

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра маркетингу та міжнародної логістики

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
д.е.н., проф. Саєнсує М.А.

(підпис)
“ ____ ” _____ 20__ р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр**

зі спеціальності 075 Маркетинг

на тему: ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ
ДП «ПРИЧОРНОМОРСЬКЕ ДЕРЖАВНЕ РЕГІОНАЛЬНЕ ГЕОЛОГІЧНЕ
ПІДПРИЄМСТВО»

Виконавець:

студентка ЦЗВФН

Тишкевич Д.В.

(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Науковий керівник:

к.е.н, доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

Губерник А.О.

(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Одеса 2024

ЗМІСТ

Вступ.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Сутність та роль стратегічного розвитку підприємства.....	6
1.2. Класифікація стратегій розвитку підприємства.....	14
1.3. Процес розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства ...	23
Висновки до розділу 1	37
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ДП «ПРИЧЕРНОМОРСЬКЕ ДЕРЖАВНЕ РЕГІОНАЛЬНЕ ГЕОЛОГІЧНЕ ПІДПРИЄМСТВО».....	39
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	39
2.2. Дослідження показників діяльності ДП «ПДРГП»	45
2.3. Аналіз чинників, які впливають на формування стратегії розвитку ДП «ПДРГП»	58
Висновки до розділу 2	74
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ДП «ПРИЧЕРНОМОРСЬКЕ ДЕРЖАВНЕ РЕГІОНАЛЬНЕ ГЕОЛОГІЧНЕ ПІДПРИЄМСТВО»	76
.....	
3.1. Визначення пріоритетних напрямків маркетингової стратегії розвитку підприємства на засадах портфельного аналізу.....	76
3.2. Формування маркетингової стратегії розвитку	82
3.3. Розрахунок економічної ефективності заходів щодо впровадження стратегії розвитку	88
Висновки до розділу 3	93
Висновки.....	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	97

ВСТУП

Глобалізація економічних процесів, зростання конкуренції між виробниками, збільшення впливу високотехнологічних компаній обумовили широке визнання стратегічного мислення як єдиного правильного підходу до управління підприємством в умовах ринку. Поняття стратегії є базовим у теорії стратегічного управління, оскільки саме вона є об'єднуючим механізмом цілей можливостей (потенціалу) та умов (зовнішнього середовища).

Базуючись на цілях бізнесу, стратегія визначає засоби, за допомогою яких підприємство може перетворити свої стратегічні наміри в ринкові переваги, взаємодіючи з факторами зовнішнього впливу, без цього його ефективна адаптація до стратегічних змін в умовах невизначеності і мінливості середовища неможлива. Ситуація також ускладнюється неузгодженістю процесів, які відбуваються всередині підприємств, неадекватному ринковим вимогам управлінню господарською діяльністю. Стратегія допомагає підприємству вибрати свій раціональний шлях розвитку і створити найважливіші переваги у його функціонуванні: готує його до змін у зовнішньому середовищі; пов'язує його ресурси зі змінами зовнішнього середовища; прояснює проблеми, які виникають; координує роботу різних структурних підрозділів; покращує контроль на підприємстві. Для забезпечення ефективного функціонування підприємств виникає необхідність наукового обґрунтування стратегій їх розвитку.

Великий внесок у вивчення проблеми стратегічного управління, формування і реалізації стратегії розвитку підприємства внесли такі зарубіжні та вітчизняні вчені, як А. Чандлер, І. Ансофф, Г. Клейнер, Д. Хассі, М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова, С.А. Попов, Л. І. Євенко та інші.

Ефективність систем управління підприємствами в сучасних умовах тісно пов'язана зі зміною стратегічних орієнтирів їх діяльності,

необхідністю забезпечення сталого і довгострокового розвитку, що є досить складною проблемою. Динамізм зовнішнього середовища, посилення конкурентної боротьби, поява технічних і технологічних новацій, інтенсивність ринкових змін вимагають оперативного маневрування економічними ресурсами, рішення нових задач, що значно ускладнює функціонування існуючих систем управління підприємствами різних галузей і потребує постійного їх удосконалення відповідно до видів економічної діяльності.

Мета роботи – вивчення напрямків розробки стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання та вироблення методичних рекомендацій щодо удосконалення процесу стратегічного управління.

У процесі дослідження поставлені наступні *задачі*:

1. Розкрити сутність поняття «стратегія розвитку», виділити її основні складові та дослідити особливості та роль стратегічного розвитку підприємства.

2. Вивчити основні види стратегій розвитку підприємства та класифікувати їх.

3. Розглянути процес розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства.

4. Дослідити загальну характеристику підприємства ДП «Причорноморське державне регіональне геологічне підприємство».

5. Здійснити аналіз чинників, які впливають на формування стратегії розвитку підприємства.

6. Визначити пріоритетні напрямки стратегічного розвитку підприємства на засадах портфельного аналізу.

7. Сформулювати заходи щодо розробки стратегії розвитку ДП «ПДРГП».

Предметом дослідження є теоретичні аспекти та особливості розробки стратегії розвитку підприємства. *Об'єктом* дослідження є ДП «Причорноморське державне регіональне геологічне підприємство».

Теоретико-методологічною основою дипломного дослідження є закони, законодавчі акти, сучасні положення економічної теорії, наукові праці провідних вітчизняних і зарубіжних вчених економістів з проблем адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища.

Методами дослідження, що використовувались під час написання роботи є:

- ✓ системний аналіз (систематизація теоретичних даних);
- ✓ порівняння, що використовувалось в процесі аналізу діяльності підприємства за кілька останніх років;
- ✓ фінансовий та економічний аналізи (аналіз господарської діяльності підприємства за основними показниками діяльності за останні 3 роки);
- ✓ методи експертних оцінок для розрахунку зваженої оцінки конкурентної сили ДП «ПДРГП» на регіональному ринку;
- ✓ теоретичну та методологічну основу дослідження складають праці вітчизняних та зарубіжних вчених з питань стратегічного розвитку підприємства, управління конкурентоспроможністю підприємства, менеджменту, маркетингу, проектного та інноваційного менеджменту та ресурси Інтернету.

Практична значущість одержаних результатів полягає у розробці стратегії розвитку підприємства на основі залучення нових клієнтів та впровадження високопродуктивної інноваційної техніки, застосування отриманих результатів дослідження і розроблених рекомендацій в діяльності ДП «ПДРГП».

Робота складається зі вступу, трьох розділів, заключення і списку літератури.

ВИСНОВКИ

Ефективне функціонування підприємства у сучасних умовах господарювання потребує чітко розробленої системи стратегічного управління, орієнтованої на побудову та подальше вдосконалення конкурентних переваг. Стратегія виступає центральним елементом стратегічного управління. Розгляд існуючих концепцій стратегії дозволив виділити декілька підходів до визначення сутності стратегії. Згідно першого підходу стратегія охоплює процес цілеутворення і є засобом координації цілей і ресурсів. Другим - концептуальним підходом є розуміння стратегії як набору правил прийняття рішень. Особливість наступного підходу полягає в тому, що у визначенні стратегії робиться наголос на її всеосяжному характері, оскільки означені правила передбачають розв'язання проблем розвитку підприємства, забезпечення збалансованості його діяльності як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі. Відповідно до комплексного підходу стратегія це не тільки засіб досягнення цілей і здійснення місії, це - програма функціонування підприємства в зовнішньому середовищі.

Розробка ефективної стратегії для всіх підприємств є важливою необхідністю і має безперечну практичну цінність. Проте, не можна не відмітити складність вибору оптимальної конкурентної стратегії з усього різноманіття стратегій за умов необхідного врахування всіх важливих аспектів.

ДП «Причорноморське державне регіональне геологічне підприємство» є сучасним підприємством укомплектованим штатом висококваліфікованих фахівців, що вирішує різнопланові завдання вивчення надр Одеського регіону, проведення геологічного картування, пошуків і розвідки родовищ металевих і неметалічних корисних копалин, підземних вод, гідрогеологічні, інженерно-геологічні та еколого-геологічні дослідження.

Дослідження фінансових результатів діяльності ДП «ПДРГП» за період 2022-2023 рр. дозволило встановити, що підприємство погіршило

фінансове становище у 2023 р. Аналіз чистого прибутку товариства за зазначений період свідчить про його скорочення на 2408 тис.грн., що призвело до збутку у розмірі -2622 тис.грн. у 2023 році. При цьому спостерігається щорічне зниження собівартості реалізованих послуг. Так у 2023 р. вона знизилась на 13% по відношенню до 2023 р. або на 1993 тис.грн.

Динаміка показників ліквідності ДП «ПДРГП» показала, що на момент складання балансу ліквідності підприємство можна визнати ліквідним. Коефіцієнт фінансової незалежності має тенденцію до зниження у зазначеному періоді, що свідчить про поступове зниження фінансової незалежності і стабільності підприємства.

Щодо показників рентабельності встановлено, що у 2023 р. послуги ДП «ПДРГП» є нерентабельними. У 2023 р. кожна вкладена гривня вкладена в активи ДП «ПДРГП» принесла 0,13 коп. прибутків, у 2023 – 1,76 коп. збутків. Така ситуація несприятливо відбивається на привабливості бізнесу ДП « ПДРГП» і рівні конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Дослідження конкурентних позицій ДП «ПДРГП», що підприємство займає недостатньо міцні позиції на регіональному ринку геологорозвідувальних послуг. В результаті проведеного стратегічного аналізу ДП «ПДРГП» із застосуванням матриці SWOT-аналізу, виявлено, що підприємству потрібно приділити більше уваги розширенню комерційної клієнтської бази та дослідженню найсучасніших інноваційних технологій в галузі з метою використання цього досвіду для приваблення нових клієнтів шляхом впровадження конкурентоспроможних високорентабельних якісних видів послуг.

З метою визначення пріоритетних напрямків стратегічного розвитку підприємства на засадах портфельного аналізу встановлено, що найперспективнішою послугою для ДП «ПДРГП» є геологорозвідувальні роботи. Використання ДП «ПДРГП» на ринку стратегії обережного просування, орієнтованої на забезпечення стабільного стану підприємства

на ринку, закріплення його ринкових позицій, формування нових послуг для приваблення комерційних клієнтів на засадах використання сучасних інноваційних технологій в геологорозвідувальній галузі, розширення спектру базових послуг зі здійснення геологорозвідувальних робіт, надасть ДП «ПДРГП» новий поштовх для відновлення стабільності і розвитку.

В рамках реалізації обраної стратегії розвитку ДП «ПДРГП» запропоновано придбання бурового верстату НХУ-6. Верстат колонкового буріння НХУ-6, виробництва компанії Lianyungang Huanghai Machinery, додатково оснащений буровою вишкою, яка служить для позиціонування бурових інструментів. Даний верстат відрізняється простою структурою, практичним дизайном, невеликою вагою, широким вибором режимів настройки кута. Розрахунок економічної ефективності заходів щодо реалізації стратегії обережного просування ДП «ПДРГП» на ринку шляхом розширення послуг з геологорозвідувальної діяльності за рахунок придбання бурового верстату НХУ-6 забезпечить підприємству чисті сумарні надходження у розмірі 21351,634 тис.грн.

Запропоновано загальну схему управління охороною праці на ДП «ПДРГП» з функціями й завданнями щодо охорони праці. Система управління охороною праці на ДП «ПДРГП» має передбачати встановлення конкретних кількісних показників діяльності виробничих підрозділів, підтримування котрих в заданих межах забезпечує досягнення основної мети щодо організації безпечних та нешкідливих умов праці.

Розробка і провадження ефективної системи організації охорони праці та безпеки життєдіяльності на підприємстві має відбуватися шляхом впровадження загальнодержавної системи управління охороною праці.

Своєчасне виявлення та усунення причин виникнення виробничих травм і професійних захворювань, а також вжиття відповідних профілактичних заходів дозволяє значно знизити рівень виробничого травматизму та захворюваності, економічні втрати підприємств, зберегти здоров'я, високу професійну працездатність працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1.Баланс ДП «ПДРГП» за 2023-2023 рр.
- 2.Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління підприємством. Навчальний посібник. – Вид. 2-ге, за ред.. Василенко В.О. – К.: Центр навчальнох літератури, 2019. – 400 с.
- 3.Закон України «Про охорону праці» від 14.10.1992 № 2694-ХІІ.
- 4.Звіт про фінансові результати ДП «ПДРГП» за 2023-2023 рр.
- 5.Іванов Ю. Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства / За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Іванова Ю. Б., д-ра екон. наук, проф. Тищенко О. М. – ІНЖЕК, 2016 - 384 с.
- 6.Коломієць І.Ф. Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства в системі факторів інтернаціоналізації // Конкуренція. - 2017. - № 3. - С. 16-26.
- 7.Котлер Ф., Боуен Дж, Мейкенз Дж. Маркетинг. Гостинність і туризм: Підручник для вузів / Під ред. Р.Б.Ноздревой - М.: ЮНИТИ. 2015. - 750 с.
- 8.Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми: Монографія. – К.: КНЕУ, 2022. – 245 с.
- 9.Лебедев В.П. Управління витратами на підприємстві: Навч. Посібник. СПб.: СПбГІЕА, 2020. – 35 с.
- 10.Лупак Р.Л. Економічні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкових відносин // Наук. Вісник НЛТУУ: Зб. наук.-техн. Праць – Львів: НЛТУУ. – 2021, вип. 20.6. – С.248 – 252.
- 11.Маркетинг і логістика в системі менеджменту: тези доповідей XIII Міжнародної науково-практичної конференції. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2020. – 192 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2020/12/23/paragraphs/9069/marketing-ta-logistikav-sistemi-menedzhmentulviv2020.pdf>
- 12.Маркетинг і цифрові технології Науковий журнал Том 1, № 1, 2020
- 13.Маркетинг і цифрові технології: зб. матеріалів II Міжнар. наук. -практ. конф. 26-27травня 2021 р., м. Одеса. / Г.О.Оборський, С.В.Філіппова,

- М.А.Окландер; Одеськ. нац-ний політех-ний ун-т. - Одеса: ТЄС, 2020. — 214 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://economics.opu.ua/files/science/market/2027/6.pdf>
- 14.Минцберг Г., Альстренд Б., Лэмпел Дж. Школи стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстренд, Дж. Лэмпел; пер. с англ.; под ред. Ю.Н. Каптуревского. – С.Пб.: Питер, 2018. – 336 с.
- 15.Національний інститут стратегічних досліджень при Президентіві України. Перспективи розвитку ринку хмарних обчислень в Україні: переваги та ризики. Аналітична записка 2020[Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/articles/1191>
- 16.Овчаренко Н. П., Костенко К. І., Павленко І. Х. Цифрові технології у digital- маркетингу: нові можливості для гостинної індустрії. Проблеми сучасної економіки. 2018. № 2. С. 229–233.
- 17.Окландер М. А. Сегментування онлайн-спільнот. Научные и учебные труды. 2010 Официальный сайт. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://oklander.info/wp-content/uploads/2028/11/202_statya.docx
- 18.Основи Digital-marketing. URL: <https://wezom.com.ua/blog/digital-marketing-6-preimuschestv-dljabiznesa>
- 19.Офіційний сайт ДП «ПДРГП» - <http://www.pgrgp.com.ua/>
- 20.Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення: монографія / В. А. Павлова. – Д.: Изд-во ДУЕП, 2006. – 276 с.
- 21.Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність. - Київ: КНТЕУ, 2022. – 301 с.
- 22.Положення про службу охорони праці ДП «ПДРГП».
- 23.Портер М.Е. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. – К.: Основи, 2008. – 390с.
- 24.Типове положення про службу охорони праці, затверджене наказом Державного комітету України з нагляду за охороною праці від 15.11.2004
- 25.Товарознавчі та маркетингові дослідження товарних ринків. – Вінниця: Видавничо-редакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2020. – 264 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.vtei.com.ua/doc/doc/26_02_2020zb.pdf

- 26.Фалгони Ж. 10 главных проблем цифрового маркетинга. [Електронний ресурс] / Жоан Фалгони. 2020 [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://therunet.com/articles/923-desyat-glavnyh-problem-tsifrovogo-marketinga>
- 27.Фалович А.С. Якісні методи досліджень поведінки споживачів / Матеріали II Міжнародної науково–методичної конференції «Форум молодих економістів-кібернетиків «Моделювання економіки: проблеми, тенденції, досвід». 6-8 жовтня 2022 р., м. Тернопіль. – С. 245-247.
- 28.Філатова Л.С., Новохацька Л.В. Теоретико-методологічний аналіз дефініції «концепції маркетингу». Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. Вип. 4. С. 502–505.
- 29.Храбатин О.І., Яворська Л.В. Маркетинг: Навчальний посібник. / За наук. ред. О. А. Тимчик. – Київ : Видавництво, 2015. 284 с.
- 30.Шершньова З.Є. Стратегічне управління.- Київ: КНЕУ, 2014. – 699 с.
- 31.Шлюсарчик Б. Джерела конкурентних переваг у сучасній глобальній економіці / Б. Шлюсарчик // Академічний огляд. – 2013. – № 2. – С. 115–120.
- 32.Шульгіна, Л.М. Брендинг: теорія та практика (на прикладі об'єктів комерційної нерухомості) : монографія / Л.М. Шульгіна, М.В. Лео; Нац. техн. унт України «КПІ», Київ. нац. торг.-екон. ун-т, Європейський ун-т. - КиївТернопіль : Астон, 2022. – 266 с.

Для формування маркетингової стратегії розвитку ДП «Причорноморське державне регіональне геологічне підприємство» необхідно враховувати кілька ключових аспектів, особливо враховуючи поточні умови в Україні.

1. Аналіз ринку і конкурентів

Ринок геологічних послуг в Україні є досить конкурентним, і деякі з геологічних підприємств, зокрема УкрДГРІ, були передані в управління Фонду державного майна для можливої приватизації, що вказує на певні ризики та можливості для Причорноморського ДРГП (NADRA) (NADRA). Важливо ретельно вивчити конкурентів та їхні сильні сторони, щоб визначити власні унікальні переваги.

2. Продуктова стратегія

Основні види діяльності Причорноморського ДРГП включають геодезичні та гідрографічні роботи, інжинірингові послуги, а також будівництво житлових і нежитлових будівель (BusinessUA). Пропонування інноваційних рішень і високоякісних послуг у цих областях допоможе зайняти лідерські позиції на ринку.

3. Цільова аудиторія

Цільовою аудиторією можуть бути як державні, так і приватні компанії, що займаються будівництвом, інфраструктурними проектами та видобутком корисних копалин. Важливо розширити співпрацю з міжнародними партнерами, що можуть зацікавитися українськими геологічними ресурсами.

4. Цінова стратегія

З огляду на поточну економічну ситуацію, слід розробити гнучку цінову стратегію, яка враховує різні сегменти ринку та дозволяє залучати як великих, так і дрібних замовників.

5. Канали розповсюдження і просування

Активне використання цифрових платформ для просування своїх послуг, зокрема через офіційний сайт і соціальні мережі, допоможе збільшити видимість підприємства та залучити нових клієнтів. Крім того, участь у міжнародних виставках і конференціях підвищить авторитет на глобальному

ринку.

6. Партнерства і співпраця

Розширення партнерських відносин, зокрема з науковими установами і великими інженерними компаніями, сприятиме підвищенню рівня компетентності підприємства та збільшенню обсягів замовлень.

7. Інновації та розвиток технологій

Вкладення в нові технології і розробку сучасних методів дослідження та аналізу дозволить надавати послуги на більш високому рівні та задовольнити потреби навіть найвибагливіших клієнтів.

Таким чином, формування маркетингової стратегії ДП «Причорноморське державне регіональне геологічне підприємство» повинно базуватися на глибокому аналізі ринку, інноваційному підході до надання послуг та активній співпраці з партнерами і клієнтами для досягнення стійкого розвитку та конкурентних переваг ([NADRA](#)) ([Vkursi](#)) ([NADRA](#)) ([BusinessUA](#)).

Проведення SWOT-аналізу ДП «Причорноморське державне регіональне геологічне підприємство» допоможе оцінити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на його діяльність. Ось основні аспекти цього аналізу:

Сильні сторони (Strengths)

1. **Досвід та репутація:** Підприємство існує з 1939 року і має багатий досвід у галузі геологічних досліджень ([УкрРеклама](#)).
2. **Широкий спектр послуг:** Включає геодезичні та гідрографічні роботи, інжинірингові послуги, а також будівництво житлових і нежитлових будівель ([УкрРеклама](#)).
3. **Фаховий персонал:** Наявність висококваліфікованих фахівців, що працюють у компанії.
4. **Розташування:** Зручне розташування в Одеській області, що сприяє доступу до морських шляхів і важливих транспортних вузлів

(УкрРеклама).

Слабкі сторони (Weaknesses)

1. **Фінансова нестабільність:** Можливі проблеми з фінансуванням та необхідність додаткових інвестицій для модернізації обладнання (NADRA Info) (NADRA Info).
2. **Залежність від державних контрактів:** Висока залежність від державних замовлень, що може обмежувати фінансову гнучкість.
3. **Обмежена маркетингова діяльність:** Недостатня активність у просуванні своїх послуг на міжнародному ринку.

Можливості (Opportunities)

1. **Розширення ринків збуту:** Вихід на міжнародні ринки та залучення іноземних клієнтів для збільшення доходів.
2. **Інновації та нові технології:** Впровадження сучасних технологій для підвищення якості та ефективності наданих послуг.
3. **Державна підтримка:** Можливості отримання державних грантів та фінансування для розвитку інфраструктури і технологій.

Загрози (Threats)

1. **Економічна нестабільність:** Війна в Україні та економічна нестабільність можуть негативно впливати на фінансовий стан підприємства та скорочення обсягів замовлень (NADRA Info) (NADRA Info).
2. **Конкуренція:** Зростання конкуренції на ринку геологічних послуг, зокрема з боку приватних компаній.
3. **Приватизація:** Можливі ризики, пов'язані з процесом приватизації, включаючи втрату певних активів або зміни в управлінській структурі (NADRA Info).

Цей SWOT-аналіз дозволяє підприємству визначити стратегічні напрямки розвитку, зосереджуючись на використанні своїх сильних сторін і можливостей, а також на мінімізації слабких місць і підготовці до потенційних загроз.