

УДК: 339. 564 : 658. 8

Сухарева К. В. к. філос.н., доцент

Єфіменко В.І., магістр

Запорізький національний університет

СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «МОТОР СІЧ»

В публікації авторами досліджено питання застосування інструментарію ситуаційного менеджменту зовнішньоекономічної діяльності промислового підприємства. Доведено необхідність та доцільність використання спеціального алгоритму, який є сукупністю послідовних дій для визначення подальшого напрямку діяльності підприємства (зростання, скорочення та стабілізації) в умовах турбулентного зовнішнього середовища.

Ключові слова: ситуаційний менеджмент, алгоритм, зовнішньоекономічна діяльність, авіаційна галузь, експорт, ситуація

Sukhareva K., Efimenko V.

SITUATION MANAGEMENT OF THE INTERNATIONAL ACTIVITY OF PJSC “MOTOR SYCH”

The authors of the article have researched the issues of using the instruments of situation management of international activity of an industrial enterprise. The necessity and rationale of using the special algorithm the essence of which is the combination of consequent measures aimed at determining the further trends of the activity of the enterprise (increase, reduction and stabilization) in the conditions of changeable external environment.

Keywords: situation management, algorithm, international activity, aviation, export, situation

Сухарева К. В., Єфіменко В.І.

СИТУАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ПАТ «МОТОР СІЧ»

В публикации авторами исследованы вопросы применения инструментария ситуационного менеджмента внешнеэкономической деятельности промышленного предприятия. Доказана необходимость и целесообразность использования специального алгоритма, который является совокупностью последовательных действий для определения дальнейшего направления деятельности предприятия (роста, сокращения и стабилизации) в условиях турбулентной внешней среды.

Ключевые слова: ситуационный менеджмент, алгоритм, внешнеэкономическая деятельность, экспорт, ситуация

Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Тенденції розвитку вітчизняної економіки, що склалися протягом останнього півріччя вимагають нагальної адаптації системи менеджменту промислових підприємств, що мають тісні коопераційні зв'язки як з національними, так і закордонними контрагентами.

Одним із стратегічних напрямів підвищення ефективності міжнародних відносин в галузі підприємництва України є розширення машинобудівної галузі в цілому та авіабудування зокрема. Флагманом вітчизняної авіабудівної галузі є ПАТ «Мотор Січ» - одне з декількох у світі та єдине в Україні підприємство, що має закінчений цикл виробництва авіаційних двигунів, а також забезпечує весь цикл ремонту, випробування та їх обслуговування. До головних напрямів його діяльності відноситься:

авіаційна промисловість; виробництво електротехнічних машин, обладнання, апаратури та виробів виробничого призначення; ремонт цивільних літаків, вертольотів, їх обладнання тощо. Розвиток даного підприємства, як базового елемента авіабудівної галузі, є запорукою активізації та підвищення її ефективності та стабілізації соціально-економічної ситуації в країні в цілому.

Виходячи з вищенаведеного, в умовах сьогодення актуалізується проблема розробки та прийняття управлінських рішень, які вимагають від керівництва застосування інструментарію ситуаційного менеджменту з метою своєчасного реагування на непередбачувані зміни у зовнішньому середовищі.

Аналіз останніх досліджень у яких започатковано вирішення проблеми. Теоретичні основи та проблематика ситуаційного менеджменту досліджувалися у працях провідних західних вчених від початку 70-х років ХХ століття (Фолетт М. П., Кунца, О'Донелла С. [1]), які стали фундаментом для подальшого розгляду даної концепції в працях як вітчизняних (Василенко В., Шостки В. [2]).

Можливості ефективного використання ситуаційного менеджменту досліджували в своїх роботах Василенко В., Шостка В. [2], Бажин І. [3], які визначали, що досягнення цілей організації можливе за умов застосування конкретних прийомів та концепцій до певних умов-ситуацій. Проблеми реалізації ситуаційного менеджменту, що виникають через відсутність та неможливість розробки уніфікованих підходів до вирішення управлінських ситуацій аналізували в своїх роботах Гріфін Р. та Яцура В. [4], які наголошували на унікальності кожного конкретного суб'єкта підприємництва.

Разом з тим, поза увагою вищенаведених дослідників залишилися теоретичні та практичні аспекти застосування ситуаційного менеджменту в окремих сферах підприємницької діяльності, в тому числі в сфері зовнішньоекономічної діяльності. Також недостатньо розробленими є дієві заходи та практичний інструментарій реалізації ситуаційного менеджменту підприємствами різних галузей економіки.

Цілі статті. Розробка та обґрунтування алгоритму ситуаційного менеджменту в зовнішньоекономічній діяльності промислового підприємства в контексті завдань його розвитку та за умов максимального врахування турбулентності сучасного ринку.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Ситуаційний менеджмент є інструментом управління в ситуаціях, які виникають у наслідок того, що керівництво не спроможне вчасно розпізнати та передбачити загрози, проаналізувати їх симптоми, розробити заходи щодо зменшення їх негативних наслідків, та відповідно не встигає зреагувати на зміни, що виникають в умовах нестабільності [5]. Як самостійна галузь науки та професійної діяльності, він спрямований на забезпечення успішного функціонування організаційної структури, досягнення поставлених цілей шляхом раціонального використання наявних ресурсів відповідно до ситуації, що склалася у визначений період часу. Ситуаційність в управлінні визначає, що не може бути єдиного універсального рішення, набору інструментів менеджменту в різних умовах. Основні засади використання ситуаційного менеджменту на підприємствах з метою їх ефективного функціонування вимагають з одного боку – аналізу можливостей розвитку, а з іншого – здатності враховувати та протидіяти факторам, що його визначають.

Прагнення до збереження існуючої конкурентної позиції ПАТ «Мотор Січ», поступового розширення та зміни ринків збуту, налагодження партнерської взаємодії з новими контрагентами, особливо в сучасних умовах, вимагає від керівництва активізації дій щодо застосування ситуаційного менеджменту та розробки ефективних управлінських рішень. ПАТ «Мотор Січ», реалізуючи стратегію диверсифікації, випускає понад 60 модифікацій двигунів для більше ніж 80 видів літаків і вертольотів

різного призначення та виробляє широкий спектр продукції наземного застосування й товарів народного споживання [6]. При цьому 90% реалізованої продукції зорієнтовано на експорт (рис. 1), кошти отримані від зовнішньоекономічної діяльності компанії є головним джерелом фінансових надходжень ПАТ «Мотор Січ» (рис. 2).

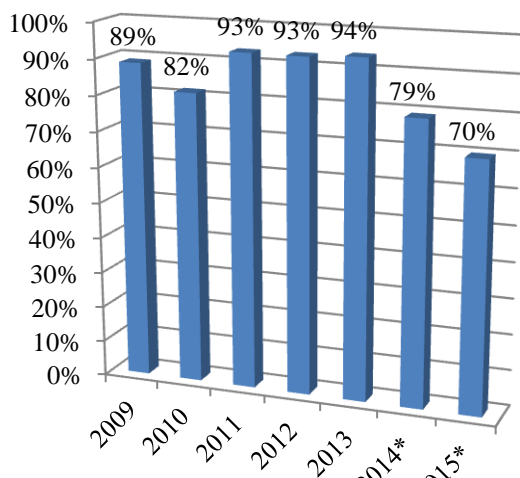


Рис. 1 Вага експорту в загальному обсязі реалізованої продукції ПАТ «Мотор Січ», % [7, 8]

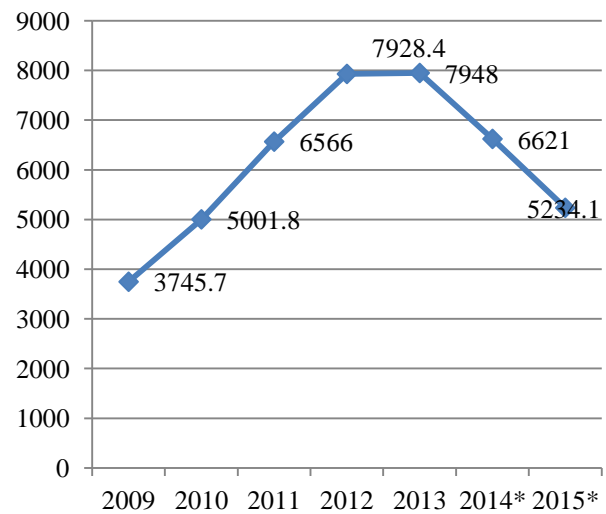


Рис. 2 Чистий дохід від реалізації продукції ПАТ «Мотор Січ», млн. грн. [7, 8]

* 2014 р -2015 р. – прогнозні значення.

Аналіз статистичних даних діяльності авіаційного підприємства, підтверджує, що воно починає відчувати кризові явища, враховуючи негативну динаміку зовнішнього середовища (зниження майже на 40% виробництва споживчих товарів у 2014 році) (табл. 1).

Таблиця 1

Динаміка доходів від реалізації ПАТ «Мотор Січ», 2012-2013 рр., млн. грн. [7, с. 78; 8]

Роки	2012	Питома вага, %	2013	Питома вага, %	Абс. відхил.	Приріст, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)						
виробництва та ремонту авіаційних двигунів	6,44	81,2	7,18	90,2	0,73	11,3
виробництва наземної техніки	4,36	5,5	4,49	5,7	0,13	3,1
виробництва споживчих товарів	9,83	1,2	3,99	0,5	-0,58	-59,3
інших товарів, робіт, послуг	9,57	12,1	2,91	3,7	-0,66	-69,6
Разом дохід від реалізації	79,28	100,0	79,47	100,0	0,19	0,2

Проаналізуємо географію збуту ПАТ «Мотор Січ» в умовах ситуаційного менеджменту зовнішньоекономічної діяльності. Виходячи з даних наведених на рис. 3 можна зробити висновок, що географія збуту продукції ПАТ «Мотор Січ» є доволі широкою, хоча найбільший сегмент складають споживачі з Російської Федерації (приблизно 69%).

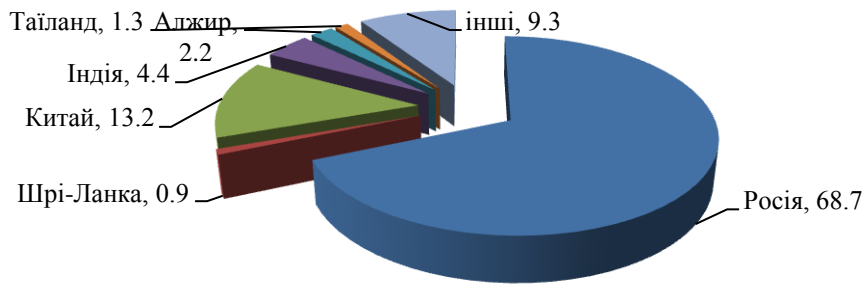


Рис. 3 Географія збуту продукції ПАТ «Мотор Січ», 2013 р., % [7, с. 79-80]

Загалом, зовнішньоекономічна діяльність ПАТ «Мотор Січ» в період до 2013 року була ефективною та мала позитивну тенденцію (табл. 2) [7, с. 78; 8]. Зміни у показниках рентабельності зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Мотор Січ» визначаються наслідками фінансово-економічної кризи та ситуацією, що склалася у світовій економічній системі протягом цих років.

Таблиця 2

Ефективність зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Мотор Січ», млн. грн.

Рік	2009	2010	2011	2012	2013	2014*	2015*
Чистий дохід від реалізації продукції	3745,7	5001,8	6556	7928,4	7948	6621	5324,1
Чистий дохід від реалізації продукції на експорт	3322,4	4076,5	6110,2	7381,3	7455,2	5230,6	3710,9
Витрати на здійснення експортних операцій	2799,8	3576,6	5161,0	5711,0	6121,0	4987,2	3677,9
Рентабельність, %	19%	14%	18%	29%	22%	5%	1%

Результати дослідження основних показників зовнішньоекономічної діяльності флагмана авіабудівної галузі, які за наявними прогнозами експертів не є оптимістичними, а також тенденції розвитку економіки країни в цілому та авіаційної галузі зокрема, свідчать про негативні зрушення, які в більшості випадків не передбачені в рамках стратегічного планування підприємства. На сьогодні під загрозою розірвання є усталені контакти та взаємозв'язки ПАТ «Мотор Січ» з наявними та пріоритетними партнерами. В даному контексті керівництву підприємства слід в короткі терміни частково переорієнтувати свою діяльність, концентрувати свою увагу, а також приймати обґрунтовані управлінські рішення відповідно до реальної ситуації на ринку. Саме інструменти ситуаційного менеджменту на сьогодні є найбільш ефективними методами управління, оскільки дозволяють максимально ефективно враховувати значну кількість складно прогнозованих факторів зовнішнього макро- та мікросередовищ.

Прогнозуючи напрямки своєї діяльності застосовуючи концепцію ситуаційного менеджменту, керівництву підприємства слід враховувати два основних параметри: темпи росту ринку, на якому функціонує підприємство, а також його відносну частку, узагальнення яких запропоновано в ситуаційній матриці А. Томпсона та А. Стрікланда. Залежно від величини зазначених факторів керівництво ПАТ «Мотор Січ» може прийняти рішення щодо реалізації одного із можливих напрямків. Слід зазначити, що практично можуть реалізовуватися одночасно декілька альтернатив із різних квадрантів для різних напрямків діяльності підприємства.

Не зважаючи на прозорість та простоту запропонованого інструменту ситуаційного менеджменту, керівництву ПАТ «Мотор Січ» необхідно досить

обґрунтовано підходити до вибору майбутнього напрямку діяльності. Для підвищення ефективності процесу прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності керівництву ПАТ «Мотор Січ» можна запропонувати використання наступного алгоритму (рис. 4).

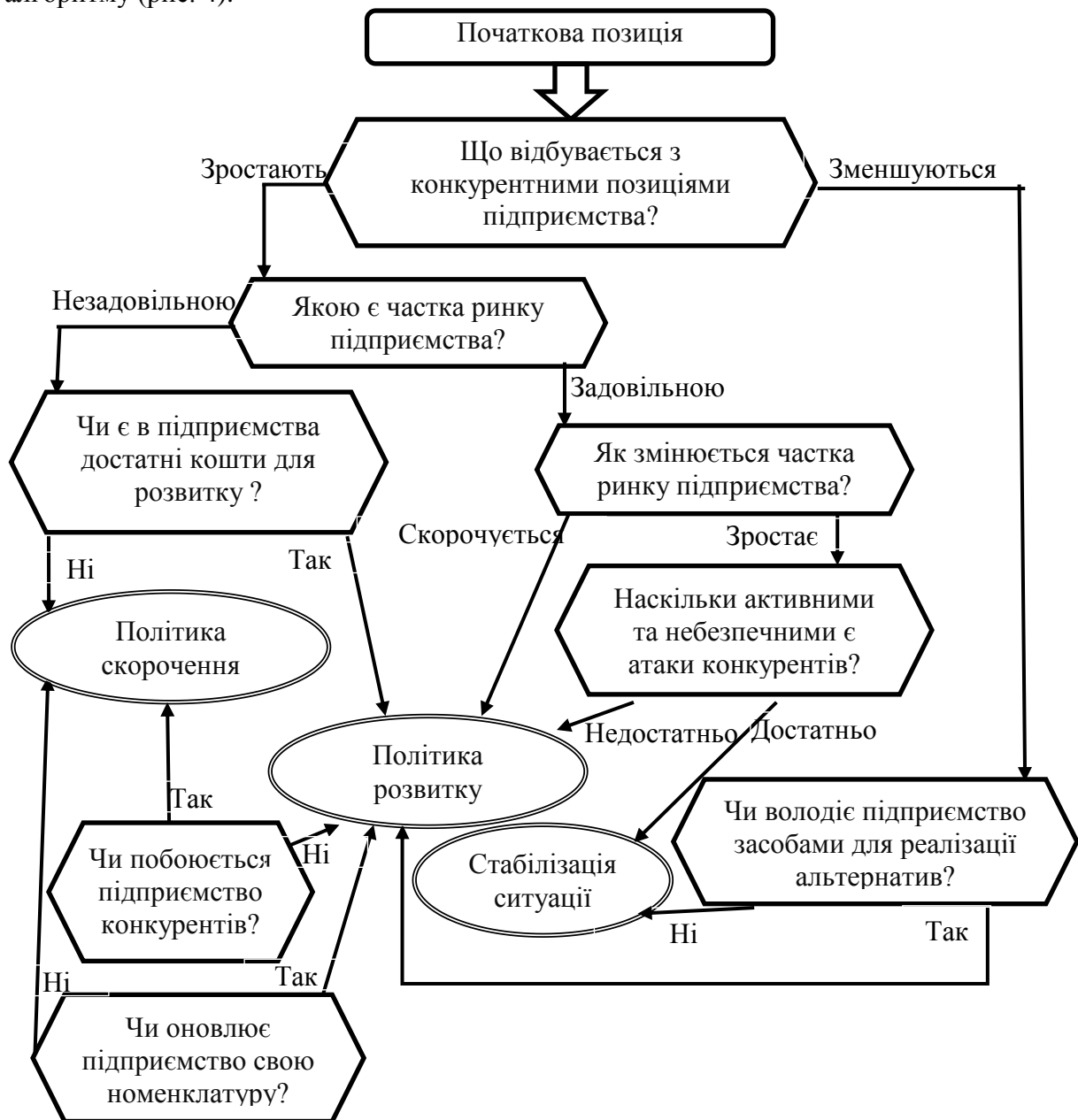


Рис. 4 Алгоритм вибору альтернативного напрямку дій ПАТ «Мотор Січ» за умов ситуаційного менеджменту (розробка авторів)

Кожна із зазначених альтернатив є можливою для реалізації в діяльності ПАТ «Мотор Січ» в найближчій перспективі щодо різних товарних груп, а також різних географічних ринків. Передумовою успішної реалізації будь-якої з них є обґрунтування заходів в межах наступних сфер діяльності:

- оптимізація збутової діяльності за рахунок розширення укладання довгострокових контрактів з іноземними замовниками, створення розширеної збутової мережі, а саме мережі закордонних представництв;
- попередження виникнення різного роду ризиків, а саме: 1) галузевих, які обумовлені незначним рівнем попиту на продукцію підприємства на внутрішньому

ринку, високим рівнем конкуренції на міжнародному ринку, втрати крупних закордонних партнерів, порушення налагоджених коопераційних зв'язків з ними; 2) правових, які обумовлені досить частими змінами у законодавстві, наявності значної кількості суперечливих та колізійних положень, недосконалістю закріпленої на законодавчому рівні процедур проведення митного оформлення та отримання експортних дозволів; 3) валютних, які пов'язані з нестабільністю національної валюти, несприятливими коливаннями валютних курсів;

– застосування сучасних методів збуту, в тому числі прямиї продаж, активна участь у міжнародних виставках, ярмарках, симпозиумах, спеціалізованих салонах.

Висновки. Враховуючи широкий спектр ситуацій, що виникають у діяльності ПАТ «Мотор Січ», змінювати та підтримувати необхідний вектор розвитку можливо тільки за умови постійного корегування показників діяльності відповідно до ринкових ситуацій.

В ринковому середовищі, що характеризується значною мінливістю, складністю та рухливістю, особливого значення набуває здатність промислового підприємства адаптувати свою зовнішньоекономічну діяльність за рахунок впровадження сучасних концепцій ситуаційного менеджменту. З метою впровадження запропонованого алгоритму ПАТ «Мотор Січ» необхідно вживати упереджувальні заходи, оцінювати можливості та проблеми, вносити корективи на певних стадіях процесу управління з метою пом'якшення негативного впливу. Крім того, менеджмент компанії повинен визначити сукупність конкретних заходів, які можуть бути вжиті для зміни ситуації, що прогнозується, на їх користь. Врахування ситуаційної складової поєднаних з елементами прогнозування щодо розвитку у процесі управління ПАТ «Мотор Січ» стає сьогодні необхідним для підвищення ефективності його зовнішньоекономічної діяльності.

Отже, турбулентні умови сьогодення вимагають від топ-менеджменту ПАТ «Мотор Січ» концентрації на управлінських рішеннях, вибір та придатність яких визначається ситуацією. Оскільки існує безліч «складно прогнозованих» факторів (як внутрішнього, так і зовнішнього середовища), тому найефективнішим управлінським методом у конкретній ситуації є той, який найбільше їй відповідає. У такому разі успіх ситуаційного менеджменту значно залежить від об'єктивного визначення найбільш значимих факторів, що впливають на процес прийняття управлінських рішень та поєднуються в межах узгодженого алгоритму.

Список літератури

1. Гибсон Дж. Л. Организации: поведение, структура, процессы [Електронний ресурс] / Дж. Л. Гибсон, Д. М. Иванцевич, Д. Х. Доннелли - мл.; Пер. с англ. - 8-е изд. - М.: ИНФРА-М, 2000. - XXVI, 662 с. – Режим доступу: <http://znanium.com/go.php?id=417454>
2. Василенко В. А. Ситуационный менеджмент / В. А. Василенко, В.И. Шостка. – К. : ЦУЛ, 2003. – 285 с.
3. Бажин И.И. Управление изменениями / И.И. Бажин, Х. : Консум, 2006. – 337 с.
4. Грифін Р. Основи менеджменту : підручник / Р. Грифін, В. Яцура; наук. ред. В. Яцура, Д. Олесевич. – Львів : БаК, 2001. – 624 с.
5. Полянська А. Формування концепції розвитку підприємств на засадах ситуаційного управління [Електронний ресурс] / А. Полянська // Науковий вісник. – 2012. – Вип. 9. – Режим доступу: www.lvivacademy.com/visnik9/fail/Poljanska.pdf
6. Маркова С. В. Управлінські підходи до формування системи менеджменту якості підприємства засобами розвитку персоналу та самоменеджменту / С. В. Маркова, О. М. Олійник, А.С. Чкан // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – № 7(157). – С. 194-202
7. Годовой отчет ПАТ «Мотор Сич» 2013 год [Електронний ресурс] / ПАТ «Мотор Січ»: офіційний сайт. – Режим доступу : <http://www.motorsich.com/userfiles/otchet%20emitenta%202013.pdf>
8. Годовой отчет ПАТ «Мотор Сич» 2012 год [Електронний ресурс] / ПАТ «Мотор Січ»: офіційний сайт. – Режим доступу : http://escriu.nssmc.gov.ua/rpt3816_sect0.aspx