadership):

Ця стратегія вимагає надзвичайно ефективних процесів виробництва та оптимізації витрат. Підприємство, що обирає лідерство по витратах, прагне стати найнижчим вартісною виробництвом в своїй галузі. Це може бути досягнуто шляхом впровадження економічних масштабів, оптимізації ланцюга постачання та інновацій у виробничих процесах.

Диференціація (Differentiation):

Ця стратегія полягає в створенні продуктів або послуг, які мають унікальні характеристики та відрізняються від конкурентів. Підприємство прагне

використовувати бренд, якість, інновації чи інші фактори, які зроблять його пропозицію привабливою для споживачів. Диференціація може також дозволити компанії уникнути цінової конкуренції.

Фокусування на сегменті (Focus):

Ця стратегія передбачає концентрацію на вузькому сегменті ринку або групі споживачів. Підприємство вибирає конкретний сегмент та розвиває продукти чи послуги, які повністю відповідають потребам цього сегменту. Фокусування на сегменті дозволяє підприємству зосередитися на конкретних вимогах та стати експертом в цьому напрямку.

Вибір конкурентної стратегії залежить від внутрішніх ресурсів, можливостей підприємства та особливостей зовнішнього середовища. Комбінація цих стратегій часто використовується для досягнення більшої комплексності та конкурентоспроможності. [20]..

Давайте розглянемо процес розроблення ділової стратегії за наведеним алгоритмом:

1. Визначення місії і цілей стратегічних бізнес-одиниць:

На першому етапі визначається загальна стратегія корпорації. Для мультибізнесових компаній це означає формулювання місії та цілей кожної стратегічної бізнес-одиниці.

2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ:

Проводиться комплексний аналіз зовнішнього середовища (загальний ринок, конкуренція, законодавство тощо) та внутрішніх можливостей бізнес-одиниць. Аналіз включає економічні, соціокультурні, технологічні та інші аспекти.

3. Узагальнююча оцінка та уточнення стратегічних цілей:

Базуючись на результаті аналізу, проводиться узагальнююча оцінка чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, уточнюються стратегічні цілі та визначаються можливі способи їх вирішення.

4. Вибір стратегії підприємства:

На цьому етапі приймаються конкретні рішення щодо того, як розвивати бізнес в цілому та його окремі сектори. Визначається місце компанії на ринку, способи протистояння конкурентам та інші аспекти стратегічного розвитку.

5. Розроблення функціональних стратегій:

Сформована на бізнес-рівні стратегія стає метою для подальшого розроблення функціональних стратегій. Це означає, що розглядається, як кожен функціональний відділ компанії буде внести свій внесок у виконання загальної стратегії.

Цей алгоритм дозволяє підприємствам систематично аналізувати своє становище на ринку та розробляти стратегії, що враховують як внутрішні, так і зовнішні чинники впливу. [5, стр. 39–40].

Стратегія в контексті стратегічного розвитку бізнесу визначає загальний план або напрямок дій, який компанія обирає для досягнення своїх стратегічних цілей та забезпечення конкурентних переваг. Основні аспекти значення стратегії для стратегічного розвитку бізнесу включають:

1. Визначення Мети та Цілей: Стратегія надає орієнтацію бізнесу, визначаючи його мету та стратегічні цілі. Це важливо для того, щоб спрямувати зусилля команди та усіх рівнів управління на досягнення конкретних результатів.
2. Визначення Курсу дій: Стратегія визначає шлях, яким слід рухатися, і обирає конкретні дії для досягнення стратегічних цілей. Це включає в себе визначення ринкових позицій, конкурентних переваг, інвестицій та розширення бізнесу.
3. Реагування на Зовнішнє Середовище: Стратегія дозволяє бізнесу адаптуватися до змін в зовнішньому середовищі, таких як технологічні нововведення, зміни у попиті споживачів, законодавчі зміни тощо. Це дозволяє бізнесу залишатися конкурентоспроможним і зберігати свою реактивність.

4. **Управління Ресурсами:** Стратегія визначає, як використовувати доступні ресурси, такі як фінанси, технології, персонал і т. д., для досягнення стратегічних цілей. Це раціоналізує витрати та забезпечує ефективне використання ресурсів.
5. **Створення Конкурентних Переваг:** Стратегія направлена на створення конкурентних переваг, які відокремлюють бізнес від конкурентів. Це може бути досягнуто через інновації, якість продукції, обслуговування клієнтів, ефективність тощо.
6. **Орієнтація на Майбутнє:** Стратегія допомагає підприємству розглядати довгострокові перспективи та майбутні тенденції. Вона дозволяє бізнесу планувати і приймати рішення, спрямовані на тривалий термін.
7. **Вирішення Проблем та Здолання Викликів:** Стратегія надає рамки для вирішення проблем та здолання викликів, які можуть виникнути в ході розвитку бізнесу. Це допомагає уникнути або пом'якшити негативний вплив несприятливих обставин.

Узгоджена та ефективна стратегія є ключовим елементом успішного стратегічного розвитку бізнесу, допомагаючи компанії утримувати конкурентну перевагу та адаптуватися до змін у діловому оточенні.

РОЗДІЛ 2 Діагностика підприємства ДП «АВІАКОН»

2.1. Місія та завдання підприємства за функціональними сферами

Основними напрямками діяльності досліджуваного підприємства є:

В сфері авіаційних послуг:

1. Ремонт, модернізація та техобслуговування авіаційної техніки:

- Вертольоти типу Ми-24/35 та їх агрегати і комплектуючі вироби (за виключенням авіаційних двигунів і головного редуктору);
- Вертольоти типу Ми-8/17 та їх агрегати і комплектуючі вироби (за виключенням авіаційних двигунів і головного редуктору);
- Вертольоти типу Ми-2 та їх агрегати і комплектуючі вироби (за виключенням авіаційних двигунів, головного редуктору, рульового гвинта);
- Вертольоти типу Ми-26 та їх агрегати і комплектуючі вироби (за виключенням авіаційних двигунів, головного редуктору, допоміжної силової установки та інших окремих агрегатів);
- Вертольоти типу Ми-14 всіх типів і модифікацій та їх агрегати і комплектуючі вироби (за виключенням авіаційних двигунів, головного редуктору, спеціального устаткування);
- Допоміжна силова установка АИ-9В.

2. Виробництво запчастин і комплектуючих виробів для авіаційної техніки:

- Номенклатура даних виробів включає понад 6 000 найменувань.

В інших сферах цивільного призначення:

1. Виробництво теплової енергії:

- Опалення та послуги з гарячого водопостачання
- Основними стратегічними цілями ДП «АВІАКОН» є:

1) За напрямком «Фінансова діяльність»:

- Стала прибутковість (ЕВІТДА > 10%);

- Зростання чистого доходу (на 3-5% на рік);
 - Формування джерел довгострокового фінансування.
- 2) За напрямком «Замовники / Продукція»:
- Глибока модернізація авіаційної техніки для задоволення вимог замовника та продовження призначених ресурсних показників;
 - Освоєння РОМ нових типів авіаційної лінії;
 - Розширення ринків збуту та лінійки послуг та продуктів;
 - Участь у кооперації з виробництва авіаційної техніки.
- 3) За напрямком «Внутрішні процеси»:
- Забезпечення науково-технічного супроводу РОМ;
 - Реструктуризація та технічне переоснащення виробництв;
 - Створення центрів з обслуговування і ремонту авіаційної техніки;
 - Побудова економічно-ефективної моделі управління.
- 4) За напрямком «Персонал / Компетенції»:
- Утримання та розвиток ключового персоналу;
 - Набуття компетенції за цільовими напрямками;
 - Набуття спроможностей здійснення зовнішньо-економічної діяльності;
 - Ефективна управлінська організаційна структура.

Головною концепцією подальшого розвитку ДП «АВІАКОН» є максимальне задоволення потреб Замовника шляхом надання послуг високої якості та максимальна ефективність виробництва при забезпеченні на ринку найкращого співвідношення якості та надійності ремонту вертольотів та агрегатів авіаційної техніки, вартості робіт та терміну їх виконання.

2.2 Конкурентне середовище ДП «Авіакон»

ДП «Авіакон» включене Постановою Кабінету Міністрів України від 09.06.2010 р. № 405 до переліку суб'єктів літакобудівної промисловості держави і згідно довідки Торгово-промислової палати є монополістом.

Згідно із Законом України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності» одними із стратегічних пріоритетних напрямів інноваційної діяльності на 2011р.–2021 р. є авіабудування.

Також у Концепції проекту Загальнодержавної цільової економічної програми розвитку промисловості до пріоритетних галузей та виробництв, які визначатимуть підвищення рівня наукоємності і технологічності машинобудування названо авіаційну техніку. [7]

Основне виробництво авіатехніки в Україні розміщено в Києві, Запоріжжі і Харкові, де присутня потужна промислова і наукова база. За останні роки було створено та освоєно 6 типів літаків і авіаційних двигунів та модернізовано більше десяти типів літаків.

Проблеми української авіабудівної галузі:

1. Зарубіжні авіабудівні підприємства створюють досить високу конкуренцію.
2. Внутрішні проблеми підприємств (необхідність доукомплектування літаків імпортованими запчастинами і комплектуючими).
3. Відсутність потрібних фінансових інвестицій.

Потрібно врахувати, що літакобудівна промисловість не може існувати без державної підтримки внаслідок своїх специфічних властивостей, таких як:

- необхідність інноваційних проектів, які дозволять підтримати конкурентоздатність продукції;
- великі капіталовкладення, з тривалим строком повернення у вигляді прибутку;
- залежність вартості робіт, від цін на кольорові метали, електроенергію тощо;
- державна підтримка цієї промисловості зарубіжних країн підвищує конкурентність на ринку.

В таблиці 2.2. представлений SWOT-аналіз для досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.2. SWOT -аналіз

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Вітчизняна школа авіабудування, авіаремонту, системи підготовки, розвитку та виховання кадрів 2. Великий досвід (більше 85-ти років) в ремонті авіаційної техніки 3. Повний цикл ремонту вертольотів, агрегатів та їх комплектуючих виробів (крім авіаційних двигунів та головного редуктора) 4. Забезпечення високої якості продукції 5. Спроможність здійснювати РОМ авіаційної техніки виробництва СРСР за нормативною базою України 6. Виконання доробок та модернізації техніки відповідно до технічних завдань замовників 7. Наявність потужної науково-технічної бази 8. Постійне освоєння ремонтної бази нових типів техніки 9. Постійне освоєння виготовлення нових компонентів для авіаційної техніки. 10. Авторитет і репутація підприємства 11. Наявність спеціалізованого обладнання, кваліфікованого персоналу і технічної документації 12. Наявність сертифікатів щодо відповідності вимогам українським та міжнародним стандартів. 13. Конкурентоспроможні строки виконання замовлень і вартість послуг з ремонту та модернізації 14. Організація та здійснення закупівель за допомогою ЕС «Prozorro» 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Залежність від комплектуючих іноземного виробництва, а саме: від комплектуючих виробів, які виробляються виключно резидентами країни агресора 2. Зниження рентабельності виробництва, яке пов'язане з кризовими явищами економіки і високою конкуренцією. 3. Орієнтація підприємства на вертольоти марки «Мі» 4. Обмеження розвитку підприємства через зовнішні фактори за рахунок самофінансування 5. Відсутність централізованої системи забезпечення ремонтних підприємств бюлетенями і доробками авіаційної техніки, організації періодичної звірки експлуатаційної документації 6. Складності з використанням та встановленням застарілого обладнання, яке встановлювалось на вертольоти більше 50 р. тому 7. Експорт (імпорт) товарів військового призначення, роботи з капітально-відновлювального ремонту військової техніки для інозамовників виконується за договорами комісії 8. Ускладнена процедура закупівлі промислового обладнання, запчастин та матеріалів світових виробників.

Продовження таблиці 2.2.

Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Значне розширення оборонних заказів внаслідок війни 2. Велика кількість вертольотів в країнах ближнього та дальнього зарубіжжя, що потребують ремонтного та технічного обслуговування 3. Модернізація вертольотів шляхом встановлення сучасного обладнання з метою покращення їх експлуатаційних характеристик 4. Розширення номенклатури продукції власного виготовлення 5. Можливість розширення співпраці з розробниками і виробниками вертольотів з Європи та США 6. Можлива перспектива виходу на нові ринки збуту продукції 7. Перспектива розвитку власного навчально-авіаційного центру на базі підприємства 8. Автоматизації бізнес-процесів управління підприємством 9. Наявність власного конструкторського бюро дозволяє швидко реагувати на вимоги ринку і розробляти варіанти модернізації 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наслідки воєнної агресії як економічні так і політичні 2. Розміщення в країні-агресорі розробників і виробників авіаційної техніки та комплектуючих, для ремонту вертольотів марки «Мі». 3. Ризик неплатежу і несвоечасного розрахунку за ТРП, особливо за держзамовленням та з країнами з нестабільним політичним середовищем. 4. Великий ризик анулювання сертифікатів та дозволів від КБ «Міля» 5. Наявність ситуації, в якій спецекспортери штучно створюють дефіцит запасних запчастин на внутрішньому ринку шляхом продажу їх на експорт 6. Вихід на ринок недобросовісних постачальників з контрафактними та низькоякісними запасними частинами та матеріалами, що пропонується як оригінальні 7. Введення жорстких карантинних обмежень внаслідок епідемії

Сильні сторони:

Вітчизняна школа авіабудування і розвиток кадрів: Підприємство має великий досвід та високий рівень навчання кадрів у сферах авіабудування, авіаремонту та розвитку.

Досвід у ремонті авіаційної техніки: З понад 85-річним досвідом у сфері ремонту авіаційної техніки, підприємство може використовувати накопичений досвід та експертизу.

Повний цикл ремонту вертольотів: Здатність проводити повний цикл ремонту вертольотів та їх комплектуючих дозволяє підприємству забезпечувати комплексні послуги.

Висока якість продукції: Підприємство має репутацію за надання високоякісних послуг і продукції у галузі авіаремонту.

Здатність до ремонту техніки виробництва СРСР: Підприємство може проводити ремонт авіаційної техніки, виготовленої в СРСР, згідно з українськими стандартами.

Можливість модернізації техніки: Підприємство може виконувати модернізацію техніки відповідно до потреб замовників.

Наявність науково-технічної бази: Потужна науково-технічна база дозволяє підприємству впроваджувати інновації та вдосконалювати технічні рішення.

Освоєння нових видів техніки: Постійне освоєння ремонту та виготовлення нових компонентів підвищує конкурентоспроможність.

Авторитет і репутація: Підприємство користується авторитетом у галузі авіаційного обслуговування.

Наявність обладнання та персоналу: Підприємство має необхідне обладнання, кваліфікований персонал і технічну документацію.

Сертифікації відповідно до стандартів: Наявність сертифікатів відповідності стандартам підтверджує високу якість робіт та послуг.

Слабкі сторони:

Залежність від імпортованих комплектуючих: Підприємство залежить від комплектуючих, які виробляються за кордоном, зокрема, від резидентів країни-агресора.

Економічні труднощі та висока конкуренція: Зниження рентабельності виробництва через економічні кризи та високу конкуренцію на ринку.

Орієнтація на вертольоти "Мі": Обмеження ринку через фокус на вертольотах марки "Мі".

Самофінансування та зовнішні обмеження: Обмеження розвитку підприємства через внутрішні та зовнішні фактори за рахунок самофінансування.

Недостатня координація ремонтних підприємств: Відсутність централізованої системи обміну документацією та доробками між ремонтними підприємствами.

Складність використання застарілого обладнання: Ускладнення експлуатації та встановлення застарілого обладнання на вертольоти, яке встановлювалося більше 50 років тому.

Експорт та імпорт військової техніки: Виконання робіт для інозамовників за договорами комісії, що може бути обмежено політичними та економічними чинниками.

Складність закупівель обладнання та запчастин: Ускладнена процедура закупівлі обладнання та матеріалів світових виробників.

Можливості:

Розширення оборонних замовлень: Збільшення обсягів оборонних замовлень через військові конфлікти.

Глобальний попит на ремонт та обслуговування вертольотів: Велика кількість вертольотів в інших країнах створює можливість для розширення ринків обслуговування.

Модернізація техніки: Можливість модернізації вертольотів для підвищення їхньої ефективності.

Розширення номенклатури виробництва: Диверсифікація продукції для збільшення ринкової привабливості.

Співпраця з європейськими та американськими виробниками: Розширення співпраці з розробниками та виробниками вертольотів із розвинених країн.

Вихід на нові ринки: Розширення географії збуту та співпраці з новими партнерами.

Розвиток навчально-авіаційного центру: Створення навчально-авіаційного центру для підвищення кваліфікації кадрів.

Автоматизація управління: Використання автоматизованих систем для покращення ефективності управління.

Розробка нових варіантів модернізації: Використання конструкторського бюро для розробки нових варіантів модернізації.

Загрози:

Економічні та політичні наслідки військової агресії: Негативні наслідки військової агресії для економіки та політики країни.

Розміщення конкурентів в країні-агресорі: Конкуренція з боку розробників і виробників авіаційної техніки та комплектуючих.

Ризик не платежів та нестабільності: Небезпека не платежів та нестабільності, особливо при виконанні державних замовлень та замовлень із нестабільними країнами.

Анулювання сертифікатів від КБ "Міля": Ризик втрати сертифікатів та дозволів від розробника.

Штучне створення дефіциту запасних частин: Можливість штучного створення дефіциту запасних частин на внутрішньому ринку.

Постачальники контрафактної продукції: Ризик надходження низькоякісних частин та матеріалів від недобросовісних постачальників.

Жорсткі карантинні обмеження: Введення жорстких обмежень через епідемію, що може вплинути на виробництво та постачання.

Висновки:

SWOT-аналіз підприємства "Авіакон" вказує на його сильні сторони, такі як високий рівень досвіду, широкий спектр послуг, висока якість продукції та науково-технічна база. Проте, існують слабкі сторони, такі як залежність від імпортних комплектуючих, економічні труднощі та обмеження розвитку.

Можливості включають розширення оборонних замовлень, співпрацю з міжнародними виробниками та розвиток нових напрямків бізнесу. Але існують загрози як наслідки воєнної агресії та ризик неплатежів.

Стратегії розвитку:

1. Диверсифікація продукції: Розширення асортименту виробництва, зокрема, розробка та виготовлення нових компонентів для авіаційної техніки.
2. Глобалізація: Розширення міжнародної співпраці з розробниками та виробниками вертольотів з інших країн.
3. Інновації та автоматизація: Запровадження нових технологій та автоматизація бізнес-процесів для підвищення ефективності та конкурентоспроможності.
4. Стабільні контракти: Розробка стабільних контрактів з постачальниками комплектуючих та державними замовниками.
5. Реорганізація логістичних процесів: Установлення централізованої системи забезпечення ремонтних підприємств та оптимізація логістичних процесів.
6. Активний маркетинг: Підвищення відомості про підприємство, акцентуючи на його досвіді, якості та інноваціях.

Ці стратегії дозволять підприємству використовувати свої сильні сторони для максимізації можливостей та ефективного управління загрозами та слабкими сторонами[9,10,11,12,13,15,16,21,22,25,26,27,28,29,30,31,32,38,45,53,54,55].

2.3 Організаційно-економічні характеристики ДП «Авіакон»

Регулювання, координацію і контроль діяльності підприємства здійснюється Концерном як уповноваженим суб'єктом господарювання по управлінню об'єктами державної власності в оборонно-промисловому комплексі.

ДП «Авіакон» утворено з метою отримання прибутку шляхом здійснення господарської діяльності, а також здійснення іншої діяльності, не забороненої законодавством.

Майно ДП «Авіакон» становлять виробничі і невиробничі засоби, об'єкти з правом інтелектуальної власності, а також цінності, які відображаються в балансі.

Статутний капітал становить 18 525 000,00 грн.

За рахунок прибутку були створені спеціальні (цільові) фонди:

- амортизаційний,
- розвитку виробництва,
- споживання (оплати праці),
- резервний тощо.

Відносини підприємства з іншими суб'єктами господарської діяльності в усіх сферах здійснюється на основі договорів.

На підприємстві ДП «Авіакон» діє організаційна структура, яка відповідає нормам українського законодавства та забезпечує розподіл повноважень органів управління у реалізації стратегії компанії. Структура управління підприємства наведена на рис. 2.1.

Директор підприємства призначається та звільняється з посади ДК «Укроборонпром».

З наведеної вище структури бачимо, що директор керує поточною діяльністю, впроваджує політику з метою збереження та збільшення прибутковості та конкурентоздатності підприємства, але є підзвітним Концерну.

Директор ДП «Авіакон» формує адміністрацію підприємства, за погодженням з Концерном призначає та звільняє своїх заступників, директора з



Рисунок 2.1. Організаційна структура ДП «Авіакон»

виробництва, головного інженера та головного бухгалтера, керівника структурного підрозділу з питань безпеки, керівника юридичної служби.

Основним результатом діяльності є прибуток. Розподіляється прибутку відповідно до затвердженого фінансового плану підприємства з урахуванням вимог Господарського кодексу України та інших законів України.

Підприємство має самостійний баланс, поточний, валютний і ін.. рахунки в установах банків, печатку з найменуванням.

Станом на 01 січня 2022 року на підприємстві працювало 954 працівники, з них 429 чол. (45%) – з вищою освітою, 239 чол. (25%) – молодших спеціалістів; 191 чол. (20%) – кваліфікованих працівників, 95 чол. (10%) – з середньою освітою.



Рисунок 2.2. Структура кадрового складу ДП «Авіакон»

Розглянемо трудовий потенціал ДП «Авіакон» та його динаміку за 2020-2021 роки. (Таблиця 2.3., таблиця 2.4.)

Таблиця 2.3. Трудовий потенціал ДП «Авіакон» за 2020-2021 роки

Показник	Значення за:	
	2020 р.	2021 р.
Чисельність прийнятого на роботу персоналу, осіб	21	29
Чисельність звільненого з роботи персоналу, всього осіб	40	36
у тому числі за власним бажанням, осіб	33	34
Чисельність працівників, що відпрацювали весь рік, осіб	960	947
Середньоспискова чисельність персоналу, осіб	976	956

Таблиця 2.4. Трудовий потенціал ДП «Авіакон» за 2020-2021 роки

Показник	Дата аналізу	
	Січень 2020 р.	Січень 2021 р.
Коефіцієнт обороту з найму	0,02	0,03
Коефіцієнт обороту персоналу з вибуття	0,04	0,04
Коефіцієнт загального обороту персоналу	0,06	0,07
Коефіцієнт плинності персоналу	0,03	0,03
Коефіцієнт постійності складу персоналу підприємства	0,98	0,99

Динаміка розрахованих показників показує, що протягом 2-х років на підприємстві не відбувалося суттєвих змін у персоналі.

Розглянемо динаміку основних фінансово-економічних показників ДП «Авіакон» за 2019 -2022 р.р.

Таблиця 2.5. Динаміка основних фінансово-економічних показників ДП
«Авіакон» за 2019-2022 роки

Показники	Роки				Відхилення 2022/2019	
	2019	2020	2021	2022	абсолютн е (+, -)	віднош е, %
Середньорічна сума (активів) капіталу підприємства, тис. грн.	836 944	924 085	1 121 855	1 062 215	225 271	21,2
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг	722 043	516 907	497 488	480 015	-242 028	-50,1
Собівартість реалізованої продукції	105 305	306 170	243 090	230 407	125 102	54,2
Фінансові результати діяльності до оподаткування	64 534	36 643	23 336	24 973	-39561	-176,5
Чистий фінансовий результат	48 975	27 808	17 710	18 980	-29995	-176,5

Давайте розглянемо динаміку основних фінансово-економічних показників ДП "Авіакон" за роки 2019-2022 та зробимо розширені висновки.

Хоча спостерігається зниження у 2022 році, середньорічна сума капіталу все ще показує загальний позитивний тренд за аналізований період.

Падіння чистого доходу було значною тенденцією, і навіть з певним відновленням у 2022 році, показник залишається нижчим порівняно з початком періоду.

Спостерігається певне коливання, але загалом собівартість продукції зменшується порівняно з початком періоду.

Падіння фінансових результатів було суттєвим, і навіть з певним відновленням у 2022 році, показник залишається нижчим порівняно з початком періоду.

Чистий фінансовий результат також суттєво зменшувався протягом аналізованих років, і показник залишається низьким.

Загальний розширений висновок: Підприємство "Авіакон" відзначалося складною економічною ситуацією протягом 2019-2021 років, яка продовжилася і в 2022 році. Хоча спостерігається деяке відновлення показників, підприємство все ще стикається з викликами, і необхідно уважніше аналізувати та впроваджувати стратегічні заходи для поліпшення фінансового стану.

Оцінку фінансового стану проведемо, використовуючи баланси ДП «Авіакон» за 2019-2021 р.р.

Таблиця 2.6. Порівняльний аналіз балансу ДП «Авіакон» за 2019 -2021 роки

Стаття балансу	Роки			Абсолютне відхилення 2021/2019 р.
	2019	2020	2021	
Активи	836 944	924 085	1 121 855	284 911
Необоротні активи	161729	327 585	247 761	86 032
Оборотні активи	675 215	596 500	874 094	198 879

Продовження таблиці 2.6.

Стаття балансу	Роки			Абсолютне відхилення 2021/2019 р.
	2019	2020	2021	
Пасиви	836 944	924 085	1 121 855	284 911
Власний капітал	556 457	698 303	577 566	21 109
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	15 441	35 512	59 763	44 322
Поточні зобов'язання і забезпечення	265 046	190 270	484 52 6	219 480

Розглядаючи період 2019-2020 рр. , можна помітити, що показник вартості нематеріальних активів зріс на 165 856 тис. грн., в наслідок збільшення основних засобів. А в період 2020-2021 р.р. зменшився на 79 824 тис. грн., що пояснюється збільшенням зносу основних засобів. За першу половину періоду значення показника вартості оборотних активів зменшилось 78 715 тис. грн., в наслідок зменшення грошей та рахунків в банку. Це пояснюється збільшенням основних засобів. За другу половину досліджуваного періоду оборотні активи зросли на 277 594 тис. грн. Взагалі активи за ці періоди поступово зростають, що є позитивною тенденцією.

Сума власного капіталу 2020 р. збільшилася на 141 846 тис. грн. Це вказує на те, що підвищився добробут інвесторів і власників. Але у 2021 р. зменшилася на 140 737 тис. грн. Довгострокові зобов'язання і забезпечення у 2019 р. зменшилися на 118 929 тис. грн.. У 2020 р. зросли на 24 251 тис. грн. – і це є негативними змінами у балансі, так як це свідчить про утворення довгострокової кредиторської заборгованості перед банками, відстрочених податкових зобов'язань та інших довгострокових зобов'язань. Кредиторська заборгованість у 2020 році зменшилась на 75 тис. гривень, а у 2020 р. кредиторська заборгованість значно виросла на 295 тис. грн.

Активи і пасиви балансу в період 2019-2021 рр. зросли на 284 911 тис. грн.

Таблиця 2.7. Структурний аналіз балансу ДП «Авіакон» за 2019 -2021 р.р..

Стаття балансу	Роки			Абсолютне відхилення 2021/2019 р.
	2019	2020	2021	
Активи	100	100	100	-
Необоротні активи	19,32	35,45	22,09	2,77
Оборотні активи	80,68	64,55	77,91	-2,77
Пасиви	100	100	100	-
Власний капітал	66,49	75,57	49,70	-16,79
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1,85	3,84	5,33	3,48
Поточні зобов'язання і забезпечення	31,66	20,59	44,97	13,31

В 2019 р. активи підприємства на 80,68% склалися із оборотних активів і на 19,32% з необоротних активів. Найважливішими елементами оборотних активів були виробничі запаси (26,08% від загальної суми активів), рахунки в банках (19,78%), товарні кредити, що не оформлені векселем (дебіторська заборгованість за ТРП) (11,97%). Головними необоротними активами протягом року були основні засоби (8,49%), нематеріальні активи (6,50%).

У 2020 р. активи на 64,55% склалися із оборотних активів і на 35,45% з необоротних активів. Найважливішими елементами оборотних активів були виробничі запаси (28,10% від загальної суми активів), товарні кредити, що не оформлені векселем (дебіторська заборгованість за ТРП) (6,39%), рахунки в

банках (5,27%). Головними необоротними активами протягом року були основні засоби (24,16%), нематеріальні активи (8,68%).

Станом на 2021 рік активи склалися на 77,92% із оборотних активів і на 22,09% з необоротних активів. Найважливішими елементами оборотних активів були рахунки в банках (15,46% від загальної суми активів), товарні кредити, що не оформлені векселем (дебіторська заборгованість за ТРП) (14,12%), виробничі запаси (13,92%). Головними необоротними активами протягом року були основні засоби (17,05%), незавершені капітальні інвестиції (2,53%).

Розглянемо структуру пасивів підприємства. У 2019 рр. пасиви склалися на 66,49 % з власного капіталу, на 1,85 % з довгострокових зобов'язань і на 31,66 % з короткострокових зобов'язань. Спостерігається висока частка власного капіталу. Основу ВК становили статутний капітал, додатковий капітал, нерозподілений прибуток. В 2020 р. пасиви склалися на 75,57 % з власного капіталу, на 3,84 % з довгострокових зобов'язань і на 20,59 % з короткострокових зобов'язань. Також спостерігається висока частка власного капіталу. Основними джерелами ВК були статутний капітал, додатковий капітал, нерозподілений прибуток. У 2021 р. пасиви підприємства склалися на 49,7 % з власного капіталу, на 5,33 % з довгострокових зобов'язань і на 44,97 % з короткострокових зобов'язань. Частка ВК знаходилася в нормативних межах. ВК формували статутний капітал, додатковий капітал, нерозподілений прибуток.

Таблиця 2.8. Показники ліквідності і платоспроможності

	2019	2020	2021
Показник покриття	2,55	3,12	1,8
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,44	0,92	1,15
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,62	0,26	0,36
Показник співвідношення поточної дебіторської і кредиторської заборгованості	1,72	1,49	1,28

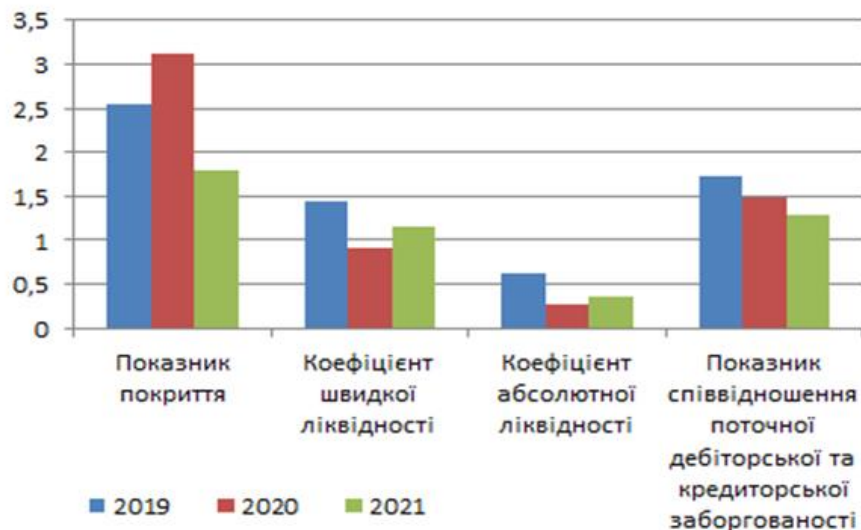


Рис. 2.3. Показники ліквідності і платоспроможності за 2019-2021 р.р.

Всі показники завищені, по відношенню до нормативних значень, а це вказує на надмірне відволікання ресурсів підприємства на формування грошових коштів, що призводить до неефективного використання наявних фінансових результатів.

Таблиця 2.9. Показники фінансової стійкості

	2019	2020	2021
Сума власних обігових коштів	410 169	406 230	389 568
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	0,61	0,68	0,45
Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів	1,40	0,99	1,24
Коефіцієнт фінансової стабільності	1,46	1,80	0,72
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,68	0,79	0,57

Сума власних обігових коштів

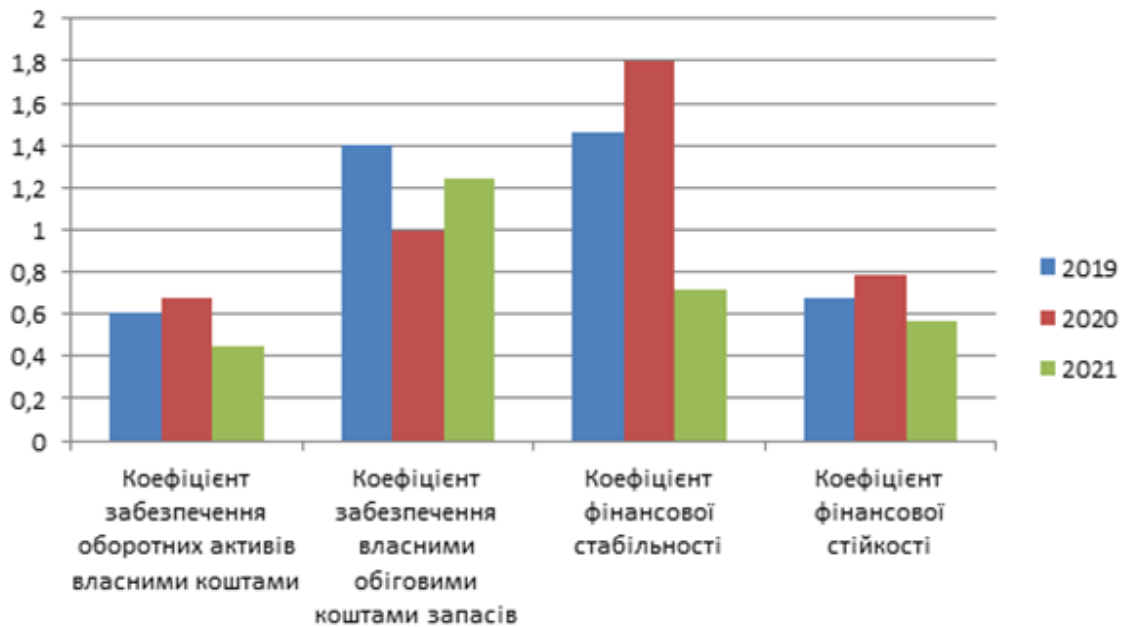
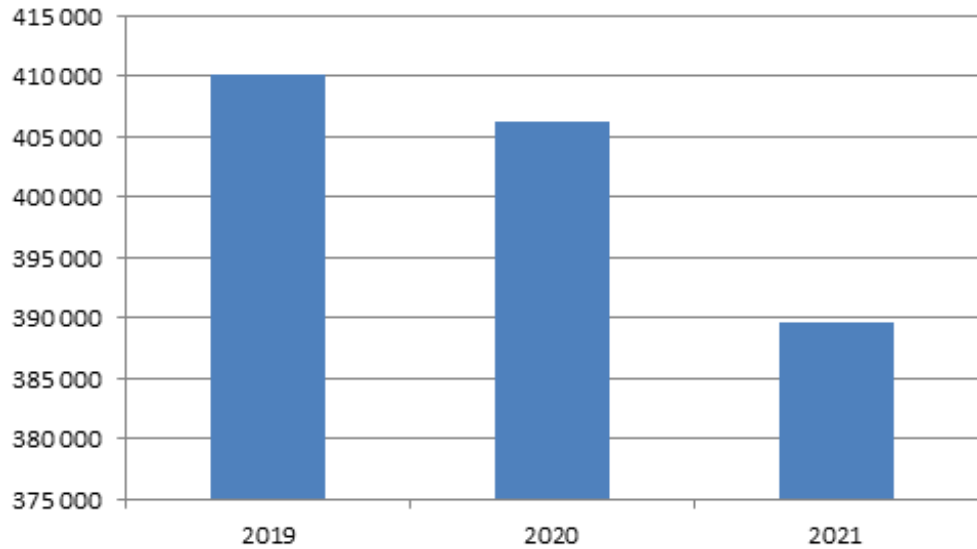


Рис. 2.4. Показники фінансової стійкості за 2019-2021 р.р.

Відбувається коливання показника, але в межах нормативних значень, і спостерігається зниження їх значень, що є негативним показником. Існує певний ризик платоспроможності.

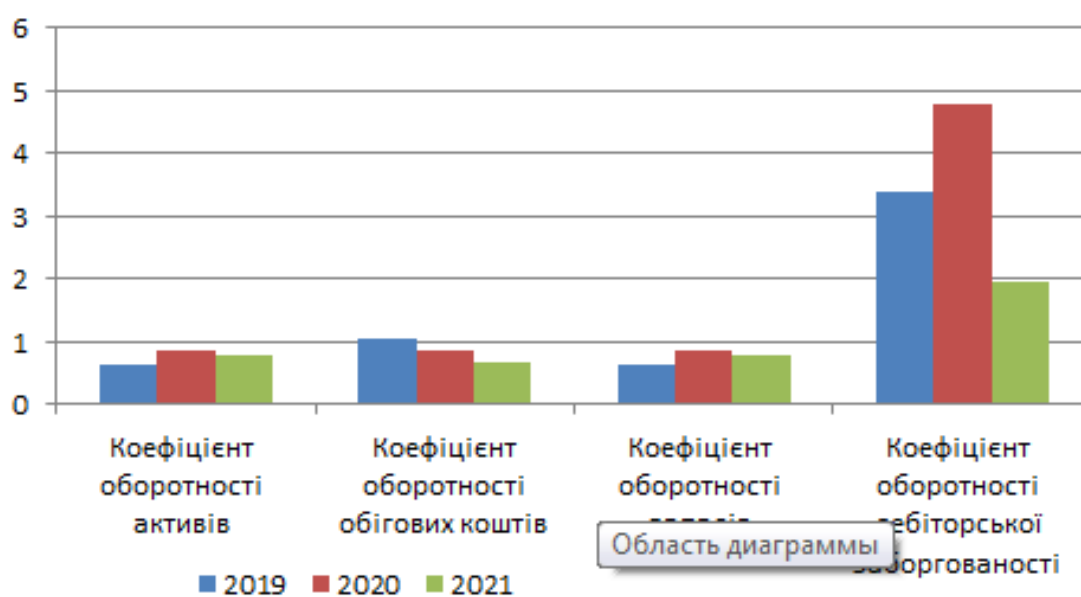
Оцінимо фінансову стійкість ДП «Авіакон коефіцієнтним методом.

На кінець 2019-2021 р.р. всі показники, крім коефіцієнта співвідношення необоротних і власних коштів, знаходяться в межах нормативних значень.

Коефіцієнт співвідношення необоротних і власних коштів менше за 0,5. Це вказує на те, що підприємство має власний капітал в основному лише для формування оборотних коштів, що розцінюють негативно.

Таблиця 2.10 Показники ділової активності

	2019	2020	2021
Коефіцієнт оборотності активів	0,64	0,86	0,77
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	1,04	0,87	0,66
Коефіцієнт оборотності запасів	0,64	0,86	0,77
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	3,39	4,78	1,94
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	57,47	54,13	25,73



Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості

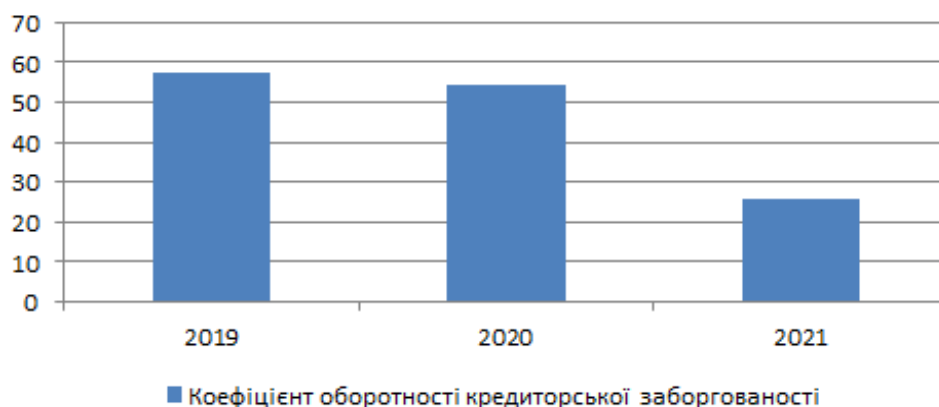


Рис. 2.5. Показники ділової активності за 2019-2021 р.р.

ДП «Авіакон» ефективно використовує всі активи підприємства. (2021 р. – найкращий показник). Коефіцієнт оборотності обігових коштів, показника оборотності запасів падають, це свідчить про неінтенсивну роботу і неефективність виробничих запасів. У 2021 р. відбулося значне зменшення коефіцієнта оборотності дебіторської і кредиторської заборгованості. Це вказує на неефективність політики управління відносинами з постачальниками і покупцями.

Таблиця 2.11. Показники рентабельності (%)

	2019	2020	2021
Коефіцієнт рентабельності активів	5,8	3	1,8
Коефіцієнт рентабельності ВК	9	4	3
Рентабельність продажів	6,8	5,4	3,6
Валова рентабельність	9,1	7,5	10,5

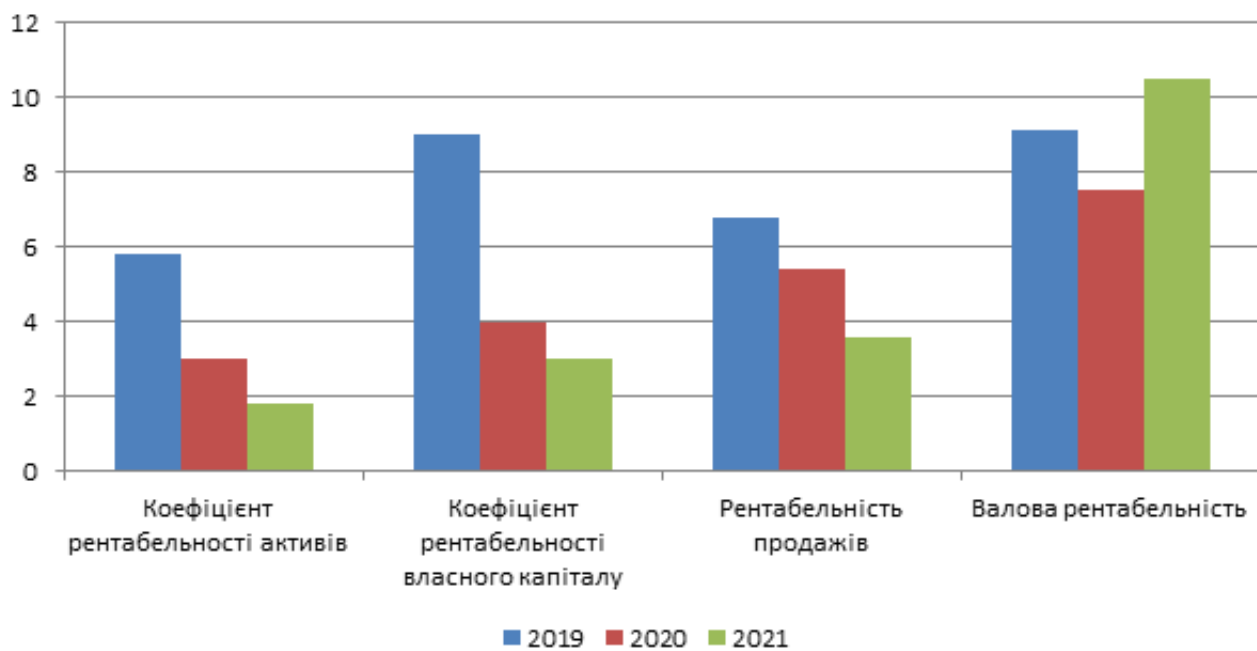


Рис. 2.6. Показники рентабельності за 2019-2021 р.р.

Аналізуючи всі показники, можна стверджувати, знайдені коефіцієнти набагато менші за нормативні і спостерігається процес їх зниження.

РОЗДІЛ 3 Оцінка стратегічного потенціалу ДП «Авіакон»

3.1. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства

Ми використаємо метод "виваженої оцінки впливу фактів" для аналізу впливу зовнішніх факторів на організацію. У першому стовпчику ми перераховуємо кожен фактор зовнішнього середовища. У другому стовпчику ми вказуємо вагу кожного фактору, що визначається експертом відповідно до його відносної важливості. У третьому стовпчику ми надаємо оцінку впливу кожного фактору у балах, яка виражає ступінь його впливу на організацію, зазначену експертом на основі обраної шкали.

Таблиця 3.1 - Аналіз можливостей та загроз зовнішнього середовища ДП «Авіакон»

Фактори зовнішнього середовища	Вага фактору	Оцінка бал	Зважена оцінка, бал
1.Можливості			
1.1. Значне розширення оборонних заказів внаслідок війни	0,15	5	0,75
1.2. Модернізація вертольотів шляхом встановлення сучасного обладнання з метою покращення їх експлуатаційних характеристик	0,10	2	0,20
1.3. Можливість розширення співпраці з розробниками і виробниками вертольотів з Європи та США	0,05	1	0,05
1.4. Розширення номенклатури продукції власного виготовлення	0,15	5	0,75
1.5. Автоматизації бізнес-процесів управління підприємством	0,05	1	0,05
2.Загрози			

2.1. Вихід на ринок недобросовісних постачальників з контрафактними та низькоякісними запасними частинами та матеріалами, що пропонується як оригінальні	0,08	5	0,40
2.2. Розміщення в країні-агресорі розробників і виробників авіаційної техніки та комплектуючих, для ремонту вертольотів марки «Мі».	0,10	5	0,50
2.3. Ризик неплатежу і несвочасного розрахунку за ТРП, особливо за держзамовленням та з країнами з нестабільним політичним середовищем	0,05	3	0,15
2.4. Війна в країні	0,10	2	0,20
2.5. Криза економіки	0,05	2	0,10
2.6. Вихід на ринок недобросовісних постачальників з контрафактними та низькоякісними запасними частинами та матеріалами, що пропонується як оригінальні	0,05	3	0,15
2.7. Перебої у постачання сировини	0,10	5	0,50
Сумарна оцінка	1		3,8

Аналіз можливостей та загроз зовнішнього середовища ДП "Авіакон":

Можливості:

Значне розширення оборонних заказів внаслідок війни. Ця можливість може стати важливим стимулом для збільшення виробництва та прибутковості підприємства в умовах збільшення оборонних замовлень.

Модернізація вертольотів: Це може покращити конкурентоспроможність продукції, але оцінка вказує на те, що вплив не є дуже значущим.

Можливість розширення співпраці з розробниками та виробниками вертольотів: Це може відкрити нові ринки та джерела інновацій.

Розширення номенклатури продукції: Розширення продукції може сприяти диверсифікації ризиків та збільшенню прибутку.

Автоматизація бізнес-процесів: Це може забезпечити більш ефективне управління та оптимізацію виробничих процесів.

Загрози:

Вихід на ринок недобросовісних постачальників: Ця загроза може негативно вплинути на якість продукції та репутацію підприємства.

Розміщення в країні-агресорі розробників: Суттєва загроза, оскільки це може вплинути на надійність постачання та безпеку продукції.

Ризик не платежу за держзамовленням: Ця загроза може виникнути через нестабільні політичні умови та потенційні зміни у фінансових угодах.

Війна в країні: Суттєва загроза для безпеки та стабільності виробництва.

Криза економіки: Може вплинути на купівельну спроможність клієнтів та зменшити попит на продукцію.

Вихід на ринок недобросовісних постачальників: Повторюється загроза, яка може поглибити проблеми з якістю та безпекою продукції.

Перебої у постачанні сировини: Ця загроза може призвести до простою виробництва та втрат ефективності.

Сумарна оцінка впливу: 3,8

Висновки:

Загальна вага оцінених факторів вказує на те, що позитивні можливості переважають над загрозами. Проте, підприємство повинно приділити увагу управлінню ризиками, зокрема контролю якості постачання та фінансовій стійкості у змінливих умовах ринку. Автоматизація бізнес-процесів може виявитися корисною для оптимізації управлінської діяльності та реагування на зміни в зовнішньому середовищі.

Таблиця 3.2 - Аналіз сильних та слабких сторін ДП «Авіакон»

Фактори зовнішнього середовища	Вага фактору	Оцінка бал	Зважена оцінка, бал
3. Сильні сторони			
3.1. Вітчизняна школа авіабудування, авіаремонту, системи підготовки, розвитку та виховання кадрів Великий досвід (більше 85-ти років) в ремонті авіаційної техніки	0,02	1	0,02

3.2. Повний цикл ремонту вертольотів, агрегатів та їх комплектуючих виробів (крім авіаційних двигунів та головного редуктора) Забезпечення високої якості продукції	0,08	3	0,24
3.3. Виконання доробок та модернізації техніки відповідно до технічних завдань замовників	0,10	3	0,30
3.4. Постійне освоєння ремонтної бази нових типів техніки. Постійне освоєння виготовлення нових компонентів для авіаційної техніки	0,15	5	0,75
3.5. Наявність спеціалізованого обладнання, кваліфікованого персоналу і технічної документації	0,10	5	0,50
3.6. Наявність сертифікатів щодо відповідності вимогам українським та міжнародним стандартів	0,07	5	0,35
3.7. Організація та здійснення закупівель за допомогою ЕС «Prozorro»	0,03	4	0,12
4. Слабкі сторони			
4.1. Залежність від комплектуючих іноземного виробництва, а саме: від комплектуючих виробів, які виробляються виключно резидентами країни агресора	0,10	5	0,50
4.2. Зниження рентабельності виробництва, яке пов'язане з кризовими явищами економіки і високою конкуренцією	0,04	2	0,08
4.3. Орієнтація підприємства на вертольоти марки «Мі»	0,10	4	0,40
4.4. Відсутність централізованої системи забезпечення ремонтних підприємств бюлетенями і доробками авіаційної техніки, організації періодичної звірки експлуатаційної документації	0,08	4	0,32
4.5. Складності з використанням та встановленням застарілого обладнання, яке встановлювалось на вертольоти більше 50 р. тому	0,06	4	0,24
4.6. Ускладнена процедура закупівлі промислового обладнання, запчастин та матеріалів світових виробників	0,05	5	0,25
Сумарна оцінка	1		4,07

Використання застарілого обладнання може ускладнити процеси та вплинути на ефективність роботи.

Сильні сторони:

ДП "Авіакон" володіє великим досвідом у ремонті авіаційної техніки, а також користується підтримкою вітчизняної школи авіабудування.

Підприємство має повний цикл ремонту, що дозволяє забезпечити високу якість продукції та задоволення клієнтів.

Можливість виконання доробок та модернізації згідно з технічними завданнями замовників дозволяє адаптуватися до змін на ринку.

Постійне освоєння нових технік та виготовлення компонентів свідчить про готовність до інновацій та розвитку.

Наявність спеціалізованого обладнання та висококваліфікованого персоналу є ключовим для успішної діяльності.

Отримання сертифікатів свідчить про відповідність вимогам стандартів, що сприяє довірі клієнтів та партнерів.

Використання електронної системи закупівель сприяє ефективності та прозорості в управлінні.

Слабкі сторони

Залежність від іноземних комплектуючих може стати фактором ризику в умовах геополітичної нестабільності.

Зниження рентабельності, пов'язане з економічними кризами та високою конкуренцією, може вплинути на фінансові показники.

Орієнтація на один бренд може обмежити ринкові можливості та конкурентоспроможність.

Відсутність централізованої системи управління може призвести до неефективного управління та недостатньої координації.

Ускладнена процедура закупівель може впливати на швидкість та ефективність виробничих процесів.

Сумарна оцінка впливу: 4,07

Висновки:

Об'єктивний аналіз сильних та слабких сторін підприємства "Авіакон" вказує на значний потенціал та високий рівень компетентності в сфері авіаційної техніки та ремонту. Сертифікація за стандартами, повний цикл ремонту та досвід вітчизняної школи авіабудування є суттєвими перевагами. Однак підприємство також має чимало слабких сторін, таких як залежність від іноземних комплектуючих, складнощі з економічною рентабельністю та обмеженість ринку через орієнтацію на один бренд. Важливо активно працювати над управлінням ризиками та розвитком нових напрямків для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності.

На підставі аналізу сильних та слабких сторін ДП "Авіакон" можна надати такі рекомендації:

- Диверсифікація продукції: Необхідно розглянути можливість розширення номенклатури продукції та виготовлення нових компонентів для авіаційної техніки. Це дозволить розширити ринкові можливості та зменшити ризики, пов'язані із залежністю від конкретного сегменту.
- Активна участь у ринках Європи та США: З метою розширення співпраці з розробниками і виробниками вертольотів з Європи та США рекомендується активно працювати над розвитком партнерств і співпрацею у міжнародному масштабі.
- Інвестування в інновації: бажано звернути увагу на автоматизацію бізнес-процесів управління підприємством, що може покращити ефективність виробництва та знизити собівартість.
- Розробка стратегії управління ризиками: Враховуючи загрози, такі як вихід на ринок недобросовісних постачальників та нестабільність економічної та політичної ситуації, рекомендується розробити та впровадити стратегію управління ризиками.

- Вивчення нових ринків і розширення географії: Розглянути можливості виходу на нові ринки та встановлення партнерств з компаніями з інших регіонів.
- Посилення маркетингових зусиль: Зосередити увагу на рекламі та маркетингу, щоб підвищити відомість бренду та залучити нових клієнтів.
- Розвиток системи управління закупівлями: Покращення системи закупівель за допомогою ЕС "Prozorro", може допомогти в оптимізації процесів та забезпеченні прозорості.
- Стратегічне партнерство: Розглянути можливість стратегічного партнерства з іншими підприємствами або установами для спільного розвитку нових проектів та об'єднання ресурсів.
- Інвестиції у дослідження та розвиток: Зосередити увагу на інвестиціях у дослідження та розвиток, спрямовані на впровадження новітніх технологій у виробництво.

Ці рекомендації можуть сприяти підприємству "Авіакон" у покращенні конкурентоспроможності та забезпеченні стабільного розвитку в умовах змінного економічного середовища.

3.2. Аналіз потенціалу розвитку ДП "Авіакон"

Визначимо стратегічний потенціал підприємства виходячи з ключових п'яти функціональних зон: виробництво, НДДКР, маркетинг, менеджмент та фінанси.

Таблиця 3.3 -Аналіз та оцінка внутрішнього середовища ДП "Авіакон".
Сильні та слабкі сторони підприємства

Аспект середовища	Сильні сторони	Слабкі сторони	Оцінка потенціалу (можливостей) підприємства (С) (бал)
1. Виробництво - собівартість продукції; - управління запасами; - МТЗ; - рівень техніки і технології, ін.	1. Повний цикл ремонту вертольотів, агрегатів та їх комплектуючих виробів 2. Відповідність сучасним технологіям, сучасне устаткування	1. Залежність від комплектуючих іноземного виробництва	0,7
2. НДДКР - кількість інновацій; - технічний рівень розробок; - новизна, ін.	1. Наявність інноваційних можливостей(науково-технічної бази) для ремонту та виготовлення нових видів продукції 2. Відповідність міжнародним стандартам 3. Конкурентоспроможні строки виконання замовлень і вартість послуг з ремонту та модернізації	1. Складності з використанням та встановленням застарілого обладнання 2. Слабке інвестування	0,7
3. Маркетинг - аналіз ринку; - вибір цільових сегментів ринку; - активність використання методів просування продукції на ринку; - канали руху товарів, ін	1. Організація та здійснення закупівель за допомогою ЕС «Prozorro» 2. Високий рівень сервісу	1. Ускладнена процедура закупівлі промислового обладнання, запчастин та матеріалів світових виробників	0,5
4. Менеджмент - відповідність системи управління особливостям середовища підприємства; - управління ризиком; - організація впровадження інновацій; - кадровий потенціал; ін.	1. Система управління розроблена відповідно до особливостей середовища 2. Високий кадровий потенціал 3. Інвестування у робітників (тренінги, навчання)	1. Ризики неплатежів і несвоєчасного розрахунку за ТРП	0,7

5. Фінанси - фінансова стійкість; - ліквідність; - можливість отримання кредитів; - управління грошовими потоками; - податкова оптимізація, ін.	1. Значне розширення оборонних заказів внаслідок війни 2. Певне відновлення показників у 2022р.	1. Зниження рентабельності виробництва 2. Неефективне використання фін.ресурсів	0,5
Всього (як середня арифметична)			C

Отже аналіз внутрішнього середовища ДП "Авіакон" показав, що найбільший потенціал мають такі сфери підприємства, як виробництво (0,7 балів), НДДКР (0,7 балів) та менеджмент (0,7 балів).

На основі наданих даних можна зробити наступні висновки щодо потенціалу підприємства:

Виробництво:

Є потенціал для підвищення конкурентоспроможності та розширення виробництва за умови вирішення проблем залежності від іноземних комплектуючих та інвестування у сучасне обладнання.

НДДКР:

Є потенціал для вдосконалення інноваційних можливостей та оптимізації процесів використання обладнання.

Маркетинг:

Потрібно вдосконалити процеси закупівлі та зробити їх більш ефективними.

Менеджмент:

Потрібно удосконалити стратегії управління ризиками та фінансовими процесами.

Фінанси:

Потрібно зосередитися на оптимізації витрат та підвищенні рентабельності.

Загальний висновок (Середня оцінка: C)

Підприємство має потенціал для подальшого розвитку, але для цього необхідно вирішувати проблеми залежності від іноземних комплектуючих, ускладненої процедури закупівлі та слабого інвестування. Важливо покращити стратегії управління ризиками та фінансовими процесами, а також оптимізувати витрати для підвищення рентабельності.

На основі вивчених аспектів потенціалу підприємства, ось кілька рекомендацій, які можуть допомогти підприємству покращити свою діяльність:

1. Диверсифікація постачальників:

Зменшити залежність від комплектуючих іноземного виробництва, розглядаючи можливість привласнення внутрішніх або локальних постачальників.

2. Інвестування в сучасне обладнання:

Провести аудит інфраструктури та обладнання, інвестувати в сучасні технології та обладнання для підвищення ефективності та конкурентоспроможності.

3. Оптимізація процесів закупівель:

Вдосконалити процеси закупівель, можливо, за допомогою додаткового використання електронних систем закупівель, щоб зменшити ускладнення та збільшити ефективність.

4. Стимулювання інновацій:

Сприяти внутрішньому та зовнішньому пошуку інновацій, можливо, через співпрацю з дослідницькими установами або створення власної науково-дослідної лабораторії.

5. Удосконалення стратегії управління ризиками:

Розробити більш детальну стратегію управління ризиками, враховуючи можливі неплатежі та несвоєчасний розрахунок за технічне утримання та ремонт.

6. Оптимізація фінансових процесів:

Провести аналіз фінансових процесів з метою оптимізації використання ресурсів та підвищення рентабельності.

7. Маркетингові стратегії:

Розробити та реалізувати ефективні маркетингові стратегії для привертання нових клієнтів, вивчаючи ринок та визначаючи цільові сегменти.

8. Фінансовий контроль:

Встановити більш жорсткий фінансовий контроль і вдосконалити систему управління грошовими потоками для забезпечення фінансової стабільності.

9. Кадровий розвиток:

Продовжити інвестування у кадри, забезпечуючи працівників тренінгами та навчанням для підвищення їхньої кваліфікації та розвитку.

10. Стратегічне планування:

Розробити стратегічний план на короткий і довгий термін для забезпечення стійкого розвитку та досягнення стратегічних цілей.

Ці рекомендації можуть допомогти підприємству вирішити існуючі проблеми та зміцнити його позиції на ринку.

ВИСНОВКИ

Отже в ході роботи нам вдалося визначити, спроможність адаптуватися до змін, створювати конкурентні переваги, розробляти довгострокові стратегії, максимізувати ресурси та планувати управління ризиками — це лише деякі аспекти, які стратегічний потенціал вносить у стратегічне управління підприємством. Врахування цих факторів допомагає підприємству бути конкурентоспроможним, стійким та готовим до ефективного вирішення завдань, які постають перед ним в умовах нестабільності та невизначеності.

Отже, стратегічний потенціал визначає не лише наявність ресурсів, але і здатність ефективно їх використовувати, пристосовуватися до змін та створювати унікальні можливості для подальшого розвитку. Розуміння та управління стратегічним потенціалом є ключем до успішного стратегічного розвитку бізнесу в сучасному бізнес-середовищі.

Нам вдалося визначити, що до основних стратегій корпоративного планування відносяться стратегія зростання, стратегія стабілізації, а також стратегія скорочення.

На стратегії можуть впливати як зовнішні фактори, так і внутрішні. Серед зовнішніх факторів виділяють наступні: зовнішня політика країни, законодавство, інфляція, тренди, розвиток технологій тощо.

Проаналізувавши макроекономічні та мікроекономічні фактори підприємства ДП "Авіакон", ми визначили сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози. Отже аналіз внутрішнього середовища ДП "Авіакон" показав, що найбільший потенціал мають такі сфери підприємства, як виробництво (0,7 балів), НДДКР (0,7 балів) та менеджмент (0,7 балів).

На основі вивчених аспектів потенціалу підприємства, було надано кілька рекомендацій, які можуть допомогти підприємству покращити свою діяльність по наступним напрямам:

- Диверсифікація постачальників:

- Інвестування в сучасне обладнання:
- Оптимізація процесів закупівель:
- Стимулювання інновацій:
- Удосконалення стратегії управління ризиками:
- Оптимізація фінансових процесів:
- Маркетингові стратегії:
- Фінансовий контроль:
- Кадровий розвиток:
- Стратегічне планування:

Такі рекомендації можуть допомогти підприємству вирішити існуючі проблеми та зміцнити його позиції на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз рівноваги та безпеки операційної діяльності. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://stbouv.wordpress.com/2014/11/18/%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7->
2. Вороненко В. І. Обґрунтування напрямів розвитку сонячної енергетики для України // Енергоефективність та відновлювальна енергетика в Україні: проблеми управління / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. І. М. Сотник. – Суми : ПФ «Видавництво “Університетська книга”», 2019. – С. 72-85. – Режим доступу: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80025>
3. Вороненко В.И., Бурлакова И.М.. Эфффекты от использования энергетических природных ресурсов в странах Европейского союза и Украине. Економіка та держава. 2018. № 7. С. 61-66. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/70636>
4. Вороненко В.И., Горобченко Д.В. Теоретические модели анализа эколого-экономического развития. Економічний простір: Збірник наукових праць. 2020. № 157. С. 65-68. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83711>
5. Вороненко В.І., Гриценко П.В., Омеляненко В.А. Визначення індикаторів та рівнів регуляторної ефективності податкових інструментів на національному та світовому рівнях. Проблеми та перспективи забезпечення макроекономічної стабільності : монографія / за ред. С. В. Леонова і М. М. Бричко. Суми : Сумський державний університет, 2022. С. 65-75. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90488>
6. Вороненко В.І., Кубатко О.В., Ковальов Б.Л., Гриценко П.В., Омеляненко В.А. Динаміка цифрової трансформації соціально-економічних та екологічних систем. Агросвіт. 2022. № 15-16. С. 15-22. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89229>
7. Гриценко П., Коваленко Є., Вороненко В., Смакоуз А., Степаненко Є. Аналіз дефініції «зміни» як економічної категорії. Механізм регулювання економіки, (1 (91), 92-98. URL: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.07>
8. Дяченко, А. В., Карінцева, О. І., Тарасенко, С. В., Харченко, М. О., Мазін, Ю. О., Кисильова, К. С. Формування інноваційного інструментарію економічної політики в умовах розвитку світової економічної кризи 2019-2020 рр. в Україні // Механізм регулювання економіки. 2021. № 3. С. 21-40. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.93.02> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85737>
9. Економіка і бізнес : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, О. І. Карінцевої. Суми : Університетська книга, 2021. 316 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83721>
10. Економіка розвитку: європейський досвід упровадження досягнень Industries 3.0, 4.0 та 5.0. : навч. посіб. / за ред. Л. Г. Мельника, Ю. М. Завдов'євої. Суми : Університетська книга, 2022. 608 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91525>

11. Економіка та бізнес-інновації: підручник / за ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника, д.е.н., проф. О. І. Карінцевої. – Суми : Університетська книга, 2023. – 702 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91523>
12. Карінцева, О. І., Харченко, М. О., Мазін, Ю. О., Фалько, К. С. Практичні засади підвищення ефективності логістичної діяльності сучасного підприємства. Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2021. № 3. С. 127–136. DOI: 10.21272/1817-9215.2021.3-14 <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/86223>
13. Карінцева, О. І., Харченко, М. О., Пономарьова, Г. С. Підвищення ефективності бізнес-процесів на виробничому підприємстві // Механізм регулювання економіки. 2020. № 4. С. 58-69. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83754>
14. Карінцева О.І., Дегтярьова І. Б., Харченко М.О., Долгошеєва О. І., Кіріл'єва А. В. Залучення іноземних інвестицій як інструмент забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку країни. Вісник СумДУ. Серія «Економіка», № 3' 2020. С. 199-211. DOI: 10.21272/1817-9215.2020.3-22 https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/3_2020/22.pdf
15. Ковальов В.В., Волкова О.Н.. Аналіз господарської діяльності підприємства, Посібник. Л.: ООО «ТК Велби», 2002. 424 с
16. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: Навч. посібник 3-є вид., оновлене й доповнене, Львів: «Новий світ-2000», 2017. 324 с
17. Лукаш, О., Дерев'янку, Ю., Васильєва, Т., & Танащук, М. (2022). Формування конкурентного середовища у освітньому просторі: роль освітніх провайдерів. Механізм регулювання економіки, (3-4(97-98)), 31-39. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.08>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90532>
18. Мельник Л. (2021) Сучасні тренди економічного розвитку: Досвід ЄС та практика України: підручник / за ред. Л. Г. Мельника. Суми: ПФ «Видавництво “Університетська книга”», 2021. 432 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89235>
19. Мельник Л. Г., Карінцева О. І., Кубатко О. В., Сотник І. М., Завдов'єва Ю. М. Цифровізація економічних систем та людський капітал: підприємство, регіон, народне господарство // Механізм регулювання економіки. 2020. № 2. С. 9-28. DOI: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/82236>
20. Мельник, Л., Карінцева, О., Кубатко, О., Дерев'янку, Ю., Маценко, О. (2022). Реструктуризація соціально-економічних систем як складова формування цифрової економіки в Україні у період кризи. Механізм регулювання економіки, (1-2(95-96)), 7-13.
21. Мельник Л. Г., Маценко О. М., Дериколенко О. М., Кириленко М. В., Стародуб І. А. Економіка підприємств, територій та макроекономічних систем в умовах цифрових трансформацій: від стабільності й лінійного мислення до антикрихкості та нелінійного, інноваційного мислення // Механізм регулювання економіки. 2021. № 3. С. 67-78. DOI:

<https://doi.org/10.21272/mer.2021.93.06>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87532>

22. Мельник, Л. (2022). Росія – країна, побудована на порушенні божих заповідей: погляд економіста . Механізм регулювання економіки, (3-4(97-98), 141-150. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.10>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90536>

23. Мельник, Л., Ковальов, Б. (2020). Проривні технології в економіці і бізнесі (Досвід ЄС та практика України у світлі III, IV, і V промислових революцій. Сумський державний університет, с. 180.

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/79621>

24. Ніколаєв С.О., Вороненко В.І., Ковальов Б.Л., Гриценко П.В., Одеволе О.О. Блокчейн як фактор цифрової трансформації економіки України. Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка». 2021. №2. С. 16-23.

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85043>

25. Омеляненко В.А., Литвиненко С.М., Вороненко В.І. Аналіз потенціалу конвергенції біо- та нанотехнологій в космічній галузі (національний та міжнародний аспект). Інновації і трансфер технологій: методи, моделі та механізми управління: колективна монографія / за ред. д.е.н. В.А. Омеляненка. Суми: Інститут стратегій інноваційного розвитку і трансферу знань, 2023. С. 284-296.

26. Опис бізнесу ПрАТ «КІЇВСТАР» [Електронний ресурс] Сайт Stockmarket

27. Розкриття інформації: Річна звітність ПрАТ «КІЇВСТАР» [Електронний ресурс] URL

28. Рясних Є. Г. Основи фінансового менеджменту – навч. пос. “Академвидав”. 2019. 336 с

29. Сайт ДП «Авіакон» [Електронний ресурс] URL:

30. Сотник І. (2018) Підприємництво, торгівля та біржова діяльність / І. Сотник, Л. Таранюк. – Суми: Університетська книга, 2018. – 572 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80114>

31. Сучасні тренди економічного розвитку. Книга 1: Трансформації економічних систем: досвід ЄС в реалізації Industries 3.0, 4.0, 5.0: навчальний посібник / за ред. Л. Г. Мельника. Суми: Університетська книга, 2022. 608 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91526>

32. Сучасні тренди економічного розвитку. Книга 2: Кращі практики ЄС для сестейнового розвитку : навч. посіб. / за ред. Л. Г. Мельника, Ю. М. Завдов'євої. Суми : Університетська книга, 2022. 608 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91527>

33. Babenko V., Matsenko O., Voronenko V., Nikolaiev S., Kazak D. Economic prospects for cooperation the European Union and Ukraine in the use of blockchain technologies. The Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economics. Country Studies. Tourism. 2020. № 12. С. 8-17. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83746>

34. Hrytsenko P., Voronenko V., Kovalenko Ye., Kurman T., Omelianenko V. Assessment of the development of innovation activities in the regions: Case of Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*. 2021. 19(4). P. 77-88. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85729> (SCOPUS)
35. Hrytsenko, P. V., Kovalenko, Y. V., Voronenko, V. I., Smakouz, A. M., Stepanenko, Y. S. Analysis of the Definition of “Change” as an Economic Category // *Mechanism of Economic Regulation*. 2021. № 1. P. 92-98. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.07>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/84025>
36. Hrytsenko, P.V., Kovalenko, Y.V., Voronenko, V.I., Smakouz, A.M., Stepanenko, Y.S. Analysis of the Definition of “Change” as an Economic Category. *Mechanism of Economic Regulation*. 2021. № 1. С. 92-98. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/84025>
37. Ji, Z., & Sotnyk, I. (2023). Economic analysis of energy efficiency of China’s and India’s national economies. *Mechanism of an Economic Regulation*, (1(99), 11-16. <https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.02>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91221>
38. Jianming Mu, Goncharenko O. S., Chortok Yu. V., Yaremenko A. H. Peculiarities of Formation of the Region's Logistics Infrastructure on the Basis of Eco-Innovations Within the Framework of Stakeholders' Partnership in the Enterprise-Region-State System // *Mechanism of Economic Regulation*. 2021. № 4. P. 22-29. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.94.03>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87514>
39. Karintseva O. I., Yevdokymov A. V., Yevdokymova A. V., Kharchenko M. O., Dron V. V. Designing the Information Educational Environment of the Studying Course for the Educational Process Management Using Cloud Services. *Механізм регулювання економіки*. 2020. № 3. С. 87-97. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2020.89.07>
40. Kovalov, B., Karintseva, O., Kharchenko, M., Khymchenko, Y., & Tarasov, V. (2023). Methods of evaluating digitization and digital transformation of business and economy: the experience of OECD and EU countries. *Економіка розвитку систем*, 5(1), 18-25. <https://doi.org/10.32782/2707-8019/2023-1-3>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91585>
41. Kovalov, B., Karintseva, O., Kharchenko, M., Khymchenko, Y., & Tarasov, V. (2023). Methods of evaluating digitization and digital transformation of business and economy: the experience of oecd and eu countries. *Економіка розвитку систем*, 5(1), 18-25. <https://doi.org/10.32782/2707-8019/2023-1-3>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91585>
42. Kubatko, O. V., Kubatko, O. V., Sachnenko, T. I., Oluwaseun, O. O. Organization of Business Activities with Account to Environmental and Economic Aspects // *Mechanism of Economic Regulation*. 2021. № 2. P. 76-85. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.92.08>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85180>

43. Kubatko, O., Merritt, R., Duane, S., & Piven, V. (2023). The impact of the COVID-19 pandemic on global food system resilience. *Mechanism of an Economic Regulation*, (1(99)), 144-148. <https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.22>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91371>
44. Lukash, O. A., Derev`yanko, Y. M., Kozlov, D. V., Mukorez, A. I. Regional Economic Development in The Context of the COVID-19 Pandemic and the Economic Crisis // *Mechanism of Economic Regulation*. 2021. № 1. P. 99-107. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.08>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/84026>
45. Kubatko, O. V., Chortok, Y. V., Honcharenko, O. S., Nechyporenko, R. M., & Moskalenko, I. M. (2019). Studying Features of Vehicle Type Selection by Trade and Logistics Enterprise. *Mechanism of economic regulation*. – 2019. – №3. – C. 73–82. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/76448>
46. Melnyk L. H., Derykolenko O. M., Mazin Yu. O., Matsenko O. I., Piven V. S. Modern Trends in the Development of Renewable Energy: the Experience of the EU and Leading Countries of the World // *Механізм регулювання економіки*. 2020. № 3. С. 117-133. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/81810>
47. Melnyk, L. Hr., Shaulska, L. V., Mazin, Yu. O., Matsenko, O. I., Piven, V. S., Konoplov, V. V. Modern Trends in the Production of Renewable Energy: the Cost Benefit Approach // *Mechanism of Economic Regulation*. 2021. № 1. P. 5-16. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.01>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83761>
48. Melnyk, L., Karintseva, O., Kubatko, O., Derev`yanko, Y., & Matsenko, O. (2022). Restructuring of socio-economic systems as a component of the formation of the digital economy in Ukraine. *Mechanism of an Economic Regulation*, (1-2(95-96)), 7-13. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.95-96.01>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89627>
49. Melnyk, L., Kovalov, B., Mykahilov, S., Mykhailov, S., Skrypka, Y., & Starodub, I. (2022). Dynamics of reproduction of economic systems in the transition to digital economy – in the light of synergetic theory of development*. *Mechanism of an Economic Regulation*, (3-4(97-98)), 7-14. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.01>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90520>
50. Melnyk, L., Matsenko, O., Kalinichenko, L., Holub, A., & Sotnyk, I. (2023). Instruments for ensuring the phase transition of economic systems to management based on Industries 3.0, 4.0, 5.0. *Mechanism of an Economic Regulation*, (1(99)), 34-40. <https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.06>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91226>
51. Nesterenko V., Dolhosheieva O., Kirilieva A., Voronenko V., Hrytsenko P. «Green» vector of the economic development of the country. *Mechanism of Economic Regulation*. 2021. № 3. С. 82-90. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87533>
52. Nesterenko, V. O., Dolhosheieva, O. I., Kirilieva, A. V., Voronenko, V. I., Hrytsenko, P. V. "Green" Vector of the Economic Development of the Country //

Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 3. P. 79-87. DOI:
<https://doi.org/10.21272/mer.2021.93.07>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87533>

53. Nikulina, M., Sotnyk, I., Derykolenko, O., & Starodub, I. (2022). Unemployment in Ukraine's economy: COVID-19, war and digitalization. Mechanism of an Economic Regulation, (1-2(95-96), 25-32.

<https://doi.org/10.32782/mer.2022.95-96.04>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89630>

54. Omelyanenko V., Pidorychev I., Voronenko V., Andrusiak N., Omelianenko O., Fyliuk H., Matkovskiy P., Kosmidailo I. Information & Analytical Support of Innovation Processes Management Efficiency Estimations at the Regional Level. International Journal of Computer Science and Network Security. 2022. Vol. 22, No. 6. P. 400-407.

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89615>

55. Sotnyk I. M., Nahorny M. V., Maslii M. Yu., Nikulina M. P., Yehorov Y. V. Problems of Unemployment in Ukraine Under the COVID-19 Pandemic // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 3. P. 88-96. DOI:

<https://doi.org/10.21272/mer.2021.93.08>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87534>

56. Sotnyk, I. M., Matsenko, O. M., Popov, V. S., Martymianov, A. S. Ensuring the Economic Competitiveness of Small Green Energy Projects // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 1. P. 28-40. DOI:

<https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.03>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/84021>

57. Tambovceva, T. T., Melnyk, L. Hr., Dehtyarova, I. B., Nikolaev, S. O. Circular Economy: Tendencies and Development Perspectives // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 2. P. 33-42. DOI:

<https://doi.org/10.21272/mer.2021.92.04>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85156>

58. Voronenko V., Horobchenko D. Approaches to the Formation of a Theoretical Model for the Analysis of Environmental and Economic Development. Journal of Environmental Management and Tourism. Craiova: ASERS Publishing, 2018. Vol. 9, Issue Number 5(29). P. 1108-1119.

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/77227>