

УДК 338.486.5:658.5(477.64-2)

Лубінець М.С.

студентка

Запорізького національного університету

Бульбенко К.Г.

студентка

Запорізького національного університету

Олійник О.М.

кандидат філософських наук,

доцент кафедри бізнес-адміністрування  
і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Запорізького національного університету

## ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «МОТОР СІЧ» В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

У статті досліджено проблеми стратегічного планування діяльності вітчизняного підприємства ПАТ «Мотор Січ» та запропоновано напрямки вдосконалення його стратегічного управління. Як основний напрям утримання своїх позицій на ринку авіабудування виділено диверсифікацію. Реалізація цього напрямку вимагає покращення якості та відповідності стандартам європейського ринку. Втілення цієї стратегії має практичне значення для соціально-економічного розвитку регіону у майбутньому.

**Ключові слова:** авіабудування, стратегія, експорт, диверсифікація, планування зовнішньоекономічної діяльності.

### Лубінець М.С., Бульбенко К.Г., Олійник А.Н. ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «МОТОР СІЧ» В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

В статье исследованы проблемы стратегического планирования деятельности отечественного предприятия ОАО «Мотор Сич» и предложены направления совершенствования его стратегического управления. Как основное направление удержания своих позиций на рынке авиастроения выделена диверсификация. Реализация этого направления требует улучшения качества и соответствия стандартам европейского рынка. Воплощение этой стратегии имеет практическое значение для социально-экономического развития региона в будущем.

**Ключевые слова:** авиастроение, стратегия, экспорт, диверсификация, планирование внешнеэкономической деятельности.

### Lubinets M.S., Bulbenko K.G., Oliynyck O.M. TRANSFORMATION OF INDUSTRIAL ENTERPRISE PLANNING JSC «MOTOR SICH» IN THE CONDITIONS OF UNSTABLE ENVIRONMENT

The problem of strategic planning of domestic enterprise JSC «Motor Sich» are researched in the article and ways of improving its strategic management are suggested. The main way of maintaining their position in the aerospace market is diversification. Implementation of this area requires improvement of quality and compliance with the requirements of the European market. The implementation of this strategy has practical importance for the socio-economic development in the future.

**Keywords:** aerospace, strategy, export, diversification, planning of foreign trade activities.

**Постановка проблеми.** Авіабудування в структурі сучасної світової економіки відноситься до стратегічно важливих високотехнологічних галузей, оскільки в умовах глобалізації використання авіатехніки є засобом здійснення комунікацій, проведення логістичних операцій, а розвиток галузі в цілому забезпечує зайнятостю висококваліфікованих

працівників. Технологічна складність галузі вимагає значних інвестиційних вкладень. Авіабудівна галузь є стратегічно важливою для України і однією з базових галузей національної економіки.

На сьогоднішній день Україна вважається однією з дев'яти найпотужніших аерокосмічних виробників світу, яка має повний цикл літакобудування та

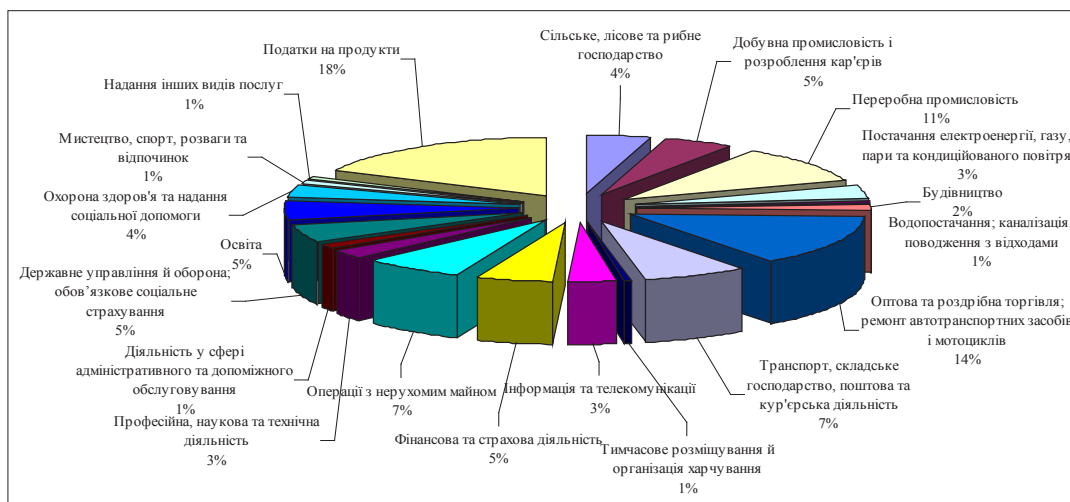


Рис. 1. Структура ВВП за 2015 р. I квартал [1]

спроможна створювати найсучаснішу ракетно-космічну техніку. Узгодження авіатранспортної галузі з міжнародними вимогами є важливою складовою стратегії держави, спрямованої на забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних авіабудівних підприємств на світовому ринку [2].

ПАТ «Мотор Січ» – одне з провідних підприємств у світі з розробки, виробництва, ремонту та сервісного обслуговування авіаційних газотурбінних двигунів для літаків і вертольотів та промислових газотурбінних установок.

Стратегія зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Мотор Січ» є сукупністю перспективних планів і завдань, які необхідно виконати, щоб досягти поставлених цілей, тобто виникає необхідність в її постійному удосконаленні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Перспективи світового авіабудування широко висвітлюються в роботах як практичного, так і теоретичного характеру. В цьому напрямі необхідно відмітити деякі роботи. М.В. Бойкова висвітлювала найновіші тенденції та прогнози розвитку досліджень та розробок в авіакосмічній індустрії. І.М. Капаруліна, О.В. Ареф'єва аналізували тенденції розвитку світового авіабудування і виділили інтеграцію та спеціалізацію як основні шляхи розвитку вітчизняного ринку авіабудування та обґрунтовували напрями трансформації авіабудування України шляхом визначення адекватної форми інтеграції у світовий кластер авіабудування. Л.І. Скібіцька виділяла етапи опрацювання ринкової стратегії авіабудівного підприємств у процесі виходу на зовнішні ринки.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Однак додаткового дослідження вимагає питання підвищення ефективності системи планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

**Мета статті** полягає в обґрунтуванні перспективних напрямків розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства ПАТ «Мотор Січ» в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Стратегічне управління здійснюється в контексті місії організації, і його фундаментальна задача полягає в тому, щоб забезпечити взаємозв'язок місії із основними цілями організації в умовах змінного економічного середовища.

Стратегічне планування – процес формування, оцінювання і прийняття стратегій розвитку бізнесу. Стратегічні плани базуються на прогнозуванні майбутнього стану підприємства і зовнішнього середовища, їхнім призначенням є мобілізація ресурсів і координація діяльності всіх підрозділів підприємства в напрямку досягнення заявлених довгострокових цілей [3].

Авіабудівна галузь України має досить вагомий потенціал для її подальшого розвитку, однак основними причинами уповільнення темпів розвитку вітчизняного авіаційного комплексу є скорочення технологічних розробок та інтелектуальних ресурсів і відсутність міжнародної кооперації [4].

У сучасних умовах розвитку ринку ПАТ «Мотор Січ» доводиться усе складніше. Проблеми пов'язані з високим рівнем жорсткої конкуренції, перенасиченням рекламних та інформаційних потоків, зростаючими вимогами до якості продукції, з постійними змінами кон'юнктури й місткості ринку, а також інноваціями, що прагнуть завоювати все більші частки. Істотний вплив на господарську діяльність ПАТ «Мотор Січ» чинять політико-економічна нестабільність і мінливість зовнішньоекономічного курсу держави. Значного впливу зазнало підприємство внаслідок загострення стосунків між Україною та Росією.

Основні показники виробничо-фінансової діяльності «Мотор Січ»: темп зростання обсягів вироб-

Таблиця 1

SWOT-аналіз ПАТ «Мотор Січ»

	Можливості:	Загрози:
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) держзамовлення на поставку вертольотів;</li> <li>2) зростання потреб у авіатехніці;</li> <li>3) проникнення на ринок Китаю і країн Південно-Східної Азії</li> <li>4) створення авіадвигунів 5-го покоління протягом декількох років;</li> <li>5) високий ступінь зносу авіаційних парків країн СНД</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) політична нестабільність;</li> <li>2) недостатня законодавча забезпеченість галузі;</li> <li>3) загострення стосунків між Україною та Росією;</li> <li>4) посилення конкуренції на ринку авіадвигунів;</li> <li>5) подорожчання імпортих комплектуючих та сировини;</li> <li>6) низький рівень витрат на НДДКР</li> </ol>
<p><b>Сильні сторони:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) виробництво двигунів з унікальними характеристиками, диверсифікована продуктова лінійка;</li> <li>2) тривалі історичні зв'язки з великими клієнтами, міцні позиції на ринку СНД;</li> <li>3) повний цикл створення авіадвигунів, партнерство з КБ «Івченко-Прогрес»;</li> <li>4) досвідчений і кваліфікований персонал;</li> <li>5) низька частка позикових коштів</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) зростання частки ринку за рахунок виробництва двигунів з унікальними характеристиками;</li> <li>2) розширення асортименту продукції та послуг;</li> <li>3) збільшення кількості партнерів та споживачів</li> <li>4) створення авіадвигунів 5-го покоління;</li> <li>5) залучення до роботи кваліфікованого персоналу може стати конкурентною перевагою підприємства;</li> <li>6) зростання частки ринку за рахунок гарної репутації</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) за допомогою наявності власних коштів зменшувати залежність від постачальника;</li> <li>2) міцні позиції на ринку СНД сприятимуть закріпленню підприємства на зовнішньому ринку</li> </ol>
<p><b>Слабкі сторони:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) висока частка продажу в Росії;</li> <li>2) недостатня ємність внутрішнього ринку;</li> <li>3) низький рівень контролю над операційною діяльністю з боку міноритарних акціонерів</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) диверсифікація з метою мінімізації ризиків;</li> <li>2) наступальна маркетингова політика</li> <li>3) прагнення до лідерства за витратами;</li> <li>4) створення високотехнічного виробництва</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) пошук нових ринків збуту;</li> <li>2) реструктуризація кадрової політики;</li> <li>3) необхідність залучення фінансового капіталу</li> </ol>

Джерело: розроблено авторами

ництва у 2013 р. в порівнянних цінах до 2012 р. – 112,5%; дохід від реалізації продукції, робіт і послуг в 2013 р. на 11,5% більше, ніж в 2012 р.; питома вага авіатехніки в реалізованій продукції – 92,4%; частка експорту в доході від реалізованої продукції – 93,8%; рентабельність продажів – 17,3%.

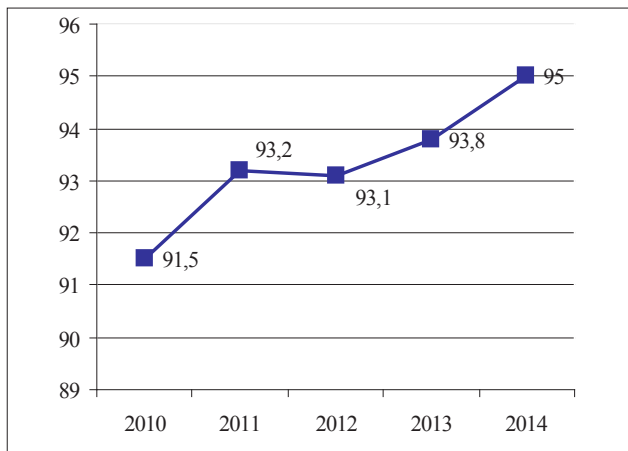


Рис. 2. Питома вага експорту в реалізованій продукції за 2010–2014 рр., % [5]

Стратегія зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Мотор Січ» достатньо розвинена. Стратегічна концепція даного підприємства – стратегія зростання на основі широкомасштабної диверсифікації виробництва, зміцнення і розширення своїх позицій на ринку авіаційної техніки та послуг в її експлуатації.

Одним з основних інструментів стратегічного управління, що впливають на розвиток компанії, є SWOT-аналіз.

Виходячи з результатів проведеного стратегічного аналізу зовнішнього середовища ПАТ «Мотор Січ» за допомогою інструментів SWOT-аналізу, можна сказати, що існує необхідність перегляду та заміни стратегічних планів підприємства його керівництвом. Стратегічне планування має здійснюватись таким чином, щоб використовувати власні сильні сторони та ринкові можливості для максимального розвитку та реалізації потенціалу підприємства, одночасно з подоланням слабких сторін та уникненням загроз [6].

Проаналізувавши діяльність ПАТ «Мотор Січ», бачимо, що підприємство має безсумнівну конкурентну перевагу в якості своєї продукції та відносно стабільну прихильність споживача, тому основні зусилля керівництва доцільно спрямувати на її збереження з використанням наявного фінансового потенціалу.

Зважаючи на складне політичне становище країни, невизначеність майбутнього, а також враховуючи значну залежність ПАТ «Мотор Січ» від російського ринку, слід проводити активну політику пошуку та закріплення на нових ринках з метою залишити попередні обсяги прибутків та мінімізувати втрати внаслідок можливого закриття експортного кордону між Україною та Росією. Найбільш ефективною в ситуації, що склалася, є стратегія диверсифікації. ПАТ «Мотор Січ» має розширювати ринки збуту продукції як за кордоном, так і всередині країни.

ПАТ «Мотор Січ» має визначити країну, в яку найбільш вигідно експортувати. При порівнянні варіантів з виходу на ринок різних країн керівництво підприємства повинно брати до уваги такі фактори: політичну й економічну стабільність; витрати

виробництва; транспортну інфраструктуру; державні пільги й стимули; наявність як кваліфікованої, так і відносно дешевої робочої сили; ємність ринку даної країни; наявність торгових обмежень; наявність необхідних постачальників сировини, матеріалів.

Актуальним для підприємства є розширення своєї присутності на європейських ринках. Європа – це платоспроможний і перспективний ринок. Однак багато буде залежати від світової економічної ситуації, політики України.

Європейське бачення авіації у 2050 р. включає такі положення: надання найкращих послуг в області аеронавтики та повітряного транспорту, забезпечення конкурентоспроможності європейської промисловості, залучення кращих кадрів, захист навколишнього середовища та використання альтернативних джерел енергії, забезпечення повної безпеки та надання робочих місць [7].

Європейський ринок ставить високі вимоги перед імпортною продукцією. ПАТ «Мотор Січ» має обрати конкретний напрям інтеграції у європейське авіабудування. Основою діяльності підприємства має стати направленість на досягнення основних світових тенденцій авіабудування, які є основою успішного функціонування підприємства в складних конкурентних умовах.

Одним з перспективних шляхів удосконалення експортної діяльності на підприємстві на майбутнє є розробка стратегій розвитку виробництва на середньо- та довгострокову перспективу.

Можна зробити пропозиції щодо подальшої розробки стратегії ПАТ «Мотор Січ», спираючись на матрицю І. Ансоффа, яка призначена для опису можливих стратегій підприємства в умовах зростаючого ринку.

Використовуючи стратегію вдосконалення діяльності, ПАТ «Мотор Січ» може використати такі альтернативи інтенсивного зростання: розвиток первинного попиту шляхом залучення нових користувачів товару; збільшення частки ринку за рахунок залучення покупців фірм-конкурентів за допомогою активних маркетингових заходів.

Використовуючи стратегію товарної експансії, можна використати наступні альтернативні варіанти реалізації стратегії: додання споживчих характеристик товару; розширення товарної номенклатури і асортименту продукції, що випускається.

Користуючись стратегією розвитку ринку, можна використати такі альтернативи: освоєння нових сегментів на тому ж ринку; вихід на нові ринки всередині країни і в інших країнах.

ПАТ «Мотор Січ» має приділяти більше уваги науково-технічним розробкам, що дозволить покращити якість продукції, розширити продуктову лінійку, вдосконалити виробництво, зменшити загальні витрати. Велике значення має залучення інвестицій в інноваційну діяльність підприємства.

**Висновки.** Отже, одним із перспективних напрямків розвитку підприємства та позбавлення залежності від російського ринку є співпраця з іноземними партнерами. Спільна розробка та виробництво транспортних і військово-транспортних літаків є гарним досвідом світового авіабудування. На сьогоднішній день більшість авіабудівних компаній об'єднуються задля спільної діяльності. ПАТ «Мотор Січ» має всі шанси зміцнитися на європейському ринку, використовуючи досвід провідних компаній.

Ефективна організаційна форма авіабудівної компанії на ринку повинна одночасно забезпечувати: інтеграцію основних ланок виробництва авіатехніки;

модернізацію основних фондів; здійснення серійного виробництва авіатехніки з дотриманням відповідних вимог до організації виробничого процесу; реалізацію стратегії диверсифікації; фінансування крупномасштабних досліджень; організацію післяпродажного обслуговування й стимулювання споживачів; мобільність і гнучкість реагування на зміни зовнішніх чинників [8].

Отже, на сьогоднішній день основним завданням підприємства є пошук нових ринків збуту, які замінять російський ринок. Для досягнення цього ПАТ «Мотор Січ» має покращити свою діяльність через використання європейського досвіду авіабудування. Високі бар'єри входу на європейський ринок змушують підприємство прийняти вимоги світової спільноти. ПАТ «Мотор Січ» має звернути увагу на розвиток інноваційного сектору, що значно допоможе при скороченні витрат, удосконаленні виробництва, залучення нових покупців, а також збільшення частки ринку.

Україні необхідно в найближчі роки мати на меті інтегрування зі світовими авіабудівними підприємствами світу для обміну досвідом, розробками, технологією, завдяки чому з'явиться можливість залучити в країну нових іноземних інвесторів, нових покупців авіаційної техніки.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Державний комітет статистики України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
2. Скібіцька Л. Аспекти виходу авіабудівних підприємств на зовнішній ринок в умовах кризи / Л. Скібіцька // Економіка розвитку. – 2014. – № 3. – С. 54–58.
3. Кредісов А.І. Управління зовнішньоекономічною діяльністю / [А.І. Кредісов, С.М. Березовенко, Г.М. Биков]. – К. : ВІРА-Р, 2002. – 552 с.
4. Геєць І.О. Оцінка та стратегічні напрямки розвитку авіабудування України / І.О. Геєць, Ю.С. Слюсаренко // Стратегія розвитку України. – 2013. – № 1. – С. 47–52.
5. Мотор Січ. Річний звіт – 2014 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.motorsich.ua/userfiles/otchet-2014\\_m.pdf](http://www.motorsich.ua/userfiles/otchet-2014_m.pdf)
6. Шульгіна Л.М. Проблеми управління інноваційним розвитком / Л.М. Шульгіна, В. В. Юхименко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2003. - № 3. – С. 79 – 84.
7. Flightpath 2050 Europe's Vision for Aviation. Report of the High Level Group on Aviation Research. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ec.europa.eu/transport/modes/air/doc/flightpath2050.pdf>.
8. Ареф'єва О.В., Капаруліна І.М. Українське авіабудування: напрями трансформації / О.В. Ареф'єва, І.М. Капаруліна // Інноваційна економіка. – 2013. – № 3. – С. 3–8 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/inek\\_2013\\_3\\_2.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/inek_2013_3_2.pdf).

УДК 65.012.33

**Миколок О.А.**  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту  
Хмельницького національного університету

**Соколюк Г.О.**  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту  
Хмельницького національного університету

### РОЗВИТОК УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПАТ «УКРТЕЛЕКОМ» В КОНТЕКСТІ ФАКТОРІВ ЇЇ ФОРМУВАННЯ

Стаття присвячена розвитку та управлінню організаційною культурою підприємства як ефективного інструмента його діяльності. Проаналізовано елементи організаційної культури ПАТ «Укртелеком». Виділено фактори, що впливають на формування організаційної культури товариства, а також представлено ступінь їх впливу.

**Ключові слова:** управління, організаційна культура, фактори формування, рівень впливу, мотивація.

#### Миколок О.А., Соколюк Г.О. РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ ПАО «УКРТЕЛЕКОМ» В КОНТЕКСТЕ ФАКТОРОВ ЕЁ ФОРМИРОВАНИЯ

Статья посвящена развитию и управлению организационной культурой предприятия как эффективного инструмента его деятельности. Проанализированы элементы организационной культуры ПАО «Укртелеком». Выделены факторы, влияющие на формирование организационной культуры общества, а также представлена степень их влияния.

**Ключевые слова:** управление, организационная культура, факторы формирования, уровень влияния, мотивация.

#### Mykolyuk O.A., Sokolyuk G.O. DEVELOPMENT MANAGEMENT CULTURE ORHANYZATION PC «UKRTELECOM» OF FACTORS FORMATION

The article is devoted to the development and management of organizational culture of the enterprise as an effective instrument of its activities. Analyzed the elements of organizational culture PC «Ukrtelecom». The factors that influence the formation of the organizational culture of the company, and also the degree of impact.

**Keywords:** management, organizational culture, formation factors, level of influence motivation.

**Постановка проблеми.** На сьогодні одним із найефективніших інструментів управління персоналом підприємства і мотивації його діяльності є організаційна культура. Людина, задовольнивши потреби нижчих рівнів, прагне до принципово інших цілей,

таких як: реалізація своїх здібностей, положення в колективі, спільність цінностей, усвідомлення себе невід'ємною і необхідною частиною команди. Акіо Моріта, засновник фірми «Соні», казав: «Працюючи в промисловості з людьми, ми зрозуміли, що вони