

**Обруч А. В.**

Украинский государственный университет железнодорожного транспорта

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ КОНЦЕПЦИИ НАЦИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ВАГОНОСТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ УКРАИНЫ

### Резюме

Проанализированы современные тенденции развития вагоностроительных предприятий. Определены основные предпосылки необходимости разработки Концепции национальной программы повышения конкурентоспособности вагоностроительных предприятий Украины. Сформулировано собственное определение Национальной программы повышения конкурентоспособности вагоностроительных предприятий.

**Ключевые слова:** вагоностроительные предприятия, конкурентоспособность, национальная программа, предпосылки создания программы, эффективное развитие.

**Obruch H. V.**

Ukrainian State University of Railway Transport

## THEORETICAL AND METHODOLOGICAL BASES OF DEVELOPMENT OF THE CONCEPT OF THE NATIONAL PROGRAM TO IMPROVE COMPETITIVENESS OF CARRIAGE-BUILDING ENTERPRISES OF UKRAINE

### Summary

In the article the author analyzes current trends in the development of car-building enterprises. The basic preconditions of need to develop the Concept of national program to improve the competitiveness of car-building enterprises of Ukraine are determined. Formed own definition of the National program to improve competitiveness of car-building enterprises.

**Keywords:** carriage-building enterprise, competitiveness, national program, background of the program creation, effective development.

---

УДК 339.137.2:664(477укр)

**Олійник О. М.**

**Чкан А. С.**

**Данилова Л. В.**

Запорізький національний університет

## РОЗВИТОК СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Досліджено сутність стратегічного потенціалу, його формування та розвиток для підприємств машинобудування. Проведено діагностику існуючого стратегічного потенціалу ПАТ «Мотор Січ» за допомогою SPACE-аналізу. Обґрунтовано перспективні напрями його розвитку.

**Ключові слова:** потенціал, стратегічний потенціал, машинобудування, SPACE-аналіз, конкурентні переваги.

**Постановка проблеми.** Машинобудівне підприємство в умовах ринкової економіки постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем, оскільки є відкритою системою. Стратегічний потенціал підприємств машинобудівної галузі переважно формується під впливом факторів та чинників зовнішнього середовища, характеризує можливості досягнення цілей підприємства через використання різних видів ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних тощо). З'ясування можливостей більш ефективного застосування конкретних ресурсів, що є досить актуальним у будь-який час, а особливої нагальності набуває в теперішніх умовах невизначеності, реалізується за рахунок комплексного оцінювання наявного стратегічного потенціалу підприємства, розробки заходів щодо його розвитку.

Аналіз та дослідження умов і результатів економічної, фінансової, маркетингової, інвестиційної та інноваційної сфер діяльності підприємства є підґрунтям для визначення його стратегічного

потенціалу, який необхідно досліджувати на засадах системного підходу.

Отже, нині суттєвою є проблема забезпеченості та ефективності використання ресурсів машинобудівного підприємств за умов раціонального використання власного стратегічного потенціалу, який забезпечує йому стійкий розвиток в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні та практичні аспекти потенціалу досліджувалися вітчизняними науковцями С.Б. Алексєєвим [1], П.М. Макаренко, Н.В. Андреєнко [2], В.І. Блонською [3], Т.Л. Нідзельською [4], О.О. Ільчуком [5], І.С. Левиком [6]. У своїх дослідженнях одні автори приділяли увагу визначенню сутності потенціалу підприємства в цілому, інші – вивчали стратегічний потенціал, його складові частини та напрями розвитку. У роботах науковців простежується ідея про наявність тісного взаємозв'язку між станом зовнішнього середовища та ефективністю реалізації стратегічного потенціалу компанії.

**Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на те що майже всі автори в своїх роботах підкреслювали необхідність оцінки стратегічного потенціалу та визначення факторів впливу зовнішнього середовища на нього як основи для ефективного управління підприємством на ринку, кожна робота є фрагментарним дослідженням, стосується окремих сфер національної економіки.

Провідну роль у формуванні структури ВВП України відіграє промисловість, зокрема машинобудівна галузь. Машинобудівні підприємства України виробляють продукцію з високою додатковою вартістю та мають можливості для успішної взаємодії з потужними транснаціональними корпораціями. Пожвавлення даної взаємодії є можливим винятково за умов формування та подальшого розвитку їх стратегічного потенціалу.

**Мета статті** полягає у визначенні та обґрунтуванні напрямів і заходів розвитку стратегічного потенціалу машинобудівних підприємств, а саме одного з лідерів вітчизняного машинобудування – ПАТ «Мотор Січ».

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Проведений аналіз здобутків провідних науковців виявив, що у визначенні поняття «потенціал підприємства» особливу увагу треба звертати на перспективні можливості розвитку для забезпечення конкурентоспроможності підприємств машинобудування. Стратегічний потенціал за своєю сутністю є сукупністю наявних граничних можливостей розвитку та досягнення глокальних (як поєднання глобальних та локальних) стратегічних цілей підприємства.

Стратегічний потенціал – це відповідність і достатність ресурсів і компетенції організації для розробки та реалізації стратегії, що зміцнює її конкурентну позицію [4].

Рівень стратегічного потенціалу підприємства визначається передусім потенційними можливостями підприємства:

- власним ресурсним забезпеченням та ресурсами зовнішнього середовища;
- збалансованістю стратегічного потенціалу та його адаптованістю до обраних стратегій розвитку підприємства;
- здатністю менеджменту підприємства сформувати упереджувальну систему управління стратегічним розвитком господарюючої структури та її потенціалом [7].

Отже, як основну мету розвитку стратегічного потенціалу підприємства можна визначити необхідність розробки ефективних шляхів використання наявних ресурсів і резервів підприємства, що забезпечить реалізацію стратегії його розвитку.

Стратегія розвитку ПАТ «Мотор Січ» ґрунтується на постійному моніторингу тенденцій на споживчих і сировинних ринках, урахує мін-

ливі умови ведення бізнесу, притаманні ринковій економіці, і забезпечує стабільний розвиток підприємства на тривалий період часу в умовах жорсткої конкурентної боротьби.

Основними складниками діючої стратегії підприємства є:

- розробка і виробництво нових конкурентоспроможних на світовому ринку авіаційних двигунів і енергетичних установок на їх базі, наукомістких виробів цивільного призначення та товарів народного споживання з метою збільшення обсягів реалізації;
- постійне вдосконалення всіх етапів життєвого циклу продукції, що виробляється: розробки, виробництва, збуту, післяпродажного обслуговування і ремонту з метою максимального задоволення потреб споживача;
- ретельний контроль якості на всіх етапах виробництва для забезпечення відповідності продукції вищим світовим стандартам якості;
- нарощування інноваційного потенціалу підприємства, націленого на модернізацію його виробничої та управлінської систем;
- збереження і розвиток плідної співпраці і взаємовигідних інтеграційних і коопераційних зв'язків із численними партнерами, що дають змогу створювати двигуни майбутнього;
- постійне вдосконалення системи підготовки висококваліфікованого персоналу та виховання кадрів;
- забезпечення функціонування єдиної економічної і соціальної політики підприємства [8].

У 2015 р. на технічне переозброєння та реконструкцію діючого виробництва було спрямовано близько 1100,6 млн. грн., з яких 550,0 млн. грн. – на придбання обладнання, 250,0 млн. грн. – на модернізацію обладнання та випробувальних стендів, 192,5 млн. грн. – на реконструкцію виробництва, 108,1 млн. грн. – на технічне переозброєння філіалів.

Науково-дослідна діяльність підприємства здійснюється шляхом розробки, освоєння та провадження у виробництво нових видів авіаційних двигунів для нових типів літаків та вертольотів, наземної техніки на основі авіаційних двигунів, удосконалення технічних характеристик існуючих авіадвигунів та розробки нових виробів товарів народного споживання.

Із метою діагностики існуючого стратегічного потенціалу ПАТ «Мотор Січ» та обґрунтування перспективних напрямів його розвитку скористаємося комплексною методикою аналізу стратегічної позиції підприємства – SPACE-аналізом. Він ґрунтується на дослідженні чотирьох основних сфер діяльності підприємства, що формують його стратегічний потенціал: фінансового становища підприємства, конкурентної переваги, привабливості галузі та стабільності галузі.

Таблиця 1

Експертна оцінка факторів фінансового становища

Фактор	Експертна оцінка										Середня експертна оцінка
	Шкала для оцінювання факторів									Виставлена оцінка	
Ліквідність	Незбалансована	0	1	2	3	4	5	6	Збалансована	6	4,5
Рівень задоволеності в капіталі	Низький	0	1	2	3	4	5	6	Високий	6	
Ризикованість бізнесу	Висока	0	1	2	3	4	5	6	Низька	4	
Наявність державних ресурсів фінансування	Відсутня	0	1	2	3	4	5	6	Велика кількість	2	

Результати дослідження основних показників діяльності ПАТ «Мотор Січ» із залученням експертної спільноти узагальнено в табл.1-4.

У табл. 1 наведено результати оцінки факторів фінансового середовища ПАТ «Мотор Січ».

Фінансове становище ПАТ «Мотор Січ» перебуває на посередньому рівні – 4,5 бали. Негативно на цей показник підприємства впливають ризикованість бізнесу та нестача державної підтримки підприємства. Це все є факторами зовнішнього середовища. Однак за умов ефективного менеджменту компанії, спрямованого на розвиток наявного стратегічного потенціалу підприємства, можна мінімізувати ці негативні тенденції.

У табл. 2 наведено результати оцінки факторів, що визначають конкурентну перевагу ПАТ «Мотор Січ».

Відповідно до наведених даних, можемо зробити висновок, що оцінки факторів конкурентної переваги є високими. Показники внутрішнього середовища ПАТ «Мотор Січ» сприяють випуску конкурентоспроможної продукції, що підтверджується прихильністю покупців. Отже, ПАТ «Мотор Січ» є достатньо конкурентоспроможним підприємством для реалізації своєї продукції на національному ринку та її експорту на зарубіжні ринки. Якість і надійність продукції, що випускає підприємство, підтверджується її успішною експлуатацією більш ніж в 120 країнах світу.

У табл. 3 наведено результати оцінки факторів, що визначають привабливість галузі, в якій функціонує ПАТ «Мотор Січ».

Результати оцінки свідчать, що привабливість галузі є досить високою. Цьому сприяють такі показники, як: фінансова стабільність, наявність існуючих технологій та складність входження на даний ринок (ринок авіабудування).

Відповідно до даних, наведених у табл. 4, можна зробити висновок, що галузь авіабудування є досить стабільною. Єдиний негативний показник – темп інфляції. Значне збільшення курсу валют впливає на збільшення витрат підприємства.

У результаті проведених досліджень та з метою визначення напрямів подальшого розвитку стратегічного потенціалу ПАТ «Мотор Січ» необхідною є побудова матриці розвитку SPACE (рис. 1).

Для визначення типу стратегії, яку доцільно реалізувати підприємству з метою розвитку власного стратегічного потенціалу, розрахуємо координати вектору розвитку  $A(x;y)$ :

$$A(x;y) \rightarrow A(\text{ПГ-КП}; \text{ФС-СГ}) \rightarrow A(4,6-6; 4,5-4) \rightarrow A(-1,4; 0,5)$$

Отже, за результатами проведеного аналізу можемо зробити висновок, що для ПАТ «Мотор Січ» доцільною є консервативна стратегія, яка передбачає поведінку підприємства, яка ґрунтується на принципі «краще синиця в руках, ніж журавель у небі», тобто орієнтована на збереження та зміцнення здобутих позицій на ринку. В основі розвитку стратегічного потенціалу підприємства є реалізація заходів щодо забезпечення високої якості продукції, впровадження передових технологій виробництва. Особливо актуальним усе це є в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

Таблиця 2

Експертна оцінка факторів, що визначають конкурентну перевагу

Фактор	Експертна оцінка										
	Шкала для оцінювання факторів									Виставлена оцінка	Середня експертна оцінка
Якість продукту	Низька	0	1	2	3	4	5	6	Висока	6	6
Прихильність покупців	Низька	0	1	2	3	4	5	6	Висока	6	
Технології	Погано розвинені	0	1	2	3	4	5	6	Високорозвинені	6	
Власні розробки	Відсутні	0	1	2	3	4	5	6	Велика кількість	6	
Кадровий потенціал	Незначний	0	1	2	3	4	5	6	Значний	6	

Таблиця 3

Експертна оцінка факторів, що визначають привабливість галузі

Фактор	Експертна оцінка										
	Шкала для оцінювання факторів									Виставлена оцінка	Середня експертна оцінка
Потенційна прибутковість	Низька	0	1	2	3	4	5	6	Висока	3	4,6
Фінансова стабільність	Низька	0	1	2	3	4	5	6	Висока	6	
Існуючі технології	Прості	0	1	2	3	4	5	6	Складні	6	
Капіталоемність	Висока	0	1	2	3	4	5	6	Низька	2	
Легкість входження на ринок	Легко	0	1	2	3	4	5	6	Складно	6	

Таблиця 4

Експертна оцінка факторів, що визначають стабільність галузі

Фактор	Експертна оцінка										
	Шкала для оцінювання факторів									Виставлена оцінка	Середня експертна оцінка
Темп інфляції	Високий	0	1	2	3	4	5	6	Низький	2	4
Диференціація цін продукції	Велика	0	1	2	3	4	5	6	Незначна	5	
Бар'єри входження на ринок	Мало	0	1	2	3	4	5	6	Багато	6	
Тиск конкурентів	Високий	0	1	2	3	4	5	6	Низький	3	

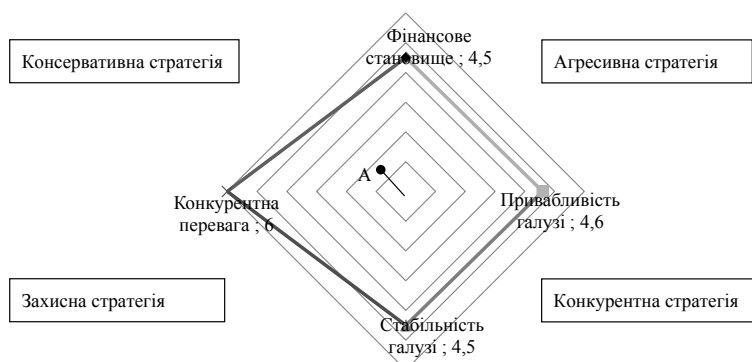


Рис. 1. Матриця SPACE розвитку

Із метою розвитку стратегічного потенціалу в умовах реалізації консервативної стратегії ПАТ «Мотор Січ» доцільно активізувати діяльність у таких напрямках:

- упровадження нових технологічних процесів та прогресивних заготовок;

- налагодження партнерств та створення технопарків зі світовими корпораціями з метою здійснення спільних наукових розробок із залученням регіональних вишів (ЗНТУ, ЗНУ, ЗДІА, ХАІ) та представників бізнесу.

Така діяльність нині здійснюється підприємством:

- із ЗНТУ (м. Запоріжжя) проведено комплекс досліджень і розроблена методика ремонту деталей ГТД із складнолегованих титанових сплавів зварюванням із застосуванням наноструктурованих припадочних матеріалів; проведено роботи з підвищення міцності характеристик зварних з'єднань зі сплавом ВТЗ-1; проводяться роботи з оптимізації режимів газостатірування для підвищення характеристик і виходу придатних литих деталей авіаційних двигунів та ін.;

- із ТОВ «Вітова ЛТД» (м. Київ) проведено впровадження технології електронно-променевого зварювання дифузора 0020102040-01СБ;

- із НТЦ «Перспективні технології» ІЕЗ ім. Патона (м. Київ) проведено оцінку працездатності зварних з'єднань зварюванням тертям колеса турбіни І, ІІ ст. вир. МС-400; проведено оцінку придатності методу РД-з'єднання для виготовлення секторів лопаток ТВД виробу АІ222-25 із матеріалу ЖС6У-ВІ, для відновлення міжлопаточного розтріскування коліс турбіни вир. АІ-9В та виготовлення цільнозварних СА вир. 317 із матеріалу ЖС6У-ВІ;

- із ФГУП «ІЦІАМ» ім. П.І. Баранова (м. Москва) проведено експериментальні дослідження виявляємості дефектів УЗК, капілярним методом та ін.

Крім того, підприємство постійно співпрацює у напрямі науково-дослідницьких робіт із НАУ «ХАІ» (м. Харків), ТОВ «Центр інноваційних технологій машинобудування» (м. Харків), НТУ України «КПІ» (м. Київ), ТОВ «Компанія «Уран» (м. Запоріжжя), НТ СКБ «ПОЛІСВІТ» (м. Харків), ТОВ «СКБ «Елемент» (м. Одеса) [8; 9].

В умовах суттєвих економічних і виробничо-фінансових обмежень ПАТ «Мотор Січ» ретельно відбирає пріоритетні напрями діяльності та фінансує їх переважно із власних джерел. У 2015 р. на проведення НДДКР витрачено 25,2 млн. грн. Окрім науково-дослідних розробок, підприємство здійснює постійну роботу щодо впровадження у виробництво нових перспективних видів авіаційних двигунів, продукції загального технічного призначення та товарів народного споживання, модернізації вертольотної техніки [9].

Зважаючи на складне політичне становище країни, невизначеність майбутнього, а також урахування значної залежності ПАТ «Мотор Січ» від російського ринку, керівництву підприємства слід реалізувати активну політику щодо пошуку та закріплення на нових ринках із метою збереження поточного рівня рентабельності та мінімізації втрати внаслідок можливого закриття експортного кордону між Україною та Росією. Запровадження інновацій на підприємстві значно прискорить виконання роботи та зменшить виробничі затрати, а отже, створить умови для розвитку стратегічного потенціалу, його ефективного використання.

**Висновки.** ПАТ «Мотор Січ» має безсумнівну конкурентну перевагу в якості своєї продукції та відносно стабільній прихильності споживачів, тому основні зусилля керівництва щодо розвитку стратегічного потенціалу доцільно спрямовувати на її збереження з використанням наявного фінансового потенціалу.

З метою подальшого формування та розвитку стратегічного потенціалу підприємства необхідно є реалізація комплексу ефективних заходів, спрямованих на:

- збалансування єдності всіх видів ресурсів підприємства як основи стратегічного потенціалу підприємства, реалізації довгострокових стратегічних цілей ПАТ «Мотор Січ»;

- забезпечення виконання зобов'язань підприємства перед зацікавленими особами (акціонерами, споживачами, інвесторами, партнерами, постачальниками, державними органами влади тощо);

- забезпечення раціонального використання ресурсного потенціалу підприємства, створення умов для зниження ресурсовитрат за рахунок активного впровадження новітніх ресурсозберігаючих технологій;

- розширення фінансового потенціалу через мінімізацію економічних ризиків із метою обмеження фінансових утрат;

- розвиток кадрового потенціалу для забезпечення стабільності функціонування і стійкості підприємства.

Отже, під час формування стратегічного потенціалу ПАТ «Мотор Січ» необхідно забезпечити синергетичний розвиток його локальних потенціалів, тобто потенціалів кожного виду ресурсів.

#### Список використаних джерел:

1. Алексеев С.Б. Концептуальна модель формування стратегічного потенціалу торговельного підприємства / С.Б. Алексеев // Європейський вектор економічного розвитку. – 2013. – № 2(15). – С. 17–25.
2. Макаренко П.М. Оцінка можливостей стратегічного потенціалу підприємств переробної промисловості / П.М. Макаренко, Н.В. Андреев // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. – 2013. – Вип. 2(7). – Т.1. «Економічні науки» [Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/7.1/03.pdf>.



3. Блонська В.І. Вдосконалення методики аналізу стратегічного потенціалу підприємства / В.І. Блонська // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.1. – С. 171–175.
4. Нідзельська Т.Л. Формування стратегічного потенціалу сільськогосподарських підприємств / Т.Л. Нідзельська // Інноваційна економіка. – 2013. – № 8(46). – С. 128–130.
5. Левик І.С. Стратегічний потенціал машинобудівного підприємства: суть та елементи / І.С. Левик // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2012. – № 727 : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – С. 81–88.
6. Ільчук О.О. Формування основних напрямів стратегічного управління економічним потенціалом підприємств торгівлі / О.О. Ільчук // Науковий вісник НЛТУ України. – Львів, 2011. – Вип. 21.1. – С. 149–153.
7. Гудзинський О.Д. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико-методологічний аспект) : [монографія] / О.Д. Гудзинський, С.М. Судомир, Т.О. Гуренко. – К. : ПМК ДСЗУ, 2010. – 212 с.
8. Річна інформація емітента цінних паперів [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.motorsich.com/files/462-otchet%20emitenta.pdf>.
9. Інвесторам і акціонерам [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.motorsich.com/rus/investors/>.

**Олейник А. Н.**

**Чкан А. С.**

**Данилова Л. В.**

Запорожский национальный университет

## РАЗВИТИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

### Резюме

Проведено дослідження поняття стратегічного потенціалу, його формування і розвитку для підприємств машинобудування. Діагностовано існуючий стратегічний потенціал ОАО «Мотор Сич» з допомогою SPACE-аналізу. Обґрунтовано перспективні напрями управління його розвитку.

**Ключевые слова:** потенціал, стратегічний потенціал, машинобудування, SPACE-аналіз, конкурентні переваги.

**Oliinyk O. M.**

**Chkan A. S.**

**Danylova L. V.**

Zaporizhzhya National University

## DEVELOPMENT OF STRATEGIC POTENTIAL OF MACHINE BUILDING ENTERPRISES

### Summary

The essence of strategic potential, its building and development at the machine building enterprises has been studied. The diagnostics of the existing strategic potential of PJSC Motor Sich using SPACE-analysis has been performed. The development perspectives have been grounded.

**Keywords:** potential, strategic potential, engineering, SPACE-analysis, competitive advantage.

---

УДК 331.101.3+37.03+159.9

**Ситник Й. С.**

Національний університет «Львівська політехніка»

## ОПЛАТА ПРАЦІ В УКРАЇНІ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЮ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ

Досліджено сутність інтелектуальної праці, визначено основні чинники впливу на процес трансформації системи оплати праці в Україні. Проаналізовано динаміку макроекономічних показників, рівнів зростання заробітної плати, доходів населення, диференціації максимальної та мінімальної заробітної плати за видами економічної діяльності та областями. Окреслено підходи до встановлення реальної вартості робочої сили як стимулу до інтелектуалізації економіки і менеджменту підприємств.

**Ключові слова:** інтелектуалізація, вартість праці, система менеджменту, заробітна плата, мотивація, інтелектуальна праця, девальвація, продуктивність.

**Постановка проблеми.** У конкурентному світі нового тисячоліття шанс на успіх перед Україною відкриває лише ефективна реалізація її людського потенціалу. В українському світогляді потрібно актуалізувати опції, згідно з якими інтелект, освіта, професійний досвід, соціальна мобільність, гідна заробітна плата, здатність до інновацій у фаховій діяльності ствердно визна-

ються головними складниками національного багатства та основним ресурсом соціально-економічної моделі розвитку. Економічні трансформації, що супроводжуються кризовими явищами в умовах сьогодення, призвели до скорочення купівельної спроможності українців і спричинили суттєві структурні диспропорції у використанні інтелектуального потенціалу та значне зростання