

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет транспорту, менеджменту і логістики
Кафедра логістики

ЗАТВЕРДЖУЮ
В.о. завідувача кафедри логістики

Світлана СМЕРІЧЕВСЬКА
(підпис, власне ім'я та прізвище)
«03» червня 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)
ЗДОБУВАЧА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ
«БАКАЛАВР»

ТЕМА: «Організація логістичного контролінгу на підприємстві авіаційної галузі»

зі спеціальності 073 «Менеджмент»
(шифр і назва)
освітньо-професійна програма «Авіаційна логістика»
(шифр і назва)
форма навчання денна

Здобувач: Ус Вікторія Віталіївна
(прізвище, ім'я та по батькові) (підпис, дата)

Науковий керівник: Побережна Заріна Миколаївна
(прізвище, ім'я та по батькові) (підпис, дата)

Нормоконтролер: Побережна Заріна Миколаївна
(прізвище, ім'я та по батькові) (підпис, дата)

Засвідчую, що у цій кваліфікаційній роботі
немає запозичень з праць інших авторів
без відповідних посилань

Вікторія Ус
(підпис) (власне ім'я та прізвище здобувача)

Київ 2024

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет транспорту, менеджменту і логістики
Кафедра логістики

Освітнього ступеня бакалавр
Форма навчання денна
Спеціальність 073 «Менеджмент»
(шифр найменування)
Освітньо-професійна програма «Авіаційна логістика»
(шифр найменування)

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри логістики

Світлана СМЕРІЧЕВСЬКА

(підпис, власне ім'я та прізвище)

«13» травня 2024 р.

ЗАВДАННЯ

НА ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧА

Ус Вікторії Віталіївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Організація логістичного контролінгу на підприємстві авіаційної галузі» затверджена наказом ректора від 24 квітня 2024 р. № 624/ст.
2. Термін виконання роботи: з 13.05.2024 р. до 16.06.2024 р.
3. Дата подання роботи на випускову кафедру 03.06.2024 р.
4. Вихідні дані до роботи: загальна та статистична інформація АТ «Антонов», фінансові показники діяльності АТ «Антонов», літературні джерела з організація логістичного контролінгу на підприємстві авіаційної галузі, інтернет-джерела.
5. Зміст пояснювальної записки: теоретичні основи логістичного контролінгу на підприємстві авіаційної галузі; загальна характеристика діяльності підприємства; аналіз фінансово-економічного стану підприємства; оцінка системи логістичного контролінгу на підприємстві; формування концепції логістичного контролінгу з використанням інноваційних технологій; економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів
6. Перелік обов'язкового графічного матеріалу: таблиці, діаграми, графіки, схеми, що ілюструють теперішній стан проблеми та методи їх вирішення.

1. Календарний план – графік

№ п/п	Завдання	Термін виконання	Відмітка про виконання
1	2	3	4
1.	Вивчення та аналіз наукових статей, літературних джерел, нормативно-правової документації, підготовка першого варіанту вступу та теоретичного розділу	13.05.24-16.05.24	виконано
2.	Збір статистичних даних, проведення хронометражу, виявлення, підготовка першого варіанту аналітичного розділу	17.05.24-20.05.24	виконано
3.	Розробка проектних пропозицій та їх організаційно-економічне обґрунтування, підготовка першого варіанту проектного розподілу та висновків. Редагування перших варіантів кваліфікаційної роботи	21.05.24-26.05.24	виконано
4.	Підготовка остаточного варіанта кваліфікаційної роботи, перевірка у нормоконтролера	27.05.24-29.05.24	виконано
5.	Узгодження роботи з науковим керівником, одержання відгуку наукового керівника, отримання допуску до захисту, одержання внутрішньої та зовнішньої рецензій, довідки про успішність	30.05.24-31.05.24	виконано
6.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру логістики	03.06.24	виконано

Здобувач _____
(підпис)

Керівник кваліфікаційної роботи _____
(підпис)

2. Консультанти з окремих розділів роботи:

Розділ	Консультант (посада, П.І.Б.)	Дата, підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	професор Побережна З.М.	13.05.24	13.05.24
Розділ 2	професор Побережна З.М.	17.05.24	17.05.24
Розділ 3	професор Побережна З.М.	21.05.24	21.05.24

3. Дата видачі завдання «13» травня 2024 р.

Керівник кваліфікаційної роботи: _____
(підпис керівника) **Заріна ПОБЕРЕЖНА**
(власне ім'я та прізвище)

Завдання прийняв до виконання: _____
(підпис здобувача) **Вікторія УС**
(власне ім'я та прізвище)

РЕФЕРАТ

Загальний обсяг пояснювальної записки до кваліфікаційної роботи на тему «Організація логістичного контролінгу на підприємстві авіаційної галузі» складає 74 сторінки та містить 7 рисунків, 9 таблиць, 51 використане джерело.

АВІАЦІЙНИЙ ЗАВОД, ЛОГІСТИКА, ЛОГІСТИЧНИЙ КОНТРОЛІНГ, ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ, АВІАЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні основи логістичного контролінгу на підприємстві авіаційної галузі. Досліджено економічну сутність та роль логістичного контролінгу на авіапідприємстві, розглянуто формування інформаційних систем в логістичному контролінгу авіапідприємства, наведено методичні підходи до оцінки системи логістичного контролінгу на авіапідприємстві. Проведено дослідження системи логістичного контролінгу АТ «Антонов».

В результаті дослідження було запропоновано удосконалення організації логістичного контролінгу АТ «Антонов», зокрема для підприємства АТ «Антонов» пропонуємо для покращення логістичного контролінгу впровадити систем управління складом SAP Extended Warehouse Management.

Результати даної кваліфікаційної роботи можна використовувати у проведенні наукових досліджень, навчальному процесі та практичній діяльності фахівців, які працюють у логістичних відділах.

ABSTRACT

The total volume of the explanatory note to the qualification work on the topic "Organization of logistics controlling at the enterprise of the aviation industry" is 74 pages and contains 7 figures, 9 tables, 51 used sources.

AVIATION FACTORY, LOGISTICS, LOGISTICS CONTROL, INFORMATION SYSTEMS, AVIATION ENTERPRISE.

The theoretical basis of logistics controlling at the enterprise of the aviation industry was studied in the qualification work. The economic essence and role of logistics controlling at an airline company are studied, the formation of information systems in the logistics controlling of an airline company is considered, methodical approaches to the evaluation of the logistics controlling system at an airline company are given. A study of the logistics controlling system of JSC "Antonov" was carried out.

As a result of the study, it was proposed to improve the logistics controlling organization of Antonov JSC, in particular, for the company Antonov JSC, we propose to implement the SAP Extended Warehouse Management warehouse management system to improve logistics controlling.

The results of this qualification work can be used in conducting scientific research, the educational process and practical activities of specialists working in logistics departments.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛОГІСТИЧНОГО КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ АВІАЦІЙНОЇ ГАЛУЗІ.....	9
1.1. Економічна сутність та роль логістичного контролінгу на авіапідприємстві	9
1.2. Формування інформаційних систем в логістичному контролінгу авіапідприємства	13
1.3. Методичні підходи до оцінки системи логістичного контролінгу на авіапідприємстві	19
Висновки до розділу 1	25
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ЛОГІСТИЧНОГО КОНТРОЛІНГУ ДП «АНТОНОВ».....	26
2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства	26
2.2. Аналіз фінансово-економічного стану підприємства.....	31
2.3. Оцінка системи логістичного контролінгу на підприємстві	41
Висновки до розділу 2	44
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОГО КОНТРОЛІНГУ ДП «АНТОНОВ»	46
3.1. Формування концепції логістичного контролінгу з використанням інноваційних технологій.....	46
3.2. Економічне обґрунтування ефективності впровадження SAP EWM на заводі АТ «Антонов»	55
Висновки до розділу 3	64
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70
ДОДАТКИ.....	75

ВСТУП

Актуальність дослідження. З розвитком світової економіки та зростанням конкуренції на ринку, все більше компаній усвідомлюють необхідність вдосконалення своїх логістичних процесів. Ефективне управління логістикою стає ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності та стабільного розвитку підприємств. В умовах сучасних економічних реалій, де технологічний прогрес відбувається стрімкими темпами, особливого значення набуває впровадження інноваційних технологій у сфері логістики. Це зумовлює необхідність розробки та впровадження нових підходів до управління логістичними процесами, одним з яких є логістичний контролінг.

Логістичний контролінг являє собою систему методів, інструментів та процесів, спрямованих на планування, контроль та оптимізацію логістичних операцій з урахуванням стратегічних цілей підприємства. Інтеграція інноваційних технологій у цю систему дозволяє суттєво підвищити ефективність управління логістикою, забезпечуючи більш точне прогнозування, оптимізацію витрат, підвищення рівня сервісу та зниження ризиків. У зв'язку з цим, формування концепції логістичного контролінгу з використанням інноваційних технологій є актуальною темою досліджень, яка має значний практичний інтерес для підприємств різних галузей економіки.

Проблематика логістичного контролінгу є предметом дослідження багатьох вітчизняних вчених, зокрема, варто відзначити праці Н.М. Гаврилюк, А. Дайле, В.В. Верещагіної, Л. Кіндрацької, Н.В. Максимова, Л.М. Малярець, Г.Л. Матвієнко-Біляєвої, А.В. Ніколаєнко, Р. Патора, Н.Ю. Петрусевич, Н.В. Поліщук, О.О. Терещенко, Л.П. Радецької, Н.П. Шульги та ін.

Метою кваліфікаційної роботи є організація логістичного контролінгу на підприємстві авіаційної галузі.

Для досягнення мети визначено наступні завдання:

- розкрити економічну сутність та роль логістичного контролінгу на

авіапідприємстві;

- розглянути формування інформаційних систем в логістичному контролінгу авіапідприємства;
- описати методичні підходи до оцінки системи логістичного контролінгу на авіапідприємстві;
- навести загальну характеристику діяльності підприємства АТ «Антонов»;
- провести аналіз фінансово-економічного стану підприємства;
- провести оцінку системи логістичного контролінгу на підприємстві;
- розглянути формування концепції логістичного контролінгу з використанням інноваційних технологій;
- провести економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є процес організації логістичного контролінгу на підприємстві авіаційної галузі.

Предметом кваліфікаційної роботи є логістичний контролінг на підприємстві авіаційної галузі.

В роботі використано різні методи дослідження, які можна поділити на дві основні категорії: загальнонаукові та емпіричні. До загальнонаукових методів належать системний аналіз, узагальнення і аналіз, а також табличні та графічні методи. Емпіричні методи включають в себе статистичний аналіз та прогнозування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛОГІСТИЧНОГО КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ АВІАЦІЙНОЇ ГАЛУЗІ

1.1. Економічна сутність та роль логістичного контролінгу на авіапідприємстві

Логістичний контролінг поєднує в собі функції і логістики, і контролінгу, а його основною метою є забезпечення прибуткового функціонування підприємства згідно із завданнями стратегічного менеджменту підприємства. Підсумовуючи всі наведені визначення контролінгу та узагальнюючи проведений аналіз, автором пропонується розуміти контролінг як орієнтовану на майбутнє інтегровану систему, яка являє собою синтез елементів обліку, аналізу, контролю, планування та забезпечує інноваційно спрямоване консультування з метою досягнення цілей і результативності діяльності підприємства

Логістичний контролінг на авіапідприємстві є важливою складовою системи управління, що забезпечує координацію основних логістичних процесів та оптимізацію логістичних витрат. Його економічна сутність полягає в:

- плануванні та контролі логістичних витрат на підприємстві;
- управлінні та контролі над матеріальними потоками для забезпечення підприємства необхідними ресурсами;
- оптимізації фізичного переміщення майна;
- вдосконаленні інформаційних процесів і процесів прийняття рішень;
- утриманні оптимальних майнових запасів;
- синхронізації інфраструктури логістичних процесів [14, с.55].

Логістичний контролінг на авіапідприємстві відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного та рентабельного функціонування авіакомпанії, він включає в себе комплекс заходів (рис.1.1).

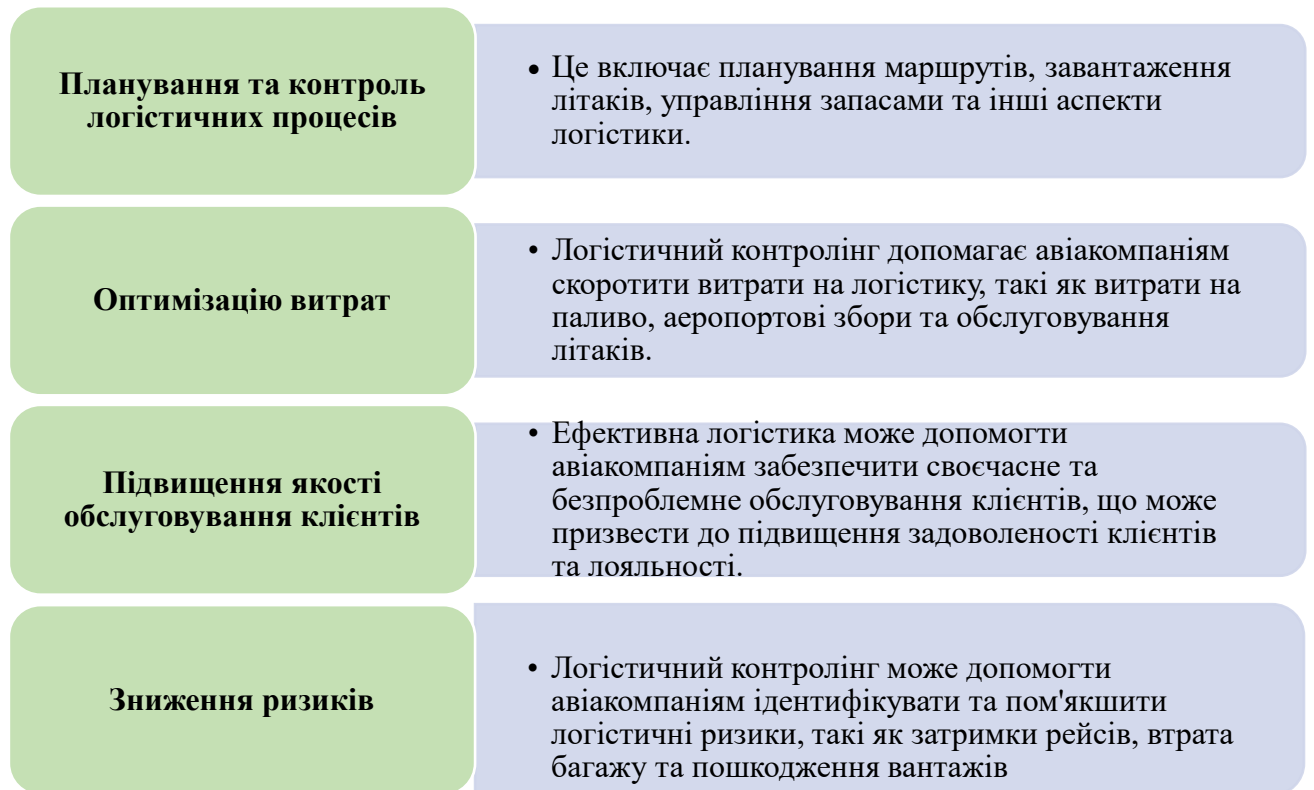


Рисунок 1.1 – Логістичний контролінг на авіапідприємстві

Джерело: побудовано автором на основі [12, с.55]

Планування та контроль логістичних процесів є важливими складовими ефективного управління логістикою. Цей процес включає в себе ряд ключових аспектів, які спрямовані на забезпечення оптимального використання ресурсів та забезпечення безперебійності постачання. Одним із важливих аспектів є планування маршрутів. Це включає визначення найбільш ефективних шляхів доставки товарів з урахуванням різноманітних факторів, таких як відстань, час доставки, вартість перевезення та можливість виникнення перешкод на шляху. Правильне планування маршрутів дозволяє зменшити час доставки та витрати на перевезення.

Завантаження літаків є ще одним важливим аспектом контролю логістичних процесів. Воно вимагає точного розрахунку розміщення вантажу в літаку з урахуванням його ваги та розміру, а також забезпечення безпеки під час перевезення. Правильне завантаження літаків дозволяє збільшити обсяг перевезень та зменшити ризики виникнення негативних ситуацій під час перевезення [30].

Управління запасами є також важливим аспектом контролю логістичних процесів. Це включає в себе планування та контроль обсягів запасів на складі з урахуванням попиту на товари, термінів постачання та можливості виникнення змін у попиті. Ефективне управління запасами дозволяє забезпечити постійну наявність товарів для виконання замовлень та зменшити витрати на утримання запасів.

Таким чином, планування та контроль логістичних процесів є важливими аспектами управління логістикою, які спрямовані на забезпечення ефективності та безперебійності постачання товарів і послуг.

Оптимізація витрат у сучасних умовах відіграє ключову роль у діяльності авіакомпаній. Логістичний контролінг є ефективним інструментом, що допомагає авіакомпаніям скоротити витрати на логістику, включаючи витрати на паливо, аеропортові збори та обслуговування літаків.

Одним з головних напрямків оптимізації витрат є зменшення витрат на паливо, це досягається за допомогою ретельного аналізу та планування маршрутів, що дозволяє обирати найбільш оптимальні траєкторії польотів з урахуванням відстаней та умов польоту. Крім того, впровадження передових технологій управління паливом, таких як системи моніторингу споживання палива, дозволяє вчасно виявляти та усувати витрати, пов'язані з недооптимізованим використанням палива [12, с.88].

Ще одним важливим аспектом є зменшення витрат на аеропортові збори. Це можливо завдяки укладанню спеціальних угод з аеропортами, розробці оптимальних схем припинення та прибуття літаків, а також використанню передових технологій автоматизації процесів обслуговування літаків.

Оптимізація цих процесів дозволяє не лише зменшити витрати, а й підвищити загальну ефективність обслуговування літаків. Також важливою складовою є зменшення витрат на обслуговування літаків. Це можливо завдяки впровадженню передових технологій технічного обслуговування, розробці програм планування та контролю технічних робіт, а також укладанню угод з постачальниками послуг з обслуговування. Ефективне управління цими процесами дозволяє знизити витрати та підтримувати високу надійність та безпеку виробництва авіакомпаній [15, с.70].

Підвищення якості обслуговування клієнтів є однією з ключових стратегій у конкурентній боротьбі на ринку авіаперевезень. Ефективна логістика може відігравати важливу роль у досягненні цієї мети, забезпечуючи своєчасне та безпроблемне обслуговування клієнтів. Забезпечення своєчасного обслуговування може бути досягнуте за допомогою точного планування маршрутів і рейсів, а також організації ефективної системи контролю за виконанням польотів. Це дозволяє уникнути затримок і збільшити точність у виконанні рейсів, що в свою чергу сприяє задоволеності клієнтів.

Безпроблемне обслуговування може бути забезпечено за допомогою ефективної організації наземного обслуговування пасажирів та вантажів. Це включає в себе швидке та ефективне оформлення багажу, швидку проходження пасажирського контролю та організацію комфортного очікування пасажирів на посадку. Такі заходи сприяють позитивному сприйняттю авіакомпанії пасажирами і сприяють підвищенню їх лояльності. Підсумовуючи, ефективна логістика може відігравати важливу роль у підвищенні якості обслуговування клієнтів авіакомпаній. Це досягається за допомогою своєчасного та безпроблемного обслуговування, що призводить до задоволення клієнтів та підвищення їх лояльності до авіакомпанії [11, с.44].

Зниження ризиків є однією з ключових стратегій для авіакомпаній у забезпеченні стабільності та безперебійності їх діяльності. Логістичний контролінг, як інструмент управління логістикою, може відігравати важливу роль у цьому процесі, допомагаючи ідентифікувати та пом'якшити логістичні

ризиками. Один з основних логістичних ризиків, з якими можуть зіштовхуватися авіакомпанії,— це затримки рейсів. Вони можуть бути спричинені різноманітними факторами, такими як погодні умови, технічні несправності літаків, або непередбачувані обставини. Логістичний контролінг дозволяє вчасно виявляти ці ризики і вживати заходів для їх пом'якшення, наприклад, шляхом резервування додаткового часу для виконання рейсу або забезпечення альтернативних маршрутів [5, с.80]. Іншим важливим логістичним ризиком є втрата багажу та пошкодження вантажів. Для зменшення цих ризиків логістичний контролінг може включати в себе впровадження систем відстеження та контролю за рухом багажу та вантажів, а також розробку програм запобігання втратам та пошкодженням.

Отже, логістичний контролінг може допомогти авіакомпаніям знизити ризики, пов'язані з їх діяльністю, шляхом ідентифікації та пом'якшення логістичних ризиків, що дозволяє забезпечити стабільну та безперебійну діяльність авіакомпаній, що в свою чергу сприяє підвищенню їх конкурентоспроможності та впевненості клієнтів. Логістичний контролінг є важливою частиною загальної стратегії управління авіакомпанією. Він може допомогти авіакомпаніям підвищити свою ефективність, рентабельність та конкурентоспроможність.

1.2. Формування інформаційних систем в логістичному контролінгу авіапідприємства

Формування інформаційних систем в логістичному контролінгу авіапідприємства є важливим етапом в забезпеченні ефективності логістичних процесів, ці інформаційні системи допомагають збирати, аналізувати та використовувати дані для прийняття управлінських рішень. Основні аспекти формування інформаційних систем в логістичному контролінгу авіапідприємства представлено на рис.1.2.

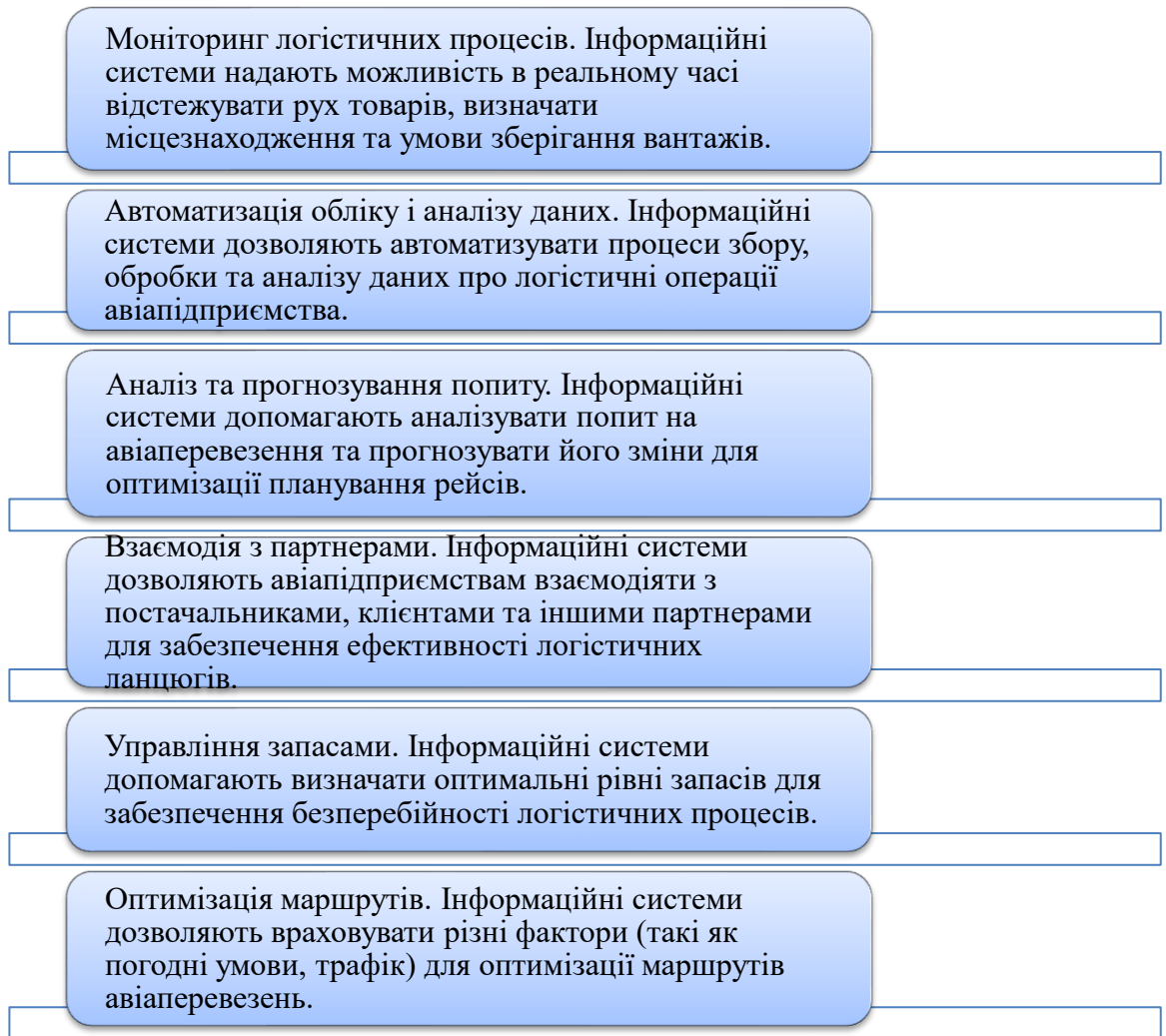


Рисунок 1.2. – Основні аспекти формування інформаційних систем в логістичному контролінгу авіапідприємства

Джерело: складено автором на основі [44]

Моніторинг логістичних процесів є важливою складовою ефективного управління ланцюгами постачання та транспортними операціями. Інформаційні системи в цьому контексті відіграють ключову роль, надаючи можливість в реальному часі відстежувати рух товарів та контролювати їхнє місцезнаходження. Це дозволяє оперативно реагувати на зміни у логістичних потоках, уникати затримок та збільшувати швидкість доставки.

Одним з важливих аспектів моніторингу є можливість визначати умови зберігання вантажів. Це особливо важливо для товарів, які потребують спеціальних умов зберігання, наприклад, продуктів харчування або медичних

препаратів. Інформаційні системи дозволяють відслідковувати температурні умови, рівень вологості та інші параметри, що забезпечує збереження якості товарів під час транспортування [2].

Крім того, моніторинг логістичних процесів дозволяє здійснювати аналіз ефективності транспортних маршрутів та виявляти можливість їх оптимізації. За допомогою інформаційних систем можна відслідковувати рух транспортних засобів, виявляти затримки та визначати причини, що дозволяє управляти рухом та знижувати час доставки.

Таким чином, використання інформаційних систем у моніторингу логістичних процесів дозволяє підвищити ефективність управління ланцюгами постачання та транспортними операціями. Вони дозволяють оперативно реагувати на зміни у логістичних потоках, забезпечують збереження якості товарів та дозволяють оптимізувати транспортні маршрути для зниження витрат і підвищення задоволеності клієнтів.

Формування інформаційних систем в логістичному контролінгу авіапідприємства дозволяє підвищити ефективність логістичних процесів, знизити витрати та підвищити конкурентоспроможність компанії. Автоматизація обліку і аналізу даних у сфері логістики авіапідприємства є важливим етапом в розвитку сучасних технологій управління. Інформаційні системи, що застосовуються для цієї мети, дозволяють автоматизувати процеси збору, обробки та аналізу великих обсягів даних, що стосуються логістичних операцій. Це дозволяє значно підвищити швидкість та точність обробки інформації, знизити витрати на її обробку та зберігання, а також зробити процеси управління логістичними операціями більш прозорими та ефективними.

Одним із основних аспектів автоматизації обліку і аналізу даних є створення єдиного інформаційного простору, в якому збираються дані з усіх ланок логістичного ланцюга. Це дозволяє забезпечити єдиний доступ до інформації для всіх зацікавлених сторін, що сприяє узгодженню дій та підвищує оперативність управління [10].

Ще однією важливою функцією інформаційних систем у логістиці є можливість проведення аналізу даних. Завдяки цьому можна виявляти тенденції та взаємозв'язки у логістичних процесах, що дозволяє прогнозувати їх розвиток та приймати обґрунтовані рішення для оптимізації діяльності авіапідприємства.

Крім того, автоматизація обліку і аналізу даних дозволяє підвищити безпеку логістичних операцій. Сучасні системи контролю за даними можуть виявляти аномалії та потенційні загрози щодо безпеки, що дозволяє оперативно реагувати на них та запобігати можливим інцидентам.

Отже, автоматизація обліку і аналізу даних у логістиці авіапідприємства є важливим етапом в його розвитку. Вона дозволяє підвищити ефективність управління, знизити витрати та підвищити безпеку логістичних операцій.

Аналіз та прогнозування попиту є важливим етапом в управлінні авіаперевезеннями, оскільки вони дозволяють підготуватися до змін у ринкових умовах та ефективно планувати рейси. Інформаційні системи в цьому контексті грають ключову роль, оскільки вони дозволяють збирати, аналізувати та використовувати великі обсяги даних для прогнозування попиту [6].

Аналіз попиту на авіаперевезення полягає у вивченні та оцінці змін у попиті в різний час і на різних напрямках. Це включає в себе аналіз історичних даних про попит, врахування сезонності, впливу різних факторів на попит, таких як економічні та соціокультурні чинники, а також конкуренцію на ринку авіаперевезень.

Прогнозування попиту дозволяє зробити передбачення щодо майбутніх тенденцій у попиті на авіаперевезення. Це допомагає авіапідприємствам планувати свою діяльність, визначати оптимальні рейси та розклади, а також раціонально використовувати ресурси.

Використання інформаційних систем для аналізу та прогнозування попиту на авіаперевезення дозволяє авіапідприємствам ефективно реагувати на зміни у ринкових умовах, запобігати перевантаженням або недостатньою заповненістю рейсів, а також забезпечує підвищення задоволеності клієнтів шляхом запропонування їм оптимальних варіантів перельотів [17, с.80].

Отже, аналіз та прогнозування попиту на авіап перевезення за допомогою інформаційних систем є важливими інструментами в управлінні авіап перевезеннями, що дозволяють підвищити ефективність планування рейсів та використання ресурсів авіапідприємства.

Взаємодія з партнерами є важливим аспектом діяльності будь-якого авіапідприємства, оскільки вона дозволяє забезпечити ефективність логістичних ланцюгів та задоволення потреб клієнтів. Інформаційні системи в цьому контексті грають ключову роль, оскільки вони дозволяють автоматизувати та оптимізувати процеси взаємодії з постачальниками, клієнтами та іншими партнерами.

Завдяки інформаційним системам авіапідприємства можуть ефективно керувати своїми постачальниками, забезпечуючи своєчасне та якісне постачання матеріалів та послуг. Також, вони можуть взаємодіяти з клієнтами, надаючи їм можливість замовляти квитки та отримувати інформацію про рейси онлайн, що підвищує задоволення клієнтів та підвищує конкурентоспроможність авіапідприємства [3, с.55]. Окрім цього, інформаційні системи дозволяють авіапідприємствам взаємодіяти з іншими партнерами, такими як аеропорти, регулюючі органи та інші авіакомпанії. Це сприяє покращенню координації дій та взаєморозумінню між учасниками логістичних ланцюгів, що в свою чергу сприяє підвищенню ефективності та швидкості обслуговування пасажирів та вантажів. Таким чином, використання інформаційних систем у взаємодії з партнерами допомагає авіапідприємствам забезпечити ефективність та якість логістичних ланцюгів, підвищити задоволення клієнтів та партнерів та збільшити конкурентоспроможність на ринку авіап перевезень.

Управління запасами є важливою складовою логістичних процесів авіапідприємства, оскільки від нього залежить ефективність та безперебійність постачання. Інформаційні системи в цьому контексті відіграють значну роль, допомагаючи визначати оптимальні рівні запасів [14, с.70].

Завдяки інформаційним системам авіапідприємства можуть проводити аналіз попиту та споживання, що дозволяє точно визначити потреби в запасах на різних етапах логістичного ланцюга. Це дозволяє уникнути зайвих запасів, які збільшують витрати, а також забезпечити необхідний запас для забезпечення безперебійності постачання. Окрім цього, інформаційні системи допомагають враховувати різні фактори, які впливають на потребу в запасах, такі як сезонність, ринкові тенденції та інші. Це дозволяє вчасно реагувати на зміни у попиту та забезпечувати оптимальні рівні запасів.

Використання інформаційних систем управління запасами також дозволяє авіапідприємствам планувати закупівлі з урахуванням оптимальних кількостей та термінів поставок, що сприяє ефективному використанню фінансових ресурсів та зниженню ризиків виникнення перевищених запасів або дефіциту [11, с.30]. Таким чином, використання інформаційних систем управління запасами дозволяє авіапідприємствам забезпечити оптимальні рівні запасів, що сприяє ефективності логістичних процесів та зниженню витрат на утримання запасів.

Оптимізація маршрутів є важливим завданням у логістиці авіапідприємств, оскільки вона дозволяє зменшити витрати на паливо та час у повітрі, а також забезпечити більш комфортну подорож для пасажирів. Інформаційні системи в цьому випадку є важливим інструментом, оскільки вони дозволяють враховувати різні фактори для оптимізації маршрутів авіапідприємств. Один з ключових аспектів оптимізації маршрутів - це врахування погодних умов. Інформаційні системи можуть отримувати дані про погоду в реальному часі та враховувати їх при плануванні маршрутів. Наприклад, система може запропонувати зміну маршруту для уникнення зон зі зливами або сильними вітрами, що зменшить споживання палива та підвищить безпеку польотів.

Також важливим фактором при оптимізації маршрутів є трафік. Інформаційні системи можуть використовувати дані про трафік на дорогах та в повітряному просторі для планування оптимального маршруту. Наприклад, система може запропонувати зміну маршруту для уникнення заторів або

обмежень у руху повітряних суден, що дозволить зменшити час у повітрі та витрати на паливо [18, с.80]

Крім того, інформаційні системи можуть враховувати інші фактори, такі як економічні аспекти (наприклад, вартість пального), технічні характеристики літаків та інші, для максимальної ефективності маршрутизації. Такий підхід дозволяє авіаперевізникам забезпечити оптимальні умови для польотів, що впливає на їхню конкурентоспроможність та задоволення пасажирів. Формування інформаційних систем в логістичному контролінгу авіапідприємства полягає у підведенні підсумків щодо ролі та значення інформаційних систем у логістичному контролінгу авіапідприємства. Інформаційні системи в сучасному авіапідприємстві відіграють ключову роль у забезпеченні ефективності та безперебійності логістичних процесів. Вони дозволяють збирати, аналізувати та оптимізувати великі обсяги даних, що стосуються пасажирських та вантажних перевезень, підвищуючи ефективність управління та прийняття рішень. Формування інформаційних систем в логістичному контролінгу дозволяє авіапідприємствам враховувати різні аспекти, такі як погодні умови, трафік, попит та інші фактори, що впливають на логістичні процеси. Це дозволяє забезпечити оптимальне планування рейсів, ефективне управління запасами та підвищити рівень обслуговування клієнтів [7]. Отже, формування інформаційних систем в логістичному контролінгу є важливим етапом у розвитку сучасного авіапідприємства, що дозволяє підвищити його конкурентоспроможність та ефективність діяльності.

1.3. Методичні підходи до оцінки системи логістичного контролінгу на авіапідприємстві

Оцінка системи логістичного контролінгу на авіапідприємстві може базуватися на різних методичних підходах, враховуючи специфіку авіаційної

галузі. В табл.1.1. представлено методичні підходи до оцінки системи логістичного контролінгу на авіапідприємстві/

Таблиця 1.1 – Методичні підходи до оцінки системи логістичного контролінгу на авіапідприємстві

№	Метод	Опис
1	Аналіз бізнес-процесів	Оцінка ефективності системи контролінгу може розпочинатися з детального аналізу логістичних бізнес-процесів на авіапідприємстві. Це дозволить виявити слабкі місця та можливість для вдосконалення.
2	SWOT-аналіз	Аналіз сильних сторін, слабких сторін, можливостей та загроз допоможе зрозуміти, як система контролінгу сприяє або перешкоджає досягненню стратегічних цілей авіапідприємства.
3	Оцінка ключових показників ефективності (KPI)	Розроблення та впровадження KPI для системи логістичного контролінгу дозволить об'єктивно оцінити її результативність та відповідність стратегічним цілям.
4	Аналіз витрат та вигод	Оцінка витрат на побудову та підтримку системи контролінгу порівняно з отримуваними вигодами може допомогти виправдати інвестиції в цей напрямок.
5	Оцінка ризиків	Визначення потенційних ризиків, пов'язаних з використанням системи контролінгу, та розробка стратегій їх управління.
6	Оцінка рівня автоматизації	Важливо оцінити, наскільки система логістичного контролінгу автоматизована та як це впливає на її ефективність та продуктивність.

Джерело: побудовано автором на основі даних [27, с.90]

Аналіз бізнес-процесів на авіапідприємстві відіграє ключову роль у вдосконаленні системи контролінгу. Проведення детального аналізу дозволяє зрозуміти, як ефективно працює система управління логістикою, виявити слабкі місця та знайти шляхи їх усунення. Логістичні бізнес-процеси можуть включати в себе різні аспекти, такі як управління запасами, планування маршрутів, використання транспорту та складського господарства. Аналіз кожного з цих процесів дозволяє зрозуміти, як вони взаємодіють між собою та як це впливає на загальну ефективність [11, с/13].

Одним із ключових аспектів аналізу є визначення ключових показників ефективності (KPI), які дозволяють об'єктивно виміряти результати кожного

бізнес-процесу. Це допомагає виявити проблемні моменти та визначити напрямки для подальшого вдосконалення.

Крім того, аналіз бізнес-процесів дозволяє виявити можливості для впровадження нових технологій та підходів, які можуть покращити ефективність логістичних процесів. Наприклад, використання інформаційних систем для автоматизації процесів може спростити управління логістикою та зменшити ризики помилок.

Таким чином, аналіз бізнес-процесів є важливим етапом у вдосконаленні системи контролінгу на авіапідприємстві. Він дозволяє зрозуміти, як працює система управління логістикою, виявити проблеми та знайти шляхи їх усунення, що в свою чергу сприятиме підвищенню ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

SWOT-аналіз є важливим інструментом стратегічного управління, який дозволяє оцінити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на діяльність підприємства. Проведення SWOT-аналізу допомагає зрозуміти, як система контролінгу сприяє досягненню стратегічних цілей авіапідприємства та виявити можливості для її подальшого вдосконалення [33].

Спочатку аналізуються сильні сторони системи контролінгу. Це може бути високий рівень автоматизації, точність та швидкість обробки даних, а також здатність оперативно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. Виявлення сильних сторін допомагає визначити, які аспекти системи контролінгу слід підтримувати та розвивати.

Далі проводиться аналіз слабких сторін системи. Це може бути недостатня інтеграція з іншими внутрішніми системами, недостатня аналітична здатність або неефективність управління даними. Виявлення слабких сторін дозволяє зрозуміти, де потрібні поліпшення та які проблеми треба вирішити.

Після цього аналізуються можливості, які відкриваються перед системою контролінгу. Це можуть бути нові технології, зміни в законодавстві чи ринкові можливості. Визначення можливостей допомагає визначити напрямки розвитку системи та впровадження нових можливостей.

Нарешті, аналізуються загрози, які можуть виникнути для системи контролінгу. Це можуть бути конкуренція на ринку, зміни в законодавстві або технологічні загрози. Виявлення загроз допомагає розробити стратегії для їх управління та запобігання негативним наслідкам.

Узагальнюючи, SWOT-аналіз є важливим інструментом для оцінки системи контролінгу на авіапідприємстві. Він допомагає виявити сильні та слабкі сторони системи, а також визначити можливості для розвитку та загрози, які можуть вплинути на її ефективність. На основі SWOT-аналізу можна розробити стратегію подальшого вдосконалення системи контролінгу, що дозволить підвищити її ефективність та відповідність стратегічним цілям авіапідприємства [39].

Оцінка ключових показників ефективності (КПІ) є важливою складовою системи логістичного контролінгу, оскільки дозволяє об'єктивно виміряти її результативність та відповідність стратегічним цілям підприємства. Розроблення та впровадження КПІ пов'язані з визначенням ключових аспектів діяльності, які потрібно виміряти для оцінки ефективності.

Перед розробленням КПІ необхідно визначити стратегічні цілі підприємства та відповідність системи логістичного контролінгу цим цілям. Це допоможе зрозуміти, які саме показники є ключовими для вимірювання успішності системи та які аспекти діяльності потребують особливої уваги.

Розробка КПІ може включати в себе визначення показників ефективності для різних аспектів логістичного контролінгу, таких як швидкість обробки замовлень, точність прогнозування попиту, використання складського простору та інші. Кожен показник повинен бути конкретним, вимірюваним та пов'язаним зі стратегічними цілями. Після впровадження КПІ необхідно провести систематичний моніторинг та аналіз результатів для визначення ефективності системи логістичного контролінгу. Це дозволить вчасно виявляти проблеми та вживати заходів для їх усунення. Узагальнюючи, розроблення та впровадження КПІ є важливим етапом у вдосконаленні системи логістичного контролінгу. Цей процес дозволяє об'єктивно оцінити результативність системи та її

відповідність стратегічним цілям, що є важливим для досягнення успіху підприємства в сучасних умовах конкурентної боротьби [22].

Проведення аналізу витрат та вигод є важливим етапом у вирішенні питання щодо виправданості інвестицій в систему контролінгу. Оцінка витрат передбачає визначення всіх фінансових затрат, пов'язаних з побудовою, впровадженням та підтримкою системи. Це можуть бути витрати на розробку програмного забезпечення, закупівлю обладнання, навчання персоналу та інші витрати. Порівняння витрат з отримуваними вигодами допомагає визначити ефективність інвестицій в систему контролінгу. Вигоди можуть бути різноманітні – збільшення продуктивності праці, зменшення витрат на управління, підвищення якості прийняття управлінських рішень тощо. Порівняння витрат і вигод допомагає визначити, чи є інвестиції в систему контролінгу цілком обґрунтованими з фінансової точки зору [21].

Крім того, оцінка витрат та вигод допомагає визначити оптимальний спосіб фінансування системи контролінгу. Наприклад, якщо витрати на побудову системи є значними, можливо, ці витрати можна розподілити на кілька років за допомогою фінансування у вигляді річних платежів. У цілому, аналіз витрат та вигод є важливим етапом у прийнятті рішення щодо інвестицій в систему контролінгу. Він дозволяє об'єктивно оцінити ефективність таких інвестицій і визначити їх вплив на фінансові результати підприємства. Оцінка ризиків є важливим етапом у впровадженні системи контролінгу. Визначення потенційних ризиків, які можуть виникнути в процесі використання системи, дозволяє заздалегідь підготуватися до них та розробити стратегії їх управління.

Одним з потенційних ризиків є технічні проблеми, такі як збої в роботі системи або проблеми з безпекою даних. Для управління такими ризиками можна використовувати регулярне технічне обслуговування системи та застосування сучасних засобів захисту інформації.

Іншим потенційним ризиком є недостатня кваліфікація персоналу, який працює з системою контролінгу. Для управління цим ризиком необхідно

забезпечити належний рівень навчання та підтримки персоналу, що дозволить їм ефективно використовувати систему.

Також можуть виникнути ризики, пов'язані зі змінами в законодавстві чи економічним середовищем. Для управління цими ризиками необхідно вести моніторинг змін у законодавстві та економічних умовах та розробляти стратегії їх управління [39, с.30].

Узагальнюючи, оцінка ризиків є важливим етапом у впровадженні системи контролінгу. Вона дозволяє заздалегідь виявити потенційні проблеми та розробити стратегії їх управління, що дозволяє знизити ймовірність негативних наслідків і підвищити успішність впровадження системи. Загалом, комбінація цих підходів дозволить здійснити комплексну оцінку системи логістичного контролінгу на авіапідприємстві та розробити стратегію подальшого вдосконалення. Оцінка рівня автоматизації системи логістичного контролінгу є ключовим аспектом при аналізі її ефективності та продуктивності. Автоматизація дозволяє зменшити людський вплив на процеси управління, підвищити швидкість прийняття управлінських рішень та знизити витрати на управління логістичними процесами. Для оцінки рівня автоматизації необхідно визначити, які саме процеси управління логістикою автоматизовані. Це можуть бути процеси збору та аналізу даних, планування маршрутів та ресурсів, контролю за виконанням завдань та інші. Важливо також врахувати рівень інтеграції з іншими системами та можливість обміну даними з ними. Оцінка рівня автоматизації допомагає виявити можливості для подальшого вдосконалення системи. Наприклад, якщо певні процеси ще не автоматизовані, можливо, їх автоматизація дозволить підвищити ефективність та продуктивність системи. Також важливо врахувати вплив рівня автоматизації на продуктивність персоналу. Автоматизація деяких процесів може звільнити працівників від рутинних операцій і дозволити їм більше уваги приділяти стратегічному управлінню та прийняттю стратегічних рішень.

Висновки до розділу 1

Економічна сутність та роль логістичного контролінгу на авіапідприємстві полягає в тому, що логістичний контролінг відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності та економічної вигідності діяльності авіапідприємств. Логістичний контролінг на авіапідприємстві - це система управління, спрямована на оптимізацію логістичних процесів і ресурсів у авіаційній галузі. Вона включає в себе планування, координацію, контроль і аналіз усіх логістичних операцій, що відбуваються на авіапідприємстві, з метою забезпечення ефективності, якості обслуговування та зниження витрат.

Шляхом вчасного ідентифікування, аналізу та управління логістичними процесами, контролінг дозволяє знижувати витрати, підвищувати якість обслуговування клієнтів, а також пом'якшувати ризики, що допомагає авіапідприємствам підтримувати конкурентоспроможність на ринку та досягати стабільного фінансового результату. Таким чином, логістичний контролінг стає важливою складовою стратегії управління авіапідприємствами, спрямованою на досягнення оптимальних економічних показників та задоволення потреб клієнтів.

Методичні підходи до оцінки системи логістичного контролінгу на авіапідприємстві включають у себе комплексний аналіз різних аспектів діяльності. Аналіз бізнес-процесів дозволяє виявити оптимізаційні можливості та слабкі місця у логістичній ланцюжку. SWOT-аналіз допомагає зрозуміти сильні та слабкі сторони, а також потенційні можливості та загрози, що впливають на систему контролінгу. Оцінка ключових показників ефективності дозволяє встановити конкретні метрики успішності та відстежувати їх виконання. Оцінка ризиків визначає потенційні загрози для системи та способи їх управління. Оцінка рівня автоматизації виявляє ступінь використання автоматизованих рішень у логістиці, що впливає на продуктивність та ефективність системи контролінгу.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ЛОГІСТИЧНОГО КОНТРОЛІНГУ ДП «АНТОНОВ»

2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства

Наукове Державне підприємство «АНТОНОВ» має багаторічну історію, яка розпочалася 31 травня 1946 року під керівництвом видатного авіаконструктора Олега Костянтиновича Антонова. За цей тривалий період роботи підприємства його колективом було здійснено неймовірні досягнення у сфері авіаційної техніки.

Широкий спектр виробленої продукції та послуг, який включає більше ста типів і модифікацій пасажирських, транспортних і спеціалізованих літаків, демонструє величезний внесок «АНТОНОВ» у розвиток авіаційної промисловості. Загальна кількість вироблених літаків перевищує 22 000 екземплярів, а їх участь у встановленні понад 500 світових рекордів свідчить про високий технічний рівень та інноваційний потенціал підприємства.

Робочий колектив «АНТОНОВ» налічує представників більш ніж 200 професій і спеціальностей. Він включає повний штат конструкторів і вчених, які діють у 35 наукових напрямках. Ці напрямки охоплюють широкий спектр технічних та наукових дисциплін, включаючи аеродинаміку, міцність літальних апаратів, механіку, гідравліку, теплотехніку, авіоніку, матеріалознавство та інші.

У своїй діяльності «АНТОНОВ» активно впроваджує новітні технології та проводить наукові дослідження в різних галузях авіаційної індустрії. Такий комплексний підхід дозволяє підприємству залишатися лідером у сфері авіаційних технологій та впевнено крокувати у ногу з сучасними вимогами та тенденціями в галузі авіаційної промисловості.

В табл. 2.1. представлено основні підрозділи АТ «Антонов»

Таблиця 2.1 – Основні підрозділи АТ «Антонов»

№	Назва підрозділу	Коротка характеристика
1.	Дослідно-конструкторське бюро	з проектування, перспективних і експериментальних досліджень, сертифікації, супроводу серійного виробництва й експлуатації
2.	Виробничий	основним завданням якого є виготовлення авіаційної техніки
3.	Льотно-випробувальна й доводочна база	призначена для проведення льотних випробувань, доробки й сертифікації літаків, а також для навчання льотного й технічного персоналу
4.	Служби провідних спеціалістів з проєктів	розробка та ведення проєктів
5.	Авіатранспортний підрозділ	національний авіаперевізник АТП ДП «АНТОНОВ», що є лідером світового ринку повітряних перевезень надважких та великогабаритних вантажів.
6.	Технічне обслуговування і ремонт	ремонт і технічне обслуговування повітряних і космічних літальних апаратів
7.	Підготовка льотного складу	навчання льотно-технічних складів персоналу замовників літаків для підготовки екіпажів літаків

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Державне підприємство «Антонов» відоме як передовий розробник, виробник та постачальник продукції та послуг у сфері авіаційної індустрії. Його внесок у розвиток цієї галузі полягає в створенні та постачанні сучасних авіаційних виробів, що включають у себе перспективні літаки серій Ан-148/158 та Ан-178.

Моделі Ан-148/158 представляють собою передові пасажирські літаки, розроблені з урахуванням найсучасніших технологій та вимог безпеки. Вони забезпечують комфорт та безпеку для пасажирів, виконуючи різноманітні маршрути у межах та поза кордонами країни. Крім того, Ан-148/158 можуть використовуватися для військових цілей та для перевезення вантажів.

У свою чергу, літак Ан-178 представляє інноваційний підхід до вантажних перевезень. Цей літак володіє високою маневреністю та ефективністю, що робить його ідеальним вибором для перевезення великих габаритних вантажів. Його потужність та надійність роблять його незамінним інструментом у військовому, гуманітарному та комерційному використанні.

Підприємство також пропонує широкий спектр послуг, які включають поставку запчастин для літаків, забезпечення льотної придатності авіаційних

технічних засобів, навчання льотного персоналу та перевезення великогабаритних вантажів авіатранспортом.

У 2021 році (до початку повномасштабної війни в Україні) компанія продемонструвала свою конкурентоспроможність на світовому ринку, виступаючи як важливий учасник галузі авіаційних технологій. Її продукція зайняла свої позиції, зокрема, літаки Ан-148/158 здобули 1% ринкової частки у сегменті пасажирських літаків з місткістю від 61 до 120 місць. Щодо Ан-178, хоча він представлений лише в одному екземплярі, його інноваційність та потенціал не залишили байдужими у сфері вантажних авіаперевезень.

В табл.2.2 представлено перелік сертифікатів АТ «Антонов».

Таблиця 2.2– Перелік сертифікатів АТ «Антонов»

Найменування документу	Номер документу	Дата видачі	Орган який видав
Сертифікат розробника авіаційної техніки	P-2	Первинне видання 30.12.1992 перевидання 24.07.2013	Авіаційний реєстр Міждержавного авіаційного комітету
Сертифікат розробника авіаційної техніки	UA.21G.0016	03.06.2015	Державна авіаційна служба України
Сертифікат схвалення організації - виробника	UA.21G.0023	26.09.2017	Державна авіаційна служба України
Сертифікат схвалення організації з технічного обслуговування	UA.145.0039	05.06.2012	Державна авіаційна служба України
Сертифікат експлуатанта	UK 018	28.11.2017	Державна авіаційна служба України
Сертифікат Центру підготовки льотного складу ДП «Антонов»	UA/TRTO-002/2017	19.12.2017	Державна авіаційна служба України

Джерело: дані підприємства

АТ «Антонов» володіє кількома ключовими сертифікатами, що підтверджують їхню компетентність у розробці, виробництві та обслуговуванні авіаційної техніки, а також у підготовці льотного складу. Нижче наводиться деталізований перелік цих сертифікатів.

Першим у переліку є Сертифікат розробника авіаційної техніки з номером Р-2. Цей документ був вперше виданий 30 грудня 1992 року, а його перевидання відбулося 24 липня 2013 року. Органом, який видав цей сертифікат, є Авіаційний реєстр Міждержавного авіаційного комітету.

Наступним у списку є інший Сертифікат розробника авіаційної техніки з номером UA.21G.0016, виданий 3 червня 2015 року Державною авіаційною службою України. Цей сертифікат підтверджує здатність АТ «Антонов» здійснювати розробку авіаційної техніки відповідно до вимог українського законодавства.

Сертифікат схвалення організації-виробника під номером UA.21G.0023 був виданий 26 вересня 2017 року також Державною авіаційною службою України. Цей сертифікат засвідчує відповідність виробничих процесів АТ «Антонов» встановленим стандартам.

Сертифікат схвалення організації з технічного обслуговування з номером UA.145.0039, виданий 5 червня 2012 року, підтверджує здатність підприємства надавати якісні послуги з технічного обслуговування авіаційної техніки. Орган, який видав цей сертифікат, є Державна авіаційна служба України.

Сертифікат експлуатанта з номером UK 018, датований 28 листопада 2017 року, також виданий Державною авіаційною службою України. Цей документ підтверджує право АТ «Антонов» на експлуатацію авіаційної техніки.

Нарешті, Сертифікат Центру підготовки льотного складу ДП «Антонов» з номером UA/TRTO-002/2017 був виданий 19 грудня 2017 року тією ж Державною авіаційною службою України. Цей сертифікат підтверджує акредитацію центру підготовки льотного складу, що функціонує при АТ «Антонов», та його відповідність встановленим вимогам.

Таким чином, перелік сертифікатів АТ «Антонов» демонструє широку сферу діяльності підприємства та його здатність відповідати високим стандартам у галузі авіації.

АТ «Антонов» – одне з найвідоміших авіаційних підприємств у світі. Літаки Антонова використовуються в різних країнах для перевезення вантажів,

пасажирів та виконання спеціальних місій. Підприємство продовжує розвиватися, незважаючи на поточні виклики. Незважаючи на значні втрати, пов'язані з російською агресією, АТ «Антонов» продовжує свою роботу, ремонтує та модернізує існуючі літаки, а також розробляє нові проекти. Підприємство співпрацює з партнерами з усього світу, щоб зберегти свою позицію лідера в авіаційній промисловості.

Державне підприємство «Антонов» з 12 квітня 2024 року перетворене у форму акціонерного товариства (АТ), і входить до складу АТ «Українська оборонна промисловість». Нова повна назва підприємства буде звучати як акціонерне товариство «Антонов», скорочено - АТ «Антонов». Необхідно підкреслити, що ці зміни не впливають на структуру державної власності, оскільки 100% акцій АТ «Антонов» залишаються у власності держави. Компанія зауважує, що корпоратизація відкриває перед підприємством перспективи для подальшого розвитку, удосконалення корпоративного управління та впровадження новітніх технологій. Такий крок сприятиме збільшенню гнучкості та ефективності у всіх аспектах діяльності та управління ресурсами, а також може сприяти залученню додаткових фінансових ресурсів для модернізації та розвитку підприємства. В.о. генерального директора ДП «Антонов», Євген Гаврилов, відзначив, що перехід до статусу акціонерного товариства відкриває нові можливості для компанії, зокрема щодо повертання інвестицій, розширення партнерств та оптимізації управлінських процесів. Він також наголосив на зобов'язанні підприємства продовжувати свою діяльність з урахуванням соціальної відповідальності та етичної поведінки по відношенню до своїх працівників.

2.2. Аналіз фінансово-економічного стану підприємства

Проведемо аналіз фінансових показників АТ «Антонов за 2021-2023 роки скориставшись фінансовою звітністю підприємства, дані представимо в табл.2.3

Таблиця 2.3 – Основні фінансові показники діяльності АТ «Антонов за 2021-2023 роки, тис.грн.

№ з.п.	Стаття	Роки			Абсолютне відхилення (+,-)		Відносне відхилення (%)	
		2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Чистий дохід від реалізації	9361485	9639943	13166724	278458	3526781	2,97	36,59
2.	Собівартість реалізованої продукції	5463131	5007226	6502356	-455905	1495130	-8,35	29,86
3.	Валовий прибуток	3898354	4632717	6664368	734363	2031651	18,84	43,85
4.	Інші операційні доходи	561134	1001016	1692048	439882	691032	78,39	69,03
5.	Адміністративні витрати	405227	482944	684127	77717	201183	19,18	41,66
6.	Витрати на збут	92081	27429	56308	-64652	28879	-70,21	105,29
7.	Інші операційні витрати	2898073	2645161	3845652	-252912	1200491	-8,73	45,38
8.	Фінансові результати від операційної діяльності	1064107	2478199	3770329	1414092	1292130	132,89	52,14
9.	Інші фінансові доходи	87326	134215	48474	46889	-85741	100,00	-63,88
10.	Фінансові витрати	39506	18991	17645	-20515	-1346	-51,93	-7,09
11.	Інші витрати	88298	1711268	147257	1622970	-1564011	1838,06	-91,39

Закінчення табл.2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9
12.	Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	1023703	882155	3657234	-141548	2775079	-13,83	314,58
13.	Чистий прибуток	821911	709296	2966009	-112615	2256713	-13,70	318,16

Джерело: складено та розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

На рис.2.1. представлено динаміку чистого прибутку АТ «Антонов» за 2021-2023 роки.

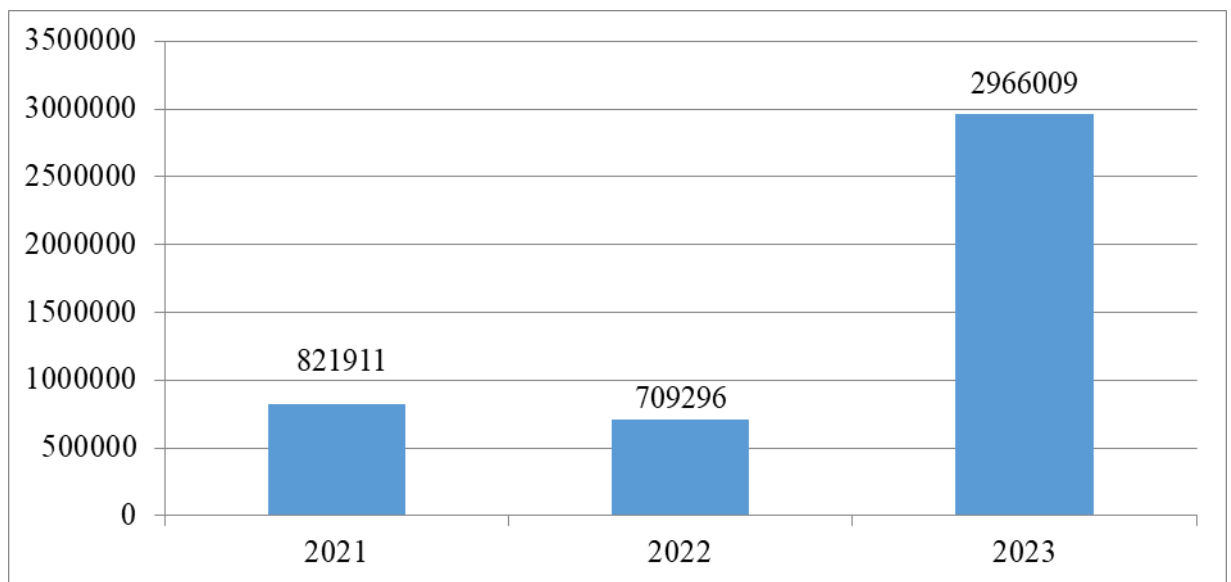


Рисунок 2.1 – Динаміка чистого прибутку АТ «Антонов» за 2021-2023 роки, тис.грн.

Згідно з проведеним аналізом фінансових показників АТ «Антонов» за 2023 рік, можна визначити кілька ключових факторів, які вплинули на значний ріст чистого прибутку компанії.

По-перше, відзначається значна динаміка збільшення чистого доходу від реалізації продукції, що свідчить про успішну стратегію маркетингу та збуту. Зростання цього показника на 36,59% порівняно з попереднім роком свідчить про ефективність комерційної діяльності компанії.

По-друге, варто відзначити збільшення собівартості продукції, що може бути зумовлено як зростанням вартості сировини, так і збільшенням виробничих витрат, це вказує на необхідність удосконалення виробничих процесів та контролю за витратами.

По-третє, інші операційні доходи також значно зросли, що може свідчити про диверсифікацію джерел доходу компанії та успішне впровадження додаткових послуг або продуктів.

Незважаючи на позитивні тенденції, важливо відзначити зростання адміністративних та операційних витрат, що вимагає уваги до оптимізації бізнес-процесів та зменшення надмірних витрат.

Загалом, аналіз фінансової діяльності АТ «Антонов» показує складну картину розвитку компанії, де успішність у збільшенні прибутку поєднується з необхідністю управлінських рішень для оптимізації витрат та забезпечення стабільного фінансового здоров'я у майбутньому.

На рис.2.2. представлено динаміку показників рентабельності АТ «Антонов» за 2021-2023 роки.

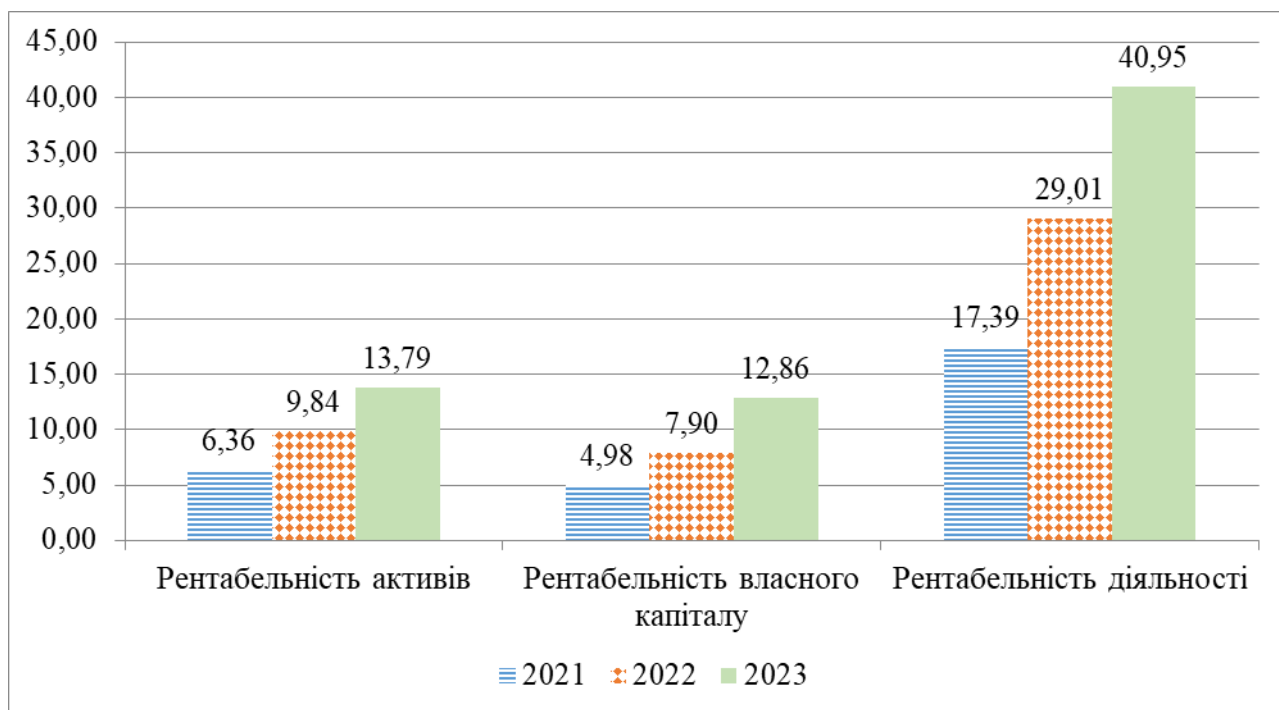


Рисунок 2.2 – Динаміка рентабельності АТ «Антонов» за 2021-2023 роки, %

Джерело: побудовано та розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

За даними графіка 2.2. можна визначити значне покращення рентабельності діяльності АТ «Антонов» у 2023 році порівняно з попередніми періодами. Показник рентабельності діяльності досяг рівня 40,95%, що є вражаючим підвищенням. Це свідчить про ефективність управління ресурсами та діяльність компанії у цьому періоді.

Подальший аналіз також підтверджує цю тенденцію. Рентабельність власного капіталу у 2023 році склала 12,86%, що свідчить про збільшення прибутковості капіталу компанії та здатність генерувати прибуток для акціонерів.

Також варто відзначити зростання рентабельності активів, яка у 2023 році склала 13,79%. Це означає, що компанія ефективно використовує свої активи для генерації прибутку.

Отже, зазначені показники рентабельності свідчать про успішний розвиток та фінансову стабільність АТ «Антонов» у звітному періоді. Такі результати є позитивним сигналом для інвесторів та стейкхолдерів компанії і свідчать про її конкурентоспроможність та ефективне управління.

В табл.2.4. представлено показники платоспроможності АТ «Антонов» за 2021-2023 роки.

Таблиця 2.4 – Показники платоспроможності АТ «Антонов» за 2021-2023 роки

№ з.п.	Показники	Роки			Абсолютне відхилення (+,-)		Відносне відхилення (%)	
		2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Коефіцієнт фінансової автономії	0,632	0,629	0,577	-0,003	-0,051	-0,50	-8,14
2.	Коефіцієнт фінансової залежності	1,583	1,591	1,732	0,008	0,141	0,50	8,86

Закінчення табл.2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9
3.	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,340	0,395	0,428	0,055	0,033	16,24	8,28
4.	Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,262	0,282	0,388	0,019	0,106	7,37	37,67
5.	Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	0,415	0,448	0,671	0,033	0,223	7,91	49,88
6.	Показник фінансового левериджу	0,583	0,591	0,732	0,008	0,141	1,36	23,87

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Показники платоспроможності АТ «Антонов» за 2021-2023 роки дають детальний уявлення про фінансове здоров'я та взаємозв'язки між різними видами капіталу. Проаналізуємо кожен показник і зробимо відповідні висновки: Коефіцієнт фінансової автономії є важливим показником, що визначає відношення власного капіталу компанії до загальних активів. Цей коефіцієнт показує, наскільки компанія є фінансово незалежною від зовнішніх джерел фінансування. Високе значення коефіцієнта фінансової автономії свідчить про високий рівень самофінансування компанії, тобто її здатність покривати свої зобов'язання за рахунок власних коштів. У 2023 році було зафіксовано зниження коефіцієнта фінансової автономії на 0,051. Це зниження свідчить про те, що частка власних коштів у загальній структурі активів зменшилась. Така тенденція може бути наслідком кількох факторів. По-перше, це може означати збільшення обсягів позикового капіталу, тобто компанія почала більше залучати коштів ззовні через кредити або інші форми боргових зобов'язань. По-друге, можливим поясненням є емісія нових акцій, що призводить до розмивання частки існуючих акціонерів. Зменшення коефіцієнта фінансової автономії може мати як позитивні, так і негативні наслідки. З одного боку, залучення додаткового капіталу дозволяє компанії розширювати свою

діяльність, інвестувати в нові проекти та підвищувати свою конкурентоспроможність. З іншого боку, збільшення позикового капіталу підвищує ризик фінансових труднощів у майбутньому, оскільки компанія повинна буде обслуговувати більший обсяг боргових зобов'язань. Таким чином, зміна коефіцієнта фінансової автономії є важливим сигналом для аналізу фінансового стану компанії та прийняття стратегічних рішень щодо її подальшого розвитку.

Коефіцієнт фінансової залежності є важливим показником, який відображає відношення зовнішнього боргу компанії до власного капіталу. Цей коефіцієнт показує, наскільки компанія залежить від зовнішніх джерел фінансування, таких як кредити, облігації або інші форми позикових коштів. Високе значення цього коефіцієнта свідчить про високий рівень заборгованості компанії, що може негативно впливати на її фінансову стійкість.

У 2023 році було зафіксовано збільшення коефіцієнта фінансової залежності на 0,141. Це зростання означає, що обсяг зовнішнього боргу відносно власного капіталу компанії збільшився. Така динаміка може мати кілька причин. По-перше, це може бути результатом активного залучення нових кредитів або випуску облігацій для фінансування розширення бізнесу чи покриття поточних зобов'язань. По-друге, це може свідчити про зниження власного капіталу через виплату дивідендів або збиткову діяльність. Зростання коефіцієнта фінансової залежності підвищує ризик фінансового навантаження на компанію. Високий рівень заборгованості може призвести до збільшення витрат на обслуговування боргу, що у свою чергу може знизити чистий прибуток компанії. Крім того, висока залежність від зовнішніх джерел фінансування може обмежити фінансову гнучкість компанії і зробити її більш вразливою до змін у ринкових умовах, таких як підвищення процентних ставок або погіршення кредитних умов. Таким чином, збільшення коефіцієнта фінансової залежності є важливим сигналом для керівництва компанії та її інвесторів. Необхідно ретельно оцінювати стратегії залучення зовнішнього фінансування та їх вплив на фінансову стійкість компанії. Управління рівнем

заборгованості є критичним для забезпечення довгострокової фінансової стабільності та збереження довіри інвесторів.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу є важливим фінансовим показником, що визначає спроможність компанії використовувати свій власний капітал для фінансування різних проектів та адаптації до змін у фінансовій сфері. Цей коефіцієнт показує, наскільки компанія здатна ефективно використовувати свої власні фінансові ресурси для забезпечення операційної та інвестиційної діяльності. У 2023 році було зафіксовано збільшення коефіцієнта маневреності власного капіталу на 0,033. Це зростання свідчить про підвищення гнучкості у використанні власних коштів компанією. Високий коефіцієнт маневреності вказує на те, що компанія має більше можливостей для фінансування нових проектів, реалізації стратегічних ініціатив та вирішення фінансових викликів без необхідності залучення зовнішніх джерел фінансування. Підвищення цього коефіцієнта може бути результатом кількох факторів. По-перше, це може свідчити про зростання обсягів власного капіталу за рахунок накопичення нерозподіленого прибутку або додаткових внесків акціонерів. По-друге, ефективне управління активами та зобов'язаннями може забезпечити більшу фінансову гнучкість, що дозволяє компанії оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Збільшення коефіцієнта маневреності власного капіталу має позитивний вплив на фінансову стійкість компанії. Це підвищує її здатність до самофінансування, знижує залежність від зовнішніх кредиторів та інвесторів, а також сприяє швидшій реалізації інвестиційних проектів. Крім того, висока маневреність власного капіталу дозволяє компанії бути більш конкурентоспроможною на ринку, оскільки вона може швидше адаптуватися до нових умов і ефективніше використовувати свої ресурси. Таким чином, збільшення коефіцієнта маневреності власного капіталу вказує на поліпшення фінансового стану компанії і є важливим показником її здатності до стійкого розвитку та успішної реалізації стратегічних планів.

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу є важливим фінансовим показником, що вказує на ступінь зосередженості позикового капіталу в

структурі забезпечення фінансових потреб компанії. Цей коефіцієнт показує частку позикових коштів у загальній структурі фінансування компанії і допомагає оцінити її залежність від зовнішніх джерел фінансування. У 2023 році було зафіксовано збільшення коефіцієнта концентрації позикового капіталу на 0,106. Це зростання свідчить про підвищення відносної ваги позикового капіталу в структурі фінансування компанії. Іншими словами, компанія стала більше покладатися на зовнішні джерела фінансування, такі як банківські кредити, облігації або інші форми позикових коштів. Збільшення коефіцієнта концентрації позикового капіталу може мати кілька причин. По-перше, компанія могла активно залучати додаткові кредити для фінансування своїх проектів або покриття операційних витрат. По-друге, можливо, відбулося зниження власного капіталу через виплату дивідендів або збиткову діяльність, що автоматично підвищило частку позикових коштів. Зростання цього коефіцієнта може підвищити ризик фінансової нестабільності компанії. Висока концентрація позикового капіталу робить компанію більш вразливою до змін у ринкових умовах, таких як підвищення процентних ставок або зміни у доступності кредитів. Це може призвести до зростання витрат на обслуговування боргу та зниження фінансової гнучкості компанії. В умовах несприятливого ринкового середовища висока залежність від позикового капіталу може стати причиною фінансових труднощів. Таким чином, збільшення коефіцієнта концентрації позикового капіталу є важливим сигналом для керівництва компанії щодо необхідності ретельного управління рівнем заборгованості та оцінки ризиків, пов'язаних із зовнішнім фінансуванням. Забезпечення оптимального балансу між власним і позиковим капіталом є ключовим для підтримання фінансової стійкості та довгострокового успіху компанії.

Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів є ключовим показником, який визначає відношення між позиковим і власним капіталом компанії. Він відображає, наскільки компанія залежить від зовнішніх джерел фінансування, таких як кредити та облігації, у порівнянні з її власними

ресурсами. У 2023 році було зафіксовано збільшення коефіцієнта співвідношення позикових та власних коштів на 0,223. Це збільшення вказує на те, що залежність компанії від позикових коштів зростає. Інакше кажучи, компанія стала більше покладатися на зовнішні фінансові ресурси для забезпечення своєї діяльності та розвитку. Зростання цього коефіцієнта може бути наслідком кількох факторів. По-перше, компанія могла залучити додаткові кредити або випустити нові облигації для фінансування своїх проектів або покриття операційних витрат. По-друге, можливим є зниження власного капіталу через виплати дивідендів або збитки, що призводить до зростання відносної частки позикових коштів. Збільшення коефіцієнта співвідношення позикових та власних коштів підвищує фінансовий ризик компанії. Висока залежність від позикових коштів робить компанію більш вразливою до змін у ринкових умовах, таких як підвищення процентних ставок або зміни у доступності кредитів. Це може призвести до збільшення витрат на обслуговування боргу та зниження фінансової гнучкості компанії. В умовах нестабільного ринкового середовища висока залежність від позикових коштів може спричинити серйозні фінансові труднощі. Таким чином, збільшення коефіцієнта співвідношення позикових та власних коштів є важливим сигналом для керівництва компанії щодо необхідності ретельного управління борговими зобов'язаннями та оцінки ризиків, пов'язаних із зовнішнім фінансуванням. Забезпечення збалансованого співвідношення між позиковими і власними коштами є критичним для підтримання фінансової стійкості та довгострокової стабільності компанії.

Показник фінансового левериджу є важливим фінансовим індикатором, що вказує на відношення зовнішнього боргу до власного капіталу компанії. Цей показник показує, наскільки компанія використовує позиковий капітал (фінансовий леверидж) для збільшення свого ризику та потенційного прибутку. Високий показник левериджу свідчить про те, що компанія активно використовує боргове фінансування для своїх потреб.

У 2023 році було зафіксовано збільшення показника фінансового левериджу на 0,141. Це збільшення вказує на те, що компанія значно підвищила використання зовнішнього боргу. Така тенденція може бути наслідком кількох факторів. Наприклад, компанія могла залучити додаткові кредити або випустити облігації для фінансування своїх операційних та інвестиційних потреб. Збільшення боргових зобов'язань відносно власного капіталу також може бути результатом зниження власного капіталу через виплату дивідендів або збитки. Збільшення показника фінансового левериджу підвищує фінансовий ризик компанії. Використання боргового фінансування може призвести до зростання витрат на обслуговування боргу, що, у свою чергу, може знизити чистий прибуток компанії. Крім того, висока залежність від зовнішнього фінансування робить компанію більш вразливою до змін у ринкових умовах, таких як підвищення процентних ставок або обмеження доступу до нових кредитів. З іншого боку, використання фінансового левериджу може мати й позитивні аспекти. Залучення позикового капіталу може дозволити компанії інвестувати у перспективні проекти, що можуть принести високий дохід у майбутньому. Однак для цього необхідно, щоб прибутковість таких інвестицій перевищувала вартість залученого капіталу. Таким чином, збільшення показника фінансового левериджу на 0,141 у 2023 році свідчить про підвищення використання зовнішнього боргу компанією. Це може збільшити її фінансовий ризик та залежність від зовнішніх джерел фінансування, що потребує ретельного управління для забезпечення фінансової стабільності та мінімізації потенційних негативних наслідків.

Отже, На основі аналізу показників платоспроможності АТ «Антонов» за період з 2021 по 2023 роки можна зробити наступний висновок: за зазначений період спостерігалася деяка динаміка в показниках платоспроможності компанії. Наприклад, коефіцієнт фінансової автономії показав певне зменшення, що може свідчити про зростання використання зовнішніх джерел фінансування та зниження фінансової незалежності компанії. Збільшення коефіцієнта фінансового левериджу та співвідношення позикових та власних

коштів також вказує на зростання залежності компанії від зовнішнього боргу. Ці показники свідчать про певний рівень ризику та потенційних фінансових труднощів у разі несприятливих ринкових умов. Тому важливо, щоб компанія управляла своїми фінансами ефективно, забезпечуючи оптимальний баланс між власним та позиковим капіталом, а також ретельно оцінювала ризики, пов'язані з зростанням боргових зобов'язань. У цілому, попри деяке зменшення фінансової автономії та зростання зовнішнього боргу, компанія може мати потенціал для розвитку, якщо вона збереже фінансову дисципліну та ефективно використовуватиме залучені кошти для інвестицій у свій бізнес. Однак, важливо постійно моніторити ці показники та приймати вчасні заходи для забезпечення стабільності та платоспроможності компанії у майбутньому.

2.3. Оцінка системи логістичного контролінгу на підприємстві

Ключові проблеми та «вузькі місця» в існуючій системі логістичного контролінгу АТ «Антонов» можна представити на рис.2.3.

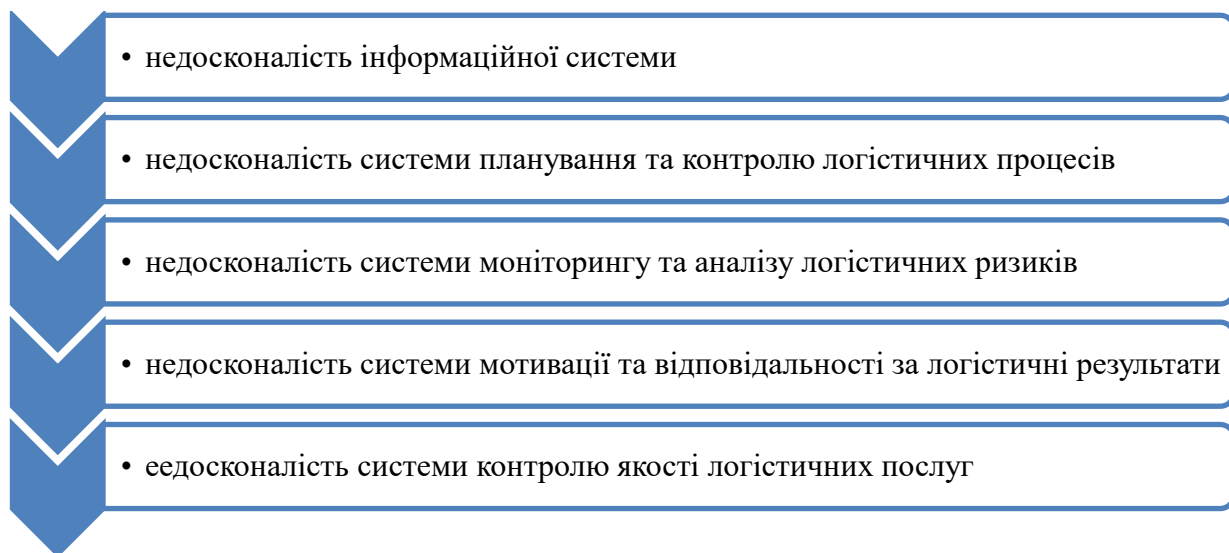


Рисунок 2.3 – Ключові проблеми та «вузькі місця» в існуючій системі логістичного контролінгу АТ «Антонов»

Аналізуючи інформаційну систему АТ «Антонов», слід відзначити деякі недоліки, які впливають на її ефективність:

1) відсутність централізованої інтегрованої системи логістичного контролінгу спричиняє фрагментацію даних та ускладнює їх аналіз. Це може призводити до розбіжностей та неоднозначності в інформації, що утруднює прийняття обґрунтованих управлінських рішень;

2) недостатній рівень автоматизації процесів збору та обробки даних ускладнює процес логістичного контролінгу та створює передумови для виникнення помилок. Необхідно покращити цей аспект, щоб забезпечити точність та швидкість обробки інформації;

3) недосконалість системи візуалізації даних ускладнює візуалізацію та аналіз інформації, що може перешкоджати ефективному прийняттю управлінських рішень. Важливо розглянути можливість вдосконалення інтерфейсу та інструментів візуалізації для полегшення роботи з даними.

Загальною тенденцією є необхідність вдосконалення інформаційної системи з метою підвищення її ефективності та забезпечення якісного та достовірного управління логістичними процесами.

З аналізу системи планування та контролю логістичних процесів у АТ «Антонов» випливає, що існують певні недоліки, що потребують уваги та вдосконалення. По-перше, відсутність чіткої стратегії логістики може спричиняти неефективне використання ресурсів та невиконання стратегічних цілей компанії. Другим важливим аспектом є недосконалість системи бюджетування логістичних витрат, що ускладнює контроль за їх використанням та може призвести до перевищення бюджету. Крім того, відсутність чіткої системи ключових показників ефективності (KPI) ускладнює оцінку та контроль за логістичними процесами, що може ускладнити управління цими процесами та призвести до неефективного використання ресурсів. Для покращення ситуації важливо впровадити систему стратегічного планування, розробити ефективну систему бюджетування та визначити ключові показники ефективності для кожного логістичного процесу.

Система моніторингу та аналізу логістичних ризиків в АТ «Антонов» показує недосконалість у кількох ключових аспектах. По-перше, відсутність чіткої системи ідентифікації та оцінки ризиків ускладнює можливість вчасного реагування на потенційні загрози, що може призвести до серйозних проблем у майбутньому. Другим важливим аспектом є недостатній рівень моніторингу логістичних ризиків, що не дозволяє своєчасно реагувати на їх виникнення та вчасно приймати необхідні заходи. Крім того, відсутність чіткої системи управління логістичними ризиками перешкоджає ефективному контролю та управлінню ризиками, що може призвести до недооцінки загроз та недостатньої готовності до їх вирішення.

Система мотивації та відповідальності за логістичні результати в АТ «Антонов» демонструє недоліки, які впливають на продуктивність та ефективність логістичних процесів. По-перше, відсутність чіткої системи мотивації для співробітників, що працюють у логістичних процесах, може призвести до недостатньої зацікавленості та зниження продуктивності. Другим аспектом є недостатній рівень відповідальності за логістичні результати, що може призвести до відмови від виконання обов'язків та збільшення кількості помилок у виконанні завдань. Крім того, відсутність чіткої системи санкцій за невиконання логістичних цілей може стимулювати безвідповідальність та непрофесіоналізм у роботі. Для покращення цієї ситуації необхідно розробити та впровадити ефективну систему мотивації, яка б спонукала співробітників до досягнення логістичних цілей, а також збільшити рівень відповідальності та встановити чіткі процедури застосування санкцій за невиконання завдань.

Система контролю якості логістичних послуг в АТ «Антонов» має ряд недоліків, які впливають на задоволення потреб клієнтів та ефективність логістичних процесів компанії. По-перше, відсутність чіткої системи визначення та оцінки якості логістичних послуг ускладнює можливість виявлення і аналізу проблем та недоліків у процесі надання послуг. Другим аспектом є недостатній рівень контролю якості логістичних послуг, що може призвести до зниження задоволення клієнтів та порушень в умовах поставок.

Крім того, відсутність чіткої системи заходів щодо покращення якості логістичних послуг ускладнює процес виправлення помилок та вдосконалення процедур з метою поліпшення задоволення клієнтів. Для вирішення цих проблем необхідно розробити та впровадити ефективну систему контролю якості, яка б включала в себе чіткі критерії оцінки якості, посилення контролю за виконанням стандартів та визначення заходів щодо постійного покращення процесів.

Оцінка системи логістичного контролінгу на підприємстві АТ «Антонов» вказує на кілька важливих аспектів. По-перше, існує певний прогрес у збільшенні обсягів прибутку та покращенні рентабельності діяльності, що свідчить про певну ефективність системи контролю. Проте, були виявлені серйозні недоліки, зокрема, відсутність інтегрованої системи логістичного контролінгу, недосконалість системи планування та контролю логістичних процесів, а також проблеми у мотивації працівників та контролі якості логістичних послуг. Ці недоліки можуть негативно вплинути на ефективність та конкурентоспроможність підприємства в цілому. Для подолання цих викликів необхідно приділити увагу вдосконаленню інфраструктури контролю, розвитку інтегрованих систем управління та мотивації персоналу, а також впровадженню ефективних механізмів контролю якості послуг. Тільки такі заходи допоможуть підприємству АТ «Антонов» покращити свою діяльність та зберегти свою конкурентоспроможність на ринку.

Висновки до розділу 2

Під час комплексного аналізу фінансового стану АТ «Антонов», було виявлено: по-перше, позитивні тенденції щодо зростання чистого прибутку та рентабельності діяльності, що свідчить про ефективне управління ресурсами та успішність бізнес-стратегій компанії. Однак, увага також зосереджена на негативних аспектах, зокрема, на збільшенні фінансової залежності та

зменшенні фінансової автономії. Такі тенденції можуть створювати ризики для фінансової стійкості компанії, особливо в умовах нестабільного економічного середовища. Зокрема, підвищення коефіцієнта фінансового левериджу та збільшення використання зовнішнього боргу вимагають уваги та подальшого аналізу. Керівництву компанії варто удосконалити стратегію фінансового управління та приймати заходи для зменшення фінансового ризику, збільшення фінансової стійкості та підтримки платоспроможності в майбутньому.

Оцінка системи логістичного контролінгу на підприємстві АТ «Антонов» вказує на кілька важливих аспектів. Поперше, існує певний прогрес у збільшенні обсягів прибутку та покращенні рентабельності діяльності, що свідчить про певну ефективність системи контролю. Проте, були виявлені серйозні недоліки, зокрема, відсутність інтегрованої системи логістичного контролінгу, недосконалість системи планування та контролю логістичних процесів, а також проблеми у мотивації працівників та контролі якості логістичних послуг. Ці недоліки можуть негативно вплинути на ефективність та конкурентоспроможність підприємства в цілому. Для подолання цих викликів необхідно приділити увагу вдосконаленню інфраструктури контролю, розвитку інтегрованих систем управління та мотивації персоналу, а також впровадженню ефективних механізмів контролю якості послуг. Тільки такі заходи допоможуть підприємству АТ «Антонов» покращити свою діяльність та зберегти свою конкурентоспроможність на ринку.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОГО КОНТРОЛІНГУ ДП «АНТОНОВ»

3.1. Формування концепції логістичного контролінгу з використанням інноваційних технологій

Сучасні авіапідприємства стикаються з ростом конкуренції та зростанням вимог щодо ефективності та точності логістичного контролінгу. В контексті цього виклику виникає потреба удосконалення логістичного контролінгу за допомогою інформаційних систем та технологій. Використання сучасних ІТ-рішень дозволяє авіапідприємствам оптимізувати процеси управління логістикою, підвищувати рівень сервісу та забезпечувати більш точне прогнозування та аналіз даних. Саме тому дослідження логістичного контролінгу з використанням інформаційних систем та технологій стає актуальним та важливим напрямком розвитку авіаційного сектору. Реалізація цих заходів сприятиме не лише покращенню конкурентоспроможності авіапідприємств, але й підвищенню рівня задоволення клієнтів, ефективнішому використанню ресурсів та зниженню загальних витрат. Такий підхід дозволить авіапідприємствам стати більш гнучкими та адаптивними до змін на ринку та забезпечити стабільний розвиток у сучасних умовах.

Логістичний контролінг являє собою систематичний підхід до управління логістичними процесами в організації з метою оптимізації витрат, підвищення ефективності та забезпечення високої якості обслуговування клієнтів. Сутність логістичного контролінгу полягає в тому, щоб забезпечити найефективнішу роботу логістичних систем, відповідно до стратегічних та тактичних цілей компанії [1].

Для управління авіапідприємством слід виділити ряд функції логістичного контролінгу, які включають:

- планування, що полягає в розробці стратегій та планів дій для оптимального використання ресурсів, включаючи планування потоків матеріальних та інформаційних ресурсів;
- координація, яка виражається у забезпеченні співпраці та взаємодії між різними відділами організації та зовнішніми партнерами для забезпечення гармонійної роботи всього логістичного ланцюжка;
- моніторинг та оцінка виконання логістичних процесів з метою виявлення відхилень від планів та вчасного реагування на них;
- збір, обробка та аналіз даних про логістичні процеси для виявлення тенденцій, слабких місць та можливостей для покращення;
- оптимізація, яка виражається у постійному удосконаленні логістичних процесів та впровадження нових стратегій та технологій для досягнення максимальної ефективності та конкурентоспроможності;
- забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів шляхом ефективного управління логістичними процесами та швидкого реагування на їх потреби;
- розробка та впровадження стратегій управління логістичними процесами, спрямованих на досягнення стратегічних цілей компанії та забезпечення її успішності на ринку [26].

Зазначені функції взаємодіють між собою для забезпечення ефективного управління логістичними процесами та досягнення стратегічних цілей авіапідприємства.

Контролінг як метод забезпечення довгострокової конкурентоспроможності бізнесу в умовах постійних змін стану зовнішнього та внутрішнього економічного середовища дає змогу своєчасно вносити зміни в реалізовані бізнес-моделі авіапідприємств, попереджуючи можливість «міграції цінності». Відсутність ефективного контролінгу на авіапідприємствах призводить до невчасних реакцій на ринкові зміни, оскільки основним підходом до контролю за таких умов є лише управління за відхиленнями [17].

Удосконалення логістичного контролінгу авіапідприємств за допомогою інформаційних систем та технологій є важливим завданням у сучасному управлінні авіаційним бізнесом. На рис.3.1. представлено напрямки удосконалення логістичного контролінгу авіапідприємств з використанням інформаційних систем та технологій.

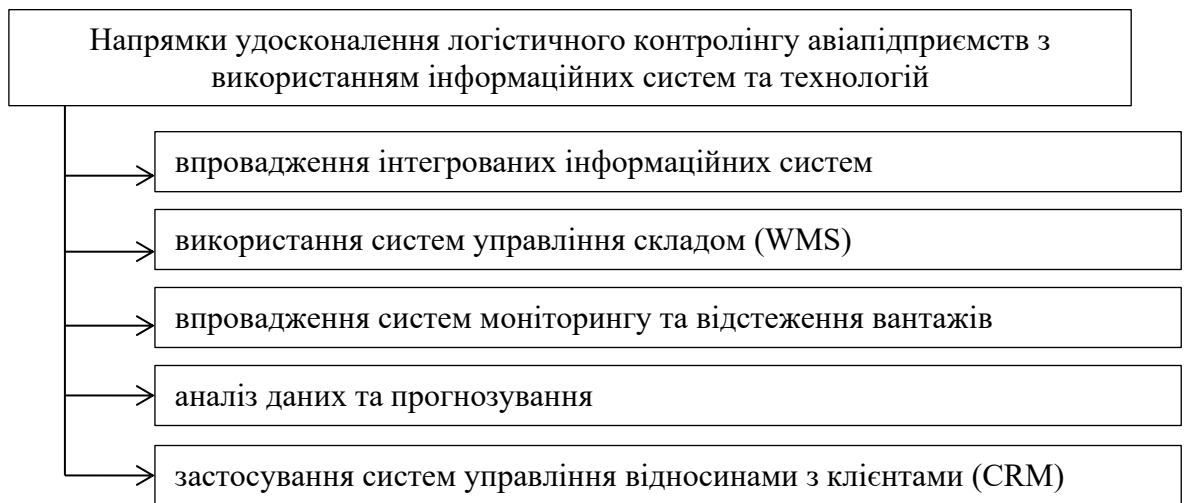


Рисунок 3.1. – Напрямки удосконалення логістичного контролінгу авіапідприємств з використанням інформаційних систем та технологій

Джерело: складено автором згідно [44]

Впровадження інтегрованих інформаційних систем у сфері авіаперевезень репрезентує значний крок у покращенні логістичного контролінгу авіапідприємства, такі інноваційні системи об'єднують у собі різні аспекти логістики – від управління запасами до транспортних операцій, створюючи єдиний та цільовий потік даних. Такий підхід сприяє збільшенню точності та швидкості обробки інформації, що в свою чергу робить логістичні процеси більш ефективними та прозорими. Крім того, впровадження інтегрованих систем дозволяє авіапідприємствам покращити контроль за всіма ланками логістичного ланцюга, зменшити час на прийняття рішень та реагування на зміни в середовищі. Це сприяє оптимізації ресурсів та зниженню витрат, але й дозволяє забезпечити високу якість обслуговування клієнтів та підвищити конкурентоспроможність авіапідприємства на ринку. Одним із прикладів

інтегрованої системи у сфері авіаперевезень може бути система «AeroLogix», яка об'єднує в собі модулі для управління рейсами, моніторингу вантажів та управління запасами на складах аеропорту.

Використання систем управління складом (WMS) представляє собою значне поліпшення логістичного контролінгу авіапідприємства. Ці інноваційні системи дозволяють автоматизувати та оптимізувати всі аспекти складського управління, включаючи приймання, зберігання та відвантаження товарів. Вони забезпечують ведення обліку запасів в режимі реального часу, що дозволяє збирати точні дані для прийняття стратегічних рішень [30]. Таке вдосконалення логістичного контролінгу підприємства сприяє підвищенню ефективності управління ресурсами, зменшенню витрат та підвищенню рівня обслуговування клієнтів у сфері авіаційних послуг.

Впровадження систем моніторингу та відстеження вантажів є суттєвим кроком у вдосконаленні логістичного контролінгу авіапідприємства. Застосування сучасних технологій, таких як GPS та інші системи моніторингу, надає можливість в режимі реального часу відстежувати переміщення вантажів, забезпечуючи їхню безпеку та ефективне управління [31]. Це сприяє підвищенню контролю над логістичними процесами, зменшенню втрат та збільшенню швидкості доставки, що відповідає вимогам сучасного ринку авіаційних перевезень. Така система дозволяє не лише відстежувати рух вантажів, але і вчасно реагувати на можливі затримки чи непередбачені обставини, що сприяє забезпеченню надійності та точності логістичних процесів. В результаті, авіапідприємство може забезпечити своїм клієнтам високу якість обслуговування та зберегти свою конкурентоспроможність на ринку.

Застосування аналітичних інструментів для аналізу даних логістичних процесів та прогнозування попиту на транспортні послуги є ключовим компонентом у вдосконаленні логістичного контролінгу авіапідприємства. Цей підхід дозволяє виявити потенційні можливості для оптимізації, виявити тенденції розвитку та забезпечити більш точне прогнозування попиту. Шляхом

аналізу великих обсягів даних можна ідентифікувати ефективні стратегії логістики, що дозволить підприємству ефективно відповідати на вимоги ринку та забезпечувати оптимальне використання ресурсів. Використання аналітичних інструментів також допомагає впроваджувати принципи прогнозування та оптимізації в різних аспектах діяльності авіапідприємства, що сприяє підвищенню його ефективності та конкурентоспроможності.

Впровадження систем управління відносинами з клієнтами (CRM) відображає суттєвий прогрес у логістичному контролінгу авіапідприємства. Ці системи допомагають зберігати та аналізувати дані про клієнтів, сприяючи підтримці ефективного зв'язку з ними, оптимізації обслуговування та виявленню нових можливостей для розвитку бізнесу [30]. Завдяки CRM-системам авіапідприємство може створити індивідуальні підходи до клієнтів, враховуючи їхні потреби та вимоги, що в результаті сприяє покращенню якості обслуговування та збільшенню їхньої лояльності. Також це дозволяє виявляти нові можливості для розширення співпраці та розвитку бізнесу на основі аналізу поведінки та потреб клієнтів.

Отже, удосконалення логістичного контролінгу авіапідприємств через використання інформаційних систем та технологій забезпечує підвищення ефективності та конкурентоспроможності в сучасному ринковому середовищі. Застосування інтегрованих інформаційних систем, систем управління складом, моніторингу вантажів, аналізу даних, систем відстеження клієнтів та інших технологічних інструментів дозволяє авіапідприємствам підвищити рівень обслуговування, оптимізувати логістичні процеси, покращити управління запасами та знизити витрати. Ці заходи сприяють більш ефективному використанню ресурсів та забезпеченню високої якості послуг для клієнтів, що робить їх конкурентоздатними на ринку авіаперевезень.

Для підприємства АТ «Антонов» пропонуємо для покращення логістичного контролінгу впровадити систем управління складом SAP Extended Warehouse Management.

SAP Extended Warehouse Management (SAP EWM) – це рішення для управління складом, розроблене компанією SAP [32]. Воно надає комплексний функціонал для оптимізації всіх аспектів управління складом від отримання товару до відвантаження. Основні можливості SAP EWM можна представити в табл.3.1

Таблиця 3.1– Основні можливості SAP EWM

№	Переваги	Характеристика
1.	Управління складом	організація простору на складі, розміщення товарів, оптимізація запасів.
2.	Управління запасами	моніторинг рівня запасів, оптимізація замовлення та перезамовлення, інвентаризація.
3.	Управління процесами	автоматизація різноманітних процесів, таких як приймання, відправлення, перевезення, консолідація та розподіл.
4.	Управління транспортом	інтеграція з системами управління транспортом для оптимізації доставки товарів.
5.	Аналітика та звітність	надання даних та аналітичних звітів для прийняття рішень.

Джерело: складено автором згідно [32]

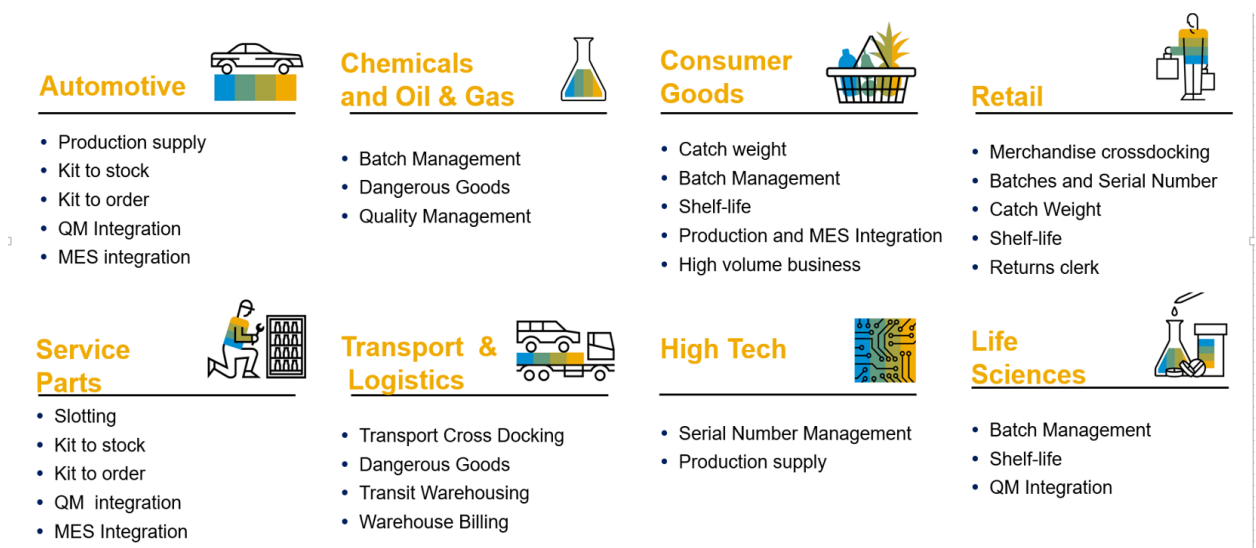


Рисунок 3.2 – Особливості SAP EWM

Джерело: [50]

SAP EWM інтегрується з іншими продуктами SAP, такими як SAP ERP та SAP S/4HANA, що дозволяє створювати єдину інтегровану систему для управління підприємством, дана система широко використовується великими

корпораціями з метою оптимізації управління складом та логістичними процесами.

Управління складом є ключовою складовою ефективного логістичного процесу, особливо в контексті впровадження системи SAP EWM (Extended Warehouse Management). Ця система дозволяє оптимізувати різні аспекти складського управління, починаючи від організації простору до оптимізації запасів. Організація простору на складі є важливою для забезпечення ефективного використання кожного квадратного метра. SAP EWM дозволяє розбити склад на зони, коридори та місця зберігання, що полегшує рух товарів та працівників на складі. Розміщення товарів є ще одним важливим аспектом управління складом. SAP EWM допомагає ефективно розмістити товари на складі таким чином, щоб їх було легко знайти, отримати та відвантажити. Це сприяє підвищенню швидкості обробки замовлень та зменшенню часу, необхідного для знаходження товарів. Оптимізація запасів є ключовою для уникнення дефіциту або надлишків товарів на складі. SAP EWM допомагає вам оптимізувати рівень запасів, аналізуючи попит, прогножуючи потреби та враховуючи інші фактори, що впливають на запаси. Загалом, впровадження системи SAP EWM може значно покращити управління складом, забезпечуючи оптимізацію простору, розміщення товарів та оптимізацію запасів.

Один з ключових аспектів управління запасами, який вирішує система SAP EWM, - це моніторинг рівня запасів. Система дозволяє відстежувати рівень запасів у режимі реального часу, щоб завжди мати чітке уявлення про кількість товарів на складі. Це дозволяє уникнути дефіциту або надлишків товарів, що може призвести до зниження витрат та підвищення рівня обслуговування клієнтів.

Оптимізація замовлення та перезамовлення є ще одним важливим аспектом управління запасами, який розв'язує SAP EWM. Система допомагає автоматизувати процес замовлення та перезамовлення товарів, щоб уникнути дефіциту або надлишків запасів. Це сприяє підвищенню ефективності процесів закупівлі та управління запасами.

Інвентаризація – ще один важливий аспект управління запасами, який допомагає забезпечити точність обліку запасів. Система SAP EWM дозволяє проводити інвентаризацію запасів у зручний для підприємства спосіб, що дозволяє переконатися у точності обліку та уникнути втрат.

У цілому, впровадження системи SAP EWM для управління запасами у підприємства АТ «Антонов» може значно покращити ефективність управління запасами та сприяти зниженню витрат, що є важливим для успішної діяльності в авіаційній галузі.

Управління процесами в логістиці є ключовим аспектом для забезпечення ефективності та оптимізації виробничих процесів. Впровадження системи SAP EWM у підприємстві АТ «Антонов» може значно поліпшити управління цими процесами та забезпечити високий рівень ефективності.

Автоматизація різноманітних процесів, таких як приймання, відправлення, перевезення, консолідація та розподіл, є одним з головних переваг системи SAP EWM. Це дозволяє підприємству автоматизувати та оптимізувати логістичні процеси, що сприяє зниженню витрат та підвищенню ефективності виробничих процесів. Підвищення ефективності є ще однією важливою перевагою автоматизації процесів управління. За допомогою системи SAP EWM можна значно знизити час та ресурси, необхідні для виконання рутинних операцій, тим самим підвищуючи загальну ефективність підприємства. Покращення точності логістичних операцій є ще однією вагомою перевагою автоматизації. Система SAP EWM дозволяє підприємству зменшити кількість помилок та неполадок у логістичних процесах, що в свою чергу сприяє підвищенню якості обслуговування та задоволенню клієнтів.

Реалізація SAP EWM (Enterprise Warehouse Management) в АТ «Антонов» Управління транспортом має потенціал покращити логістичні процеси та оптимізувати управління транспортними потоками. Ця система може бути важливим інструментом для підвищення ефективності управління складськими операціями та транспортними відправленнями завдяки своїм функціональним можливостям. По-перше, інтеграція SAP EWM з іншими системами управління

транспортom дозволить створити єдину інформаційну платформу для всіх логістичних операцій. Це забезпечить оперативний обмін даними між різними підрозділами та спростить координацію між ними. По-друге, оптимізація маршрутів доставки є важливою складовою ефективного управління транспортними потоками. SAP EWM надає засоби для аналізу та оптимізації маршрутів, що дозволяє зменшити витрати на доставку та підвищити швидкість доставки. Крім того, система дозволяє відстежувати вантажі в режимі реального часу. Це забезпечує більшу контроль над процесом доставки та дозволяє оперативно реагувати на будь-які зміни у планах доставки.

Узагальнюючи, впровадження SAP EWM в АТ «Антонов» управління транспортom має потенціал значно підвищити ефективність логістичних процесів та оптимізувати управління транспортними потоками завдяки інтеграції з іншими системами, оптимізації маршрутів та відстеженню вантажів в реальному часі.

Аналітична система SAP EWM забезпечить завод АТ «Антонов» надійними даними та аналітичними звітами, які стають важливим інструментом для прийняття кращих рішень у сфері логістики. Ці звіти дозволяють не лише отримувати інформацію про різні аспекти логістичних процесів, а й аналізувати їх для виявлення тенденцій та можливих покращень. Крім того, за допомогою SAP EWM завод може значно покращити видимість свого ланцюжка постачання. Це дозволяє вчасно виявляти можливі проблеми та ризики, а також оптимізувати процеси для підвищення продуктивності та зниження витрат. Отримання детальної інформації про різні логістичні аспекти дозволяє керівництву заводу приймати обґрунтовані рішення. Це важливо не лише для ефективного використання ресурсів, а й для досягнення стратегічних цілей підприємства. В результаті, завод може оптимізувати свою діяльність, підвищити ефективність та конкурентоспроможність на ринку.

3.2. Економічне обґрунтування ефективності впровадження SAP EWM на заводі АТ «Антонов»

Розрахунок вартості SAP було проведено на сайті «SAP Business One» (рис.3.2).

На український ринок компанія SAP вийшла в 1995 році. В Україні клієнтами компанії є понад 250 комерційних і державних організацій, які вже понад 20 років успішно використовують локалізовані для України продукти SAP. В SAP Business One доступні модулі для ведення бухгалтерського і податкового обліку, функціонал для розрахунку і виплати заробітної плати. Тепер в Україні доступна високоякісна альтернатива подсанкційному програмному забезпеченню – міжнародна система SAP Business One. Система адаптована і розвивається відповідно до українських стандартів бухгалтерського та податкового обліку і законодавчих норм, має україномовний інтерфейс. У системі можливо виконувати всі фінансові операції і створювати необхідні звіти та планувати діяльність підприємства з високою точністю [49].

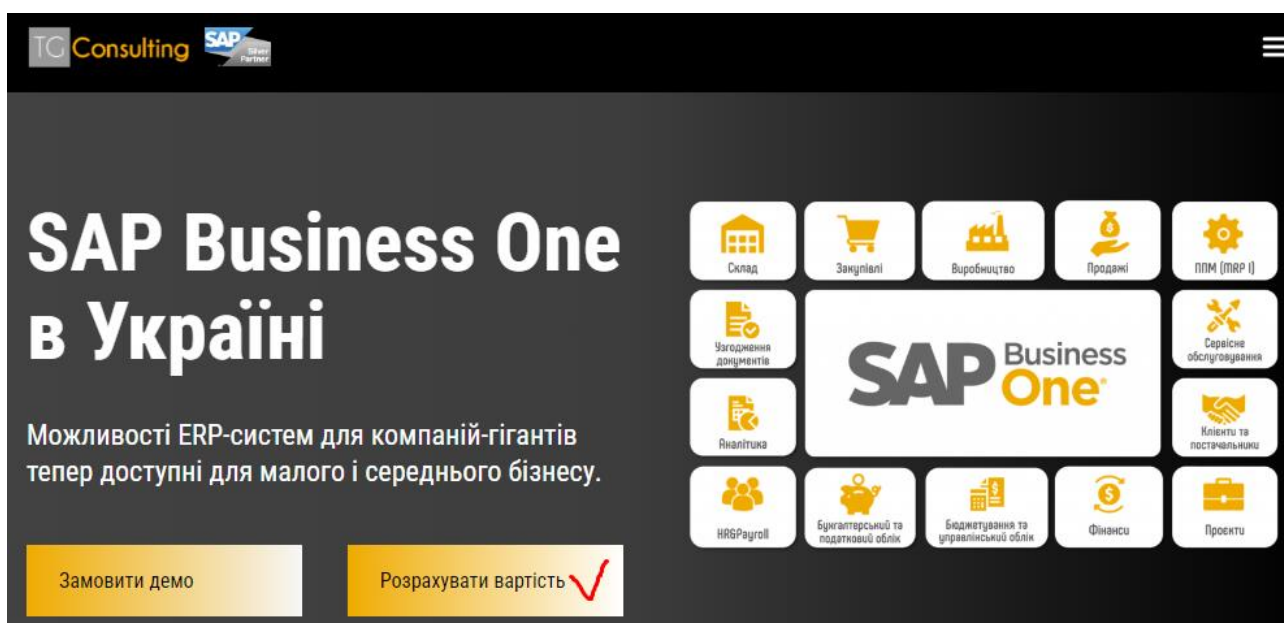


Рисунок 3.2 – SAP Business One [49]

В табл 3.2. представлено розрахунок витрат на впровадження SAP EWM на заводі АТ «Антонов» відповідно до наданих критеріїв розрахунку, результат розрахунку має інформаційний характер і не є комерційною пропозицією, а є виключно орієнтовними витратами на впровадження системи SAP. Всі розрахунки проводяться в національній валюті (гривня) за офіційним курсом НБУ на перше число місяця виставлення рахунку.

Таблиця 3.2 – Розрахунок витрат на впровадження SAP EWM на заводі АТ «Антонов»

Опис	Ціна
Оберіть кількість користувачів рішення	
15	
Оберіть спосіб придбання ліцензій	
Покупка	10 080 €
Оберіть додаткові розширення	
Основні засоби	640 €
Виробництво	5 760 €
MRP	1 280 €
Управління Проектами	3 200 €
Сервіс	2 560 €
Управління можливостями продажу	960 €
Пропозиції та Угоди	960 €
Картка співробітника	320 €
Сервісне обслуговування	440 €
Результат	
Впровадження SAP EWM	15 620 €
Загалом:	41 820 €

Джерело: дані отримані через сайт SAP Business One через онлайн-калькулятор при внесенні бажаних параметрів

Отже, вартість інвестиції на впровадження SAP EWM в АТ «Антонов» складуть 41820 € або 1756,44 тис.грн.

Прогноз прибутку для АТ «Антонов» на 4 роки при впровадженні SAP EWM в логістичний контролінг можна представити в табл.3.4.

Впровадження SAP EWM в АТ «Антонов» може значно позитивно вплинути на прибуток підприємства протягом 4 років. Прогнозується, що

покращення ефективності логістичних операцій на 10%, 15%, 20% та 25% відбудеться поетапно протягом цього періоду.

По-перше, чистий прибуток АТ «Антонов» у 2023 році склав 2 966 009 тис. грн. При умові покращення ефективності на 10%, очікується збільшення чистого прибутку на 296 601 тис. грн. Це може стати результатом економії часу та оптимізації процесів, що призведе до зменшення витрат.

По-друге, у 2024 році з покращенням ефективності на 15% очікується ще більше значуще збільшення чистого прибутку. Приблизно на 444 901 тис. грн. більше, ніж у 2023 році. Це дозволить збільшити рентабельність діяльності та залучити додаткові ресурси для розвитку підприємства.

По-третє, у 2025 та 2026 роках з покращенням ефективності на 20% та 25% відповідно, можна очікувати подальше зростання чистого прибутку. Прогнозується, що чистий прибуток у 2026 році може скласти більше ніж 5 мільйонів гривень.

Отже, впровадження SAP EWM може допомогти АТ «Антонов» покращити ефективність логістичних операцій та збільшити чистий прибуток протягом 4 років, що підвищить конкурентоспроможність та стабільність підприємства на ринку.

Таблиця 3.3 – Прогноз прибутку для АТ «Антонов» на 4 роки при впровадженні SAP EWM в логістичний контролінг, тис.грн.

Рік	Очікуване зростання ефективності	Очікуване зростання чистого прибутку	Очікуваний чистий прибуток	Рентабельність діяльності
2024	10%	296600,9	3262609,9	42,91%
2025	15%	444900,4	3410909,4	44,78%
2026	20%	593201,8	3559210,8	46,64%
2027	25%	741502,3	3707512,3	48,51%
Разом		2076205,4	13940242,4	

Джерело: складено автором

Аналізуючи прогноз прибутку для АТ «Антонов» на чотири роки при впровадженні SAP EWM в логістичний контролінг, можна зробити наступні висновки.

У 2024 році очікується зростання ефективності логістичних операцій на 10%. Це призведе до збільшення чистого прибутку на 296 600,9 тис. грн., що зробить його рівним 3 262 609,9 тис. грн. Рентабельність діяльності також збільшиться до 42,91%.

У 2025 році очікується подальше покращення ефективності на 15%. Чистий прибуток збільшиться на 444 900,4 тис. грн., досягнувши 3 410 909,4 тис. грн. Рентабельність діяльності також зросте до 44,78%.

У 2026 році прогнозується зростання ефективності на 20%. Це приведе до збільшення чистого прибутку на 593 201,8 тис. грн. до рівня 3 559 210,8 тис. грн. Рентабельність діяльності підвищиться до 46,64%.

У 2027 році очікується найбільше зростання ефективності на 25%. Це призведе до збільшення чистого прибутку на 741 502,3 тис. грн., досягнувши 3 707 512,3 тис. грн. Рентабельність діяльності також зросте до 48,51%.

Загальний прогнозований прибуток за чотири роки впровадження SAP EWM складає 2 076 205,4 тис. грн., зростаючи з 13 966 724 тис. грн. до 13 940 242,4 тис. грн.

Цей аналіз показує, що впровадження SAP EWM в логістичний контролінг може значно підвищити ефективність логістичних процесів та прибуток АТ «Антонов» протягом чотирьох років.

Ефективність логістичних операцій в АТ «Антонов» може бути покращена завдяки впровадженню SAP EWM, що дозволить автоматизувати багато завдань, пов'язаних з логістичним контролінгом. Це може призвести до значного скорочення часу та витрат на виконання логістичних процесів. Автоматизація дозволить підвищити оборотність запасів, оскільки система буде точно контролювати рух товарів на складі та в процесі доставки. Зменшення кількості помилок та затримок також буде досягнуто за рахунок виключення

людського фактору з більшості операцій, що зменшить ймовірність помилок та забезпечить більш точне та ефективне управління логістичними процесами.

Загальна ефективність логістики буде підвищена завдяки оптимізації робочих процесів, більш точному та оперативному управлінню запасами та доставкою, а також зниженню витрат на управління логістикою. Таке покращення в ефективності логістичних операцій може стати ключовим фактором для підвищення конкурентоспроможності АТ «Антонов» на ринку та забезпечити стабільний розвиток компанії у майбутньому.

Зниження витрат на логістичні операції завдяки впровадженню SAP EWM може призвести до значної економії коштів для АТ «Антонов». Ці збережені кошти можуть бути використані для реінвестування в інші сфери бізнесу, наприклад, для розвитку нових продуктів або розширення географії ринків, що дозволить підприємству збільшити конкурентоспроможність та ринкову частку. Крім того, економія може бути використана для виплати дивідендів акціонерам, що позитивно вплине на їхні інвестиції та сприятиме залученню нових інвесторів. Таким чином, зниження витрат на логістичні операції може мати важливе значення для фінансової стабільності та розвитку АТ «Антонов».

Зростання ефективності логістичних операцій та зниження витрат завдяки впровадженню SAP EWM можуть призвести до значного зростання чистого прибутку АТ «Антонов» протягом чотирьох років. Прогнозується, що від 2024 до 2027 року чистий прибуток компанії зросте на 2 076 205,4 тис. грн. Значне зростання прибутку буде результатом оптимізації робочих процесів, ефективного управління запасами та доставкою, а також зменшення витрат на управління логістикою. За підсумками чотирьох років впровадження SAP EWM очікується, що чистий прибуток АТ «Антонов» складе 13 940 242,4 тис. грн., що свідчить про значний позитивний вплив впровадження системи на фінансові показники компанії.

Рентабельність діяльності АТ «Антонов» ймовірно також зросте завдяки впровадженню SAP EWM, оскільки зниження витрат та підвищення

ефективності може позитивно вплинути на фінансові показники компанії. Покращення рентабельності свідчить про кращу фінансову стійкість та ефективність управління ресурсами, що є важливим показником успішності діяльності підприємства.

Крім того, покращення логістичних операцій може призвести до кращого обслуговування клієнтів, оскільки швидша та точніша доставка товарів може підвищити задоволеність та лояльність клієнтів. Задоволені клієнти частіше повертаються за продуктами або послугами компанії та рекомендують її іншим, що може позитивно вплинути на обсяги продажів та фінансові результати.

В табл.3.4. представлено ризики проекту впровадження SAP EWM на заводі АТ «Антонов».

Таблиця 3.4 – Ризики проекту впровадження SAP EWM на заводі АТ «Антонов»

Назва ризику	Ступінь впливу	Ймовірність настання	Дії для запобігання настанню ризику
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Неготовність персоналу до роботи з новою системою	Високий	Середній	- провести навчання персоналу з використання SAP EWM. - Розробити та впровадити програму комунікацій, щоб інформувати персонал про нову систему; - створити систему підтримки користувачів, щоб допомогти персоналу з будь-якими проблемами, які виникають у них з SAP EWM.
Несумісність SAP EWM з існуючими системами	Високий	Низький	- провести ретельне тестування SAP EWM з усіма існуючими системами. - розробити план міграції даних, щоб переконатися, що всі дані правильно перенесені до SAP EWM.
Затримки в реалізації проекту	Середній	Високий	- розробити чіткий план проекту з чітко визначеними етапами та термінами. - регулярно контролювати хід виконання проекту та вносити необхідні корективи. - призначити до проекту досвідченого керівника проекту.

1	2	3	4
Перевищення бюджету проекту	Середній	Середній	<ul style="list-style-type: none"> - розробити чіткий бюджет проекту та регулярно відстежувати витрати. - ідентифікувати та оцінити потенційні ризики, які можуть призвести до перевищення бюджету. - розробити план дій на випадок непередбачених витрат.
Незадоволеність користувачів новою системою	Низький	Середній	<ul style="list-style-type: none"> - залучити користувачів до процесу впровадження SAP EWM. - збирати відгуки користувачів про нову систему та вживати заходів для вирішення будь-яких проблем. - провести навчання користувачів з використання SAP EWM.

Джерело: складено автором

Неготовність персоналу до роботи з новою системою може стати серйозним ризиком для успішного впровадження SAP EWM на авіапідприємстві. З огляду на високий ступінь впливу цього ризику, необхідно вжити невідкладних заходів для зменшення ймовірності його настання. Одним з основних заходів є проведення систематичного навчання персоналу з використання нової системи. Це допоможе співробітникам ознайомитися з функціоналом SAP EWM та набути необхідних навичок для ефективної роботи з нею.

Додатково, важливо розробити та впровадити програму комунікацій, яка буде спрямована на інформування персоналу про нову систему. Це включає в себе пояснення цілей та переваг використання SAP EWM, а також чітке визначення очікуваних результатів від впровадження системи. Такий підхід допоможе стимулювати інтерес співробітників до нової системи та підвищить їхню готовність до її використання.

Крім того, необхідно створити систему підтримки користувачів, щоб допомагати персоналу з будь-якими проблемами, які виникають у них з SAP EWM. Це може включати в себе надання консультацій та навчання для вирішення проблем та вдосконалення навичок використання системи. Такий

підхід дозволить забезпечити плавний перехід на нову систему та підвищить готовність персоналу до роботи з нею.

Несумісність SAP EWM з існуючими системами може стати серйозним обмеженням для ефективного впровадження нової системи на авіапідприємстві. Оцінюючи високий ступінь впливу цього ризику та низьку ймовірність його настання, слід вжити заходів для зменшення ризику та гарантування успішної інтеграції.

Першим кроком є проведення ретельного тестування SAP EWM з усіма існуючими системами. Це дозволить виявити можливі конфлікти та проблеми сумісності перед впровадженням системи на підприємстві. Для цього може бути створена окрема тестова середовище, де будуть відтворені умови реального використання системи.

Крім того, необхідно розробити план міграції даних, щоб переконатися, що всі дані будуть правильно перенесені до SAP EWM. Це включає в себе аналіз структури даних у існуючих системах та їх адаптацію до вимог нової системи. Даний план міграції повинен бути ретельно продуманим та включати в себе етапи перенесення даних, тестування їх коректності та відновлення роботи системи після міграції.

Затримки в реалізації проєкту можуть серйозно вплинути на успішність впровадження SAP EWM на авіапідприємстві. Оцінюючи середній ступінь впливу цього ризику та високу ймовірність його настання, необхідно вжити заходів для мінімізації затримок та забезпечення вчасного завершення проєкту.

Першим кроком є розроблення чіткого плану проєкту з чітко визначеними етапами та термінами. У плані повинні бути чітко визначені завдання, відповідальні особи та терміни виконання. Це допоможе уникнути непорозумінь та забезпечить систематичний контроль над ходом реалізації проєкту.

Далі, необхідно регулярно контролювати хід виконання проєкту та вносити необхідні корективи. Це може включати в себе проведення

щотижневих або щомісячних зустрічей з учасниками проєкту для оцінки прогресу та вирішення виникаючих проблем.

Нарешті, важливо призначити до проєкту досвідченого керівника проєкту. Керівник повинен мати достатній досвід у керуванні подібними проєктами та знання в галузі логістики та інформаційних технологій. Він відповідає за координацію роботи команди, контроль за дотриманням графіка та вирішенням конфліктних ситуацій, що можуть виникнути під час реалізації проєкту.

Перевищення бюджету проєкту може стати серйозною проблемою для впровадження SAP EWM на авіапідприємстві. Оцінюючи середній ступінь впливу цього ризику та середню ймовірність його настання, необхідно вжити заходів для запобігання перевищенню бюджету та забезпечення ефективного фінансового контролю.

Перш за все, слід розробити чіткий бюджет проєкту та регулярно відстежувати витрати. Це дозволить контролювати витрати та вчасно виявляти будь-які відхилення від запланованих показників.

Далі, важливо ідентифікувати та оцінити потенційні ризики, які можуть призвести до перевищення бюджету. Це може включати в себе аналіз ризиків, пов'язаних зі змінами в технологічних вимогах, недостатньою підготовкою персоналу або непередбачуваними змінами в ринкових умовах.

Крім того, варто розробити план дій на випадок непередбачених витрат. Це може включати в себе створення резервного фонду для покриття непередбачуваних витрат або використання альтернативних методів фінансування для забезпечення стабільності проєкту в умовах фінансових ризиків.

Незадоволеність користувачів новою системою SAP EWM може виникнути через недостатню підготовку, складність використання або неврахування потреб користувачів. Оцінюючи низький ступінь впливу цього ризику та середню ймовірність його настання, важливо вжити заходів для попередження негативних наслідків.

По-перше, необхідно залучити користувачів до процесу впровадження SAP EWM. Це може бути здійснено через участь у тестуванні системи, обговорення потреб та очікувань від нової системи.

Далі, важливо збирати відгуки користувачів про нову систему та вживати заходів для вирішення будь-яких проблем. Це може включати в себе проведення опитувань, впровадження системи зворотного зв'язку та швидке вирішення виникаючих проблем.

Крім того, необхідно провести навчання користувачів з використання SAP EWM. Це допоможе користувачам зрозуміти переваги нової системи та знизити ймовірність незадоволеності.

Отже, успішність проєкту впровадження SAP EWM на заводі АТ «Антонов» залежатиме від управління ризиками. Неготовність персоналу до роботи з новою системою, можливі затримки в реалізації проєкту, перевищення бюджету та незадоволеність користувачів новою системою є ключовими факторами, які можуть вплинути на успіх проєкту. Для досягнення успішного результату важливо виявити ці ризики на початковому етапі проєкту, розробити та впровадити стратегії їх управління та мінімізації впливу на проєкт. Чітке розуміння цих ризиків і вжиття ефективних заходів для їх управління є важливими для досягнення мети проєкту – успішного впровадження SAP EWM та покращення логістичних процесів на заводі АТ «Антонов».

Висновки до розділу 3

Для підприємства АТ «Антонов» пропонуємо для покращення логістичного контролінгу впровадити систем управління складом SAP Extended Warehouse Management. SAP EWM інтегрується з іншими продуктами SAP, такими як SAP ERP та SAP S/4HANA, що дозволяє створювати єдину інтегровану систему для управління підприємством, дана система широко

використовується великими корпораціями з метою оптимізації управління складом та логістичними процесами.

Аналізуючи прогноз прибутку для АТ «Антонов» на чотири роки при впровадженні SAP EWM в логістичний контролінг, можна зробити наступні висновки. У 2024 році очікується зростання ефективності логістичних операцій на 10%. Це призведе до збільшення чистого прибутку на 296600,9 тис. грн., що зробить його рівним 3262609,9 тис. грн. Рентабельність діяльності також збільшиться до 42,91%. У 2025 році очікується подальше покращення ефективності на 15%. Чистий прибуток збільшиться на 444900,4 тис. грн., досягнувши 3410909,4 тис. грн. Рентабельність діяльності також зросте до 44,78%. У 2026 році прогнозується зростання ефективності на 20%. Це приведе до збільшення чистого прибутку на 593 201,8 тис. грн. до рівня 3559210,8 тис. грн. Рентабельність діяльності підвищиться до 46,64%. У 2027 році очікується найбільше зростання ефективності на 25%. Це призведе до збільшення чистого прибутку на 741502,3 тис. грн., досягнувши 3707512,3 тис. грн. Рентабельність діяльності також зросте до 48,51%. Загальний прогнозований прибуток за чотири роки впровадження SAP EWM складає 2076205,4 тис. грн., зростаючи з 13966724 тис. грн. до 13940242,4 тис. грн. Цей аналіз показує, що впровадження SAP EWM в логістичний контролінг може значно підвищити ефективність логістичних процесів та прибуток АТ «Антонов» протягом чотирьох років.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Економічна сутність та роль логістичного контролінгу на авіапідприємстві полягає в тому, що логістичний контролінг відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності та економічної вигідності діяльності авіапідприємств. Логістичний контролінг на авіапідприємстві - це система управління, спрямована на оптимізацію логістичних процесів і ресурсів у авіаційній галузі. Вона включає в себе планування, координацію, контроль і аналіз усіх логістичних операцій, що відбуваються на авіапідприємстві, з метою забезпечення ефективності, якості обслуговування та зниження витрат.

Шляхом вчасного ідентифікування, аналізу та управління логістичними процесами, контролінг дозволяє знижувати витрати, підвищувати якість обслуговування клієнтів, а також пом'якшувати ризики, що допомагає авіапідприємствам підтримувати конкурентоспроможність на ринку та досягати стабільного фінансового результату. Таким чином, логістичний контролінг стає важливою складовою стратегії управління авіапідприємствами, спрямованою на досягнення оптимальних економічних показників та задоволення потреб клієнтів.

Методичні підходи до оцінки системи логістичного контролінгу на авіапідприємстві включають у себе комплексний аналіз різних аспектів діяльності. Аналіз бізнес-процесів дозволяє виявити оптимізаційні можливості та слабкі місця у логістичній ланцюжку. SWOT-аналіз допомагає зрозуміти сильні та слабкі сторони, а також потенційні можливості та загрози, що впливають на систему контролінгу. Оцінка ключових показників ефективності дозволяє встановити конкретні метрики успішності та відстежувати їх виконання. Аналіз витрат та вигод допомагає визначити ефективність витрат на контролінг у порівнянні з отримуваними вигодами. Оцінка ризиків визначає потенційні загрози для системи та способи їх управління. Оцінка рівня автоматизації виявляє ступінь використання автоматизованих рішень у логістиці, що впливає на продуктивність та ефективність системи контролінгу.

Під час комплексного аналізу фінансового стану АТ «Антонов», було виявлено: по-перше, позитивні тенденції щодо зростання чистого прибутку та рентабельності діяльності, що свідчить про ефективне управління ресурсами та успішність бізнес-стратегій компанії. Однак, увага також зосереджена на негативних аспектах, зокрема, на збільшенні фінансової залежності та зменшенні фінансової автономії. Такі тенденції можуть створювати ризики для фінансової стійкості компанії, особливо в умовах нестабільного економічного середовища. Зокрема, підвищення коефіцієнта фінансового левериджу та збільшення використання зовнішнього боргу вимагають уваги та подальшого аналізу. Керівництву компанії варто удосконалити стратегію фінансового управління та приймати заходи для зменшення фінансового ризику, збільшення фінансової стійкості та підтримки платоспроможності в майбутньому.

Оцінка системи логістичного контролінгу на підприємстві АТ «Антонов» вказує на кілька важливих аспектів. Поперше, існує певний прогрес у збільшенні обсягів прибутку та покращенні рентабельності діяльності, що свідчить про певну ефективність системи контролю. Проте, були виявлені серйозні недоліки, зокрема, відсутність інтегрованої системи логістичного контролінгу, недосконалість системи планування та контролю логістичних процесів, а також проблеми у мотивації працівників та контролі якості логістичних послуг. Ці недоліки можуть негативно вплинути на ефективність та конкурентоспроможність підприємства в цілому. Для подолання цих викликів необхідно приділити увагу вдосконаленню інфраструктури контролю, розвитку інтегрованих систем управління та мотивації персоналу, а також впровадженню ефективних механізмів контролю якості послуг. Тільки такі заходи допоможуть підприємству АТ «Антонов» покращити свою діяльність та зберегти свою конкурентоспроможність на ринку.

Сучасні авіапідприємства стикаються зі зростанням конкуренції та вимогами до ефективності логістичного контролінгу. Використання інформаційних систем дозволяє оптимізувати процеси управління логістикою, підвищувати рівень сервісу та прогнозувати та аналізувати дані. Розвиток

логістичного контролінгу сприятиме покращенню конкурентоспроможності, задоволенню клієнтів та зниженню витрат.

Удосконалення логістичного контролінгу авіапідприємств через використання інформаційних систем та технологій забезпечує підвищення ефективності та конкурентоспроможності в сучасному ринковому середовищі. Застосування інтегрованих інформаційних систем, систем управління складом, моніторингу вантажів, аналізу даних, систем відстеження клієнтів та інших технологічних інструментів дозволяє авіапідприємствам підвищити рівень обслуговування, оптимізувати логістичні процеси, покращити управління запасами та знизити витрати. Ці заходи сприяють більш ефективному використанню ресурсів та забезпеченню високої якості послуг для клієнтів, що робить їх конкурентоздатними на ринку авіаперевезень.

Для підприємства АТ «Антонов» пропонуємо для покращення логістичного контролінгу впровадити систем управління складом SAP Extended Warehouse Management. SAP EWM інтегрується з іншими продуктами SAP, такими як SAP ERP та SAP S/4HANA, що дозволяє створювати єдину інтегровану систему для управління підприємством, дана система широко використовується великими корпораціями з метою оптимізації управління складом та логістичними процесами.

Аналізуючи прогноз прибутку для АТ «Антонов» на чотири роки при впровадженні SAP EWM в логістичний контролінг, можна зробити наступні висновки. У 2024 році очікується зростання ефективності логістичних операцій на 10%. Це призведе до збільшення чистого прибутку на 296600,9 тис. грн., що зробить його рівним 3262609,9 тис. грн. Рентабельність діяльності також збільшиться до 42,91%. У 2025 році очікується подальше покращення ефективності на 15%. Чистий прибуток збільшиться на 444900,4 тис. грн., досягнувши 3410909,4 тис. грн. Рентабельність діяльності також зросте до 44,78%. У 2026 році прогнозується зростання ефективності на 20%. Це приведе до збільшення чистого прибутку на 593 201,8 тис. грн. до рівня 3559210,8 тис. грн. Рентабельність діяльності підвищиться до 46,64%. У 2027 році очікується

найбільше зростання ефективності на 25%. Це призведе до збільшення чистого прибутку на 741502,3 тис. грн., досягнувши 3707512,3 тис. грн. Рентабельність діяльності також зросте до 48,51%. Загальний прогнозований прибуток за чотири роки впровадження SAP EWM складає 2076205,4 тис. грн., зростаючи з 13966724 тис. грн. до 13940242,4 тис. грн. Цей аналіз показує, що впровадження SAP EWM в логістичний контролінг може значно підвищити ефективність логістичних процесів та прибуток АТ «Антонов» протягом чотирьох років.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адонін С.В., Калашнікова Ю.М., Фінансовий контролінг у системі управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2022. Вип. 2. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/2_2022/99.pdf (дата 20.05.2024)
2. Багорка, М., Ільченко, Т., & Кравець, О. (2023). Місце логістичного менеджменту в системі управління підприємством. *Економіка та суспільство*, (53). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-40> (Дата звернення 08.05.2024).
3. Багрій К.Л. Методичні аспекти аналізу ефективності функціонування логістичної системи підприємства. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2018. Вип. 4. С. 34-42.
4. Балабанова Л. В., Сардак О. В. *Управління персоналом : підручник*. Київ: ЦУЛ. 2019. 468 с.
5. Бруханський Р. Ф. *Контролінг. Курс лекцій*. Тернопіль: ТНЕУ, 2010. 114 с.
6. Гаврилюк Н.М. Теоретичні аспекти логістичного управління підприємством на основі контролінгу URL: www.pu.if.ua/depart/Finances/resource/file/Збірник/2015-1/6.pdf. (дата звернення: 09.05.2024)
7. Гаврилюк Н.М. Концепція логістичного контролінгу в управлінні підприємствами автомобільного транспорту. *Ефективна економіка*. 2016. № 9. С. 43-48.
8. Герасимчук В. О. *Стратегічне управління підприємством : навч. посіб.* Київ : КНЕУ, 2013. 360 с.
9. Гурч Л.М. *Логістика: навч. посіб. для студентів ВНЗ. Нац. трансп. ун-т. - 2-ге вид.* Київ : НТУ, 2020. 507 с.
10. Грушева А.А., Вітренко Л.О. *Менеджмент: навч. посіб.* Ірпінь: УДФСУ, 2020. 310 с.
11. Дейнека О. Г. Удосконалення логістичного менеджменту в умовах економічних перетворень. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 33. С. 166-170. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2019_33_26 (дата звернення : 20.05.2024)

12. Дикань Н.В. Менеджмент: навч. посібник. К.: Знання, 2018. 389 с.
13. Запша Г.М., Сахацький М.П., Мельничук О.І. Логістика: навч. посіб. Одес. держ. аграр. ун-т, Каф. менеджменту. Одеса : Астропринт, 2020. 314 с.
14. Жигулін О.А., Махмудов І.І. Логістика, управління і конкурентоспроможність в агробізнесі: навчальний посібник. Ніжин: НДУ ім. М.Гоголя, 2020. 519 с.
15. Іванов М.М. Операційний менеджмент: навч. посіб. Київ. ЦУЛ, 2012. 368 с.
16. Карпунь О.В. Логістичне обслуговування: методичні рекомендації до виконання курсової роботи для студентів спеціальності Логістика всіх форм навчання . Київ. НАУ, 2022. 54 с.
17. Касьянова Н.В. Потенціал підприємства: формування та використання: підручник. Київ. Центр учбової літератури, 2018. 248 с.
18. Карпунь О.В. Логістичне обслуговування: методичні рекомендації до виконання курсової роботи для студентів спеціальності Логістика всіх форм навчання . Київ. НАУ, 2022. 54 с.
19. Кизим М.О., Забродський В.А., Зінченко В.А., Копчак Ю.С. Оцінка і діагностика фінансової стійкості підприємства: Монографія. Х. «ІНЖЕК». 2016. 144 с.
20. Ковалик О.А. Характеристика транспортно-логістичного забезпечення діяльності підприємств України. Економіка. *Фінанси. Право* : інформаційно-аналітичний журнал. 2020. № 6. С. 22-24
21. Крикавський Є.В. Логістичне управління: підручник. НУ Львівська політехніка, 2012. 351 с.
22. Куцик В.І., Кліпкова О.І. Економіка і управління підприємствами у схемах і таблицях: навч. посіб. Львів: Львів. торг.-екон. ун-т, 2020. 316 с.
23. Максимова М.В. Теоретичні підходи до визначення сутності поняття «контролінг» URL: http://fkd.khivs.edu.ua/pdf/2012_2/6.pdf. (Дата звернення 08.05.2024).

24. Макаровська Т.П. Економіка підприємства: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Т.П. Макаровська, Н.М. Бондар. К.: МАУП, 2016. 304 с.
25. Микитенко Н.В. Операційний менеджмент. Практикум: навч. посіб.К.: КНТЕУ, 2015. 197 с.
26. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій: навч. посібн. Київ : Центр навчальної літератури, 2018. 560 с.
27. Ніколаєнко А.В. Контролінг логістичних систем URL: http://www.rusnauka.com/31_PRNT_2010/Economics/73853.doc.htm. (Дата звернення 08.05.2024).
28. Побережна З.М. Контролінг як інструмент формування та реалізації конкуренто-спроможної бізнес-моделі авіапідприємств на конкурентних ринках. *Вчені записки Таврійського національного університету. Серія: Економіка і управління*. 2020. Т. 31 (70). № 4. С. 146-152.
29. Побережна З.М. Причинно-наслідкові зв'язки факторів ринкового середовища та показників діяльності авіапідприємств. *Corporate governance: Strategies, processes, technology: IV International scientific conference*. (Leipzig, 23 October 2020). Leipzig, Germany, 2020. pp. 48-54.
30. Прокопенко Л.В. Контролінг як інструмент управління підприємством. *Причорноморські економічні студії*. 2019. № 39-2. С. 17-20.
31. Русановська О.А. Контролінг як інноваційне рішення в розвитку теорії менеджменту. *«Наукові записки» Львівського університету бізнесу та права*. 2013. №10. С. 244-248.
32. Самойленко І.О. Менеджмент організацій: підручник Харків: ХАІ, 2020. 280 с.
33. Смерічевський С. Ф., Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т. Формування стратегічних рішень при управлінні змінами на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2022. № 6. С. 108–117.
34. Сумець О.М. Основи стратегічного менеджменту сучасного підприємства: навч. посіб. Харків. нац. техн. ун-т сіл. госп-ва ім. Петра Василенка. Харків: Планета-прінт, 2016. 287 с.

35. Тюріна Н.М., Гой І.В., Бабій І.В. Логістика: навч. посіб. Київ. Центр учбової літератури, 2015. 392 с.
36. Федорова В.О., Блага В.В. Логістика: навч. посіб. Харків. нац. автомоб.-дорож. ун-т. Харків: Бровін О. В., 2019. 153 с.
37. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка. Київ: КНЕУ, 2015. 316 с.
38. Фінансова звітність «АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «АНТОНОВ»» URL: <https://clarity-project.info/edr/14307529/finances> (дата звернення: 09.05.2024)
39. Федорова В.О., Блага В.В. Логістика: навч. посіб. Харків. нац. автомоб.-дорож. ун-т. - Харків: Бровін О. В., 2019. 153 с.
40. Чухрай Н.І. Логістичне обслуговування: підруч. для вищ. навч. закл. Національний ун-т Львівська політехніка. Л. : Видавництво Національного ун-ту Львівська політехніка, 2006. 292 с.
41. Яковлєв Ю.П. Контролінг на базі інформаційних технологій. Навчальний посібник. Київ. Кондор, 2008. 398 с.
42. Deineka, A., Volobuyev, V., & Kanna, L. (2019). Improving logistic management in conditions of economic transformations. *Market Infrastructure*, (33). <https://doi.org/10.32843/infrastructure33-24> (Дата звернення 08.05.2024)
43. Ferencová, J., & Hurná, S. (2017). Logistics technologies in aviation. *Acta logistica*, 4(2), 11–17. <https://doi.org/10.22306/al.v4i2.3> (Дата звернення 08.05.2024).
44. Prokhorova, V., & Chobitok, V. (2016). Контролінг у системі управління авіапідприємствами. *Вісник Національного Авіаційного Університету*, 66 (1). <https://doi.org/10.18372/9936> (Дата звернення 08.05.2024).
45. O'Donnell, J. (2020). What is a Warehouse Management System (WMS)? ERP. URL: <https://www.techtarget.com/searcherp/definition/warehouse-management-system-WMS> (Дата звернення 08.05.2024).
46. Track Your Air Freight with Monitoring Technology – Ensure Visibility in All Circumstances Arviem Cargo Monitoring. Arviem: Smart Insights for Supply

Chains via Real-Time Cargo Tracking and Monitoring. URL: <https://arviem.com/track-air-freight-with-monitoring-technology-ensure-visibility/> (Дата звернення 08.05.2024)

47. Customer Relationship Management, CRM. IT-Enterprise — your one-stop platform for digital transformation. URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/customer-relationship-management-crm> (Дата звернення 08.05.2024).

48. Richar J. Audit and Analysis of Business Interprises. ed. Translated from France. Moscow : UNITY, 1997.

49. SAP Extended Warehouse Management URL: <https://www.sap.com.html> (Дата звернення 08.05.2024).

50. SAP Business One в Україні URL: https://sb1.com.ua/mozhlyvosti-sap-business-one-ukraine/?utm_source=google&utm_medium=erp-ad1&utm_campaign=g&utm_content=673128628278&utm_term=sap%20business%20one&gad_source=1&gclid=Cj0KCQjwu8uyBhC6ARIsAKwBGpTPc0VUo3jcdTUwhTX-dgmSkJ7vefWMiosrTwOb9AZIHuLdq1nkZAEaAq1BEALw_wcB (Дата звернення 08.05.2024).

51. SAP EXTENDED WAREHOUSE MANAGEMENT (SAP EWM) URL: <https://ibagroupit.com/solutions-and-products/sap-ewm/> (Дата звернення 08.05.2024).

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
АКТИВ**

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	39 904.00	59 027.00
первісна вартість	1001	56 065.00	92 687.00
накопичена амортизація	1002	16 161.00	33 660.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 462 345.00	1 657 809.00
Основні засоби	1010	3 084 123.00	3 802 715.00
первісна вартість	1011	5 019 150.00	5 797 176.00
знос	1012	1 935 027.00	1 994 461.00
Інвестиційна нерухомість	1015	34 245.00	33 484.00
первісна вартість	1016	38 050.00	38 050.00
знос	1017	3 805.00	4 566.00
Довгострокові біологічні активи	1020	3 274.00	3 454.00
первісна вартість	1021	3 274.00	3 454.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	547.00	1 104.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	14.00	
Відстрочені податкові активи	1045	357 090.00	437 580.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	572 722.00	447 599.00
Усього за розділом I	1095	5 554 264.00	6 442 772.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	4 240 415.00	5 178 347.00
Виробничі запаси	1101	3 002 232.00	3 338 195.00
Незавершене виробництво	1102	1 219 371.00	1 806 438.00
Готова продукція	1103	17 917.00	32 703.00
Товари	1104	895.00	1 011.00
Поточні біологічні активи	1110	6 107.00	8 242.00
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	984 763.00	1 513 867.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	1 749 273.00	1 735 341.00
з бюджетом	1135	250 873.00	143 019.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	21 358.00	
з нарахованих доходів	1140	44 350.00	232 317.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	57 609.00	50 024.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	

Продовження Додатку А

Г роші та їх еквіваленти	1165	943 129.00	3 685 671.00
Готівка	1166	1 855.00	1 518.00
Рахунки в банках	1167	940 694.00	3 684 153.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	702 568.00	435 776.00
Усього за розділом II	1195	8 979 087.00	12 982 604.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	75 709.00	77 752.00
Баланс	1300	14 609 060.00	19 503 128.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2 060 941.00	2 060 941.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	518.00	562.00
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	418 651.00	626 272.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	6 704 088.00	8 574 752.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	9 184 198.00	11 262 527.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	29 681.00	29 681.00
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	161 602.00	248 381.00
Довгострокові забезпечення	1520	7 702.00	4 850.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	7 702.00	4 850.00
Цільове фінансування	1525	1 030 599.00	315 835.00
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	

Продовження додатку А

інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	1 229 584.00	598 747.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	902 726.00	755 227.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	21 316.00	24 166.00
товари, роботи, послуги	1615	994 983.00	953 250.00
розрахунками з бюджетом	1620	41 016.00	130 464.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	38 741.00	39 624.00
розрахунками з оплати праці	1630	178 719.00	192 451.00
за одержаними авансами	1635	288 295.00	3 278 885.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	1 356 064.00	1 521 945.00
Доходи майбутніх періодів	1665	253 235.00	613 070.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	38 183.00	50 772.00
Усього за розділом III	1695	4 113 278.00	7 559 854.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	82 000.00	82 000.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	14 609 060.00	19 503 128.00

Додаток Б

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	13 166 724.00	9 639 943.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	6 502 356.00	5 007 226.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	6 664 368.00	4 632 717.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	1 692 048.00	1 001 016.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	368.00	0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	684 127.00	482 944.00
Витрати на збут	2150	56 308.00	27 429.00
Інші операційні витрати	2180	3 845 652.00	2 645 161.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		55.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	3 770 329.00	2 478 199.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	3 333.00	0.00
Інші доходи	2240	48 474.00	134 215.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	26.00	417.00
Фінансові витрати	2250	17 645.00	18 991.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	147 257.00	1 711 268.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	3 657 234.00	882 155.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-691 225.00	-172 859.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	2 966 009.00	709 296.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		14 300.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	14 300.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	14 300.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	2 966 009.00	723 596.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	1 486 270.00	751 966.00
Витрати на оплату праці	2505	3 573 123.00	2 418 236.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	711 342.00	483 520.00
Амортизація	2515	344 631.00	351 822.00
Інші операційні витрати	2520	4 949 765.00	5 198 749.00
Разом	2550	11 065 131.00	9 204 293.00