

УДК 658.8:338.45:629.7

**НАПРЯМИ РОЗВИТКУ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ
АВІАБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО
СЕРЕДОВИЩА**

DOI 10.32782/2224-6282/152-14

JEL: L20, L62

Прушківська Е. В., д.е.н.,**Демченко В. С.***НУ "Запорізька політехніка"*

У статті проаналізовано комунікаційну стратегію авіабудівного підприємства та розроблено науково-практичні рекомендації щодо її розвитку з урахуванням впливу умов нестабільного середовища. Авторами розглянуто погляди науковців щодо сутності маркетингових комунікаційних стратегій, запропоновано авторське трактування комунікаційної стратегії. Комунікаційна стратегія підприємства розглядається як процес інтегрованої комунікації підприємства з цільовими аудиторіями (споживачами, партнерами, інвесторами, державними органами влади, професійними асоціаціями та спілками), який сприяє досягненню місії компанії, відповідає її діловим та функціональним стратегіям, максимальній ефективності розвитку в умовах мінливого зовнішнього середовища. Здійснено аналіз нестабільного середовища функціонування авіабудівного підприємства, яке стало підґрунтям для появи нових серйозних негативних чинників. Аналіз наявних проблем авіабудівної галузі в розрізі різних аспектів дав можливість навести класифікацію проблем, з якими вона стикається, зокрема: виробничі, фінансові, інвестиційні, маркетингові-збутові, науково-технологічні, інституційні. Охарактеризовано комунікаційну стратегію АТ «Мотор Січ» у розрізі внутрішніх та зовнішніх комунікацій. Виявлено проблемні аспекти комунікаційної стратегії АТ «Мотор Січ». Акцентовано на посиленні системи комунікацій підприємства з представниками авіабудівної галузі, науково-дослідних інституцій та органів державної влади з метою підвищення конкурентоспроможності української продукції авіабудівництва на міжнародних ринках. Розроблено напрями та дії з реалізації комунікаційної політики підприємства з урахуванням впливу нестабільного зовнішнього середовища, а саме: забезпечення більш ефективної комунікації з органами державної влади; налагодження ефективної комунікації з представниками авіабудівної галузі та науково-дослідними інститутами щодо обговорення, прийняття та втілення ефективних управлінських рішень; підвищення рівня довіри до АТ «Мотор Січ» серед партнерів, груп впливу та громадськості; популяризація мети підприємства серед всіх стейкхолдерів.

Ключові слова: нестабільне середовище; комунікаційна стратегія; авіабудування; стейкхолдери; міжнародне співробітництво; багатосторонній діалог підприємства з державними органами влади

© Прушківська Е. В., д.е.н., Демченко В. С., 2019

UDC 658.8:338.45:629.7

COMMUNICATION STRATEGY DEVELOPMENT DIRECTIONS OF AVIATION BUILDING ENTERPRISE AMID UNSTABLE ENVIRONMENT

DOI 10.32782/2224-6282/152-14

JEL: L20, L62

**Prushkivska E., Dr. of Econ. Sc.,
Demchenko V.***National University "Zaporizhzhya Polytechnic"*

The communication strategy of the aviation construction enterprise is analyzed and the scientific and practical recommendations for its development taking into account the influence of conditions of unstable environment are developed. The authors considered the views of scientists on the essence of marketing communication strategies, proposed the author's interpretation of the communication strategy. The enterprise communication strategy is considered as the process of integrated communication of the enterprise with the target audiences (consumers, partners, investors, state authorities, professional associations and unions), which contributes to the achievement of the mission of the company, corresponds to its business and functional strategies, maximally efficient environment. An analysis of the unstable environment of functioning of the aviation construction enterprise was carried out, which became the basis for the emergence of new serious negative factors. Analysis of the existing problems of the aviation industry in the context of various aspects made it possible to give a classification of problems that it faces, in particular: production, financial, investment, marketing, scientific and technological, institutional. The communication strategy of Motor Sich JSC in terms of internal and external communications is characterized. Problem aspects of the communication strategy of Motor Sich JSC were identified. Emphasis is placed on strengthening the communication system of the enterprise with representatives of the aviation industry, research institutions and public authorities in order to increase the competitiveness of Ukrainian aviation industry products in international markets. The directions and actions for the implementation of the enterprise communication policy have been elaborated taking into account the influence of an unstable external environment, namely: ensuring more effective communication with state authorities; establishing effective communication with representatives of the aviation industry and research institutes on discussing, making and implementing effective management decisions; increasing confidence in Motor Sich JSC among partners, impact groups and the public; promoting the purpose of the enterprise among all stakeholders.

Keywords: unstable environment; communication strategy; aviation building; stakeholders; international cooperation; multilateral enterprise dialogue with state authorities

Актуальність. Авіабудування в структурі національної економіки належить до стратегічно важливих високотехнологічних та

капіталомістких галузей машинобудування. Україна володіє повним циклом створення авіаційної техніки, і займає провідне місце на світовому ринку в секторі розробки та виробництва транспортної авіації [1]. Проте сучасний розвиток цієї галузі в Україні відбувається в умовах нестабільного зовнішнього середовища (високий рівень конкуренції на світовому ринку, стрімкий розвиток технологічних нововведень, торговельні конфлікти між США та Китаєм, дотримання прав інтелектуальної власності на високотехнологічну продукцію та ін.). Окрім впливу зовнішнього середовища розвиток авіабудування стримується проблемами, які існують на рівні мезо- і макросередовищ. В останнє десятиліття авіабудування розвивалося в Україні недостатньо ефективно, в зв'язку з чим, багато в чому втрачені позиції на світовому ринку. Призупинення співробітництва національної авіаційної промисловості з Російською Федерацією спонукало національні авіабудівні підприємства здійснювати глибокі структурні перетворення, розширювати міжнародне торгово-економічне та науково-виробниче співробітництво в авіабудуванні, включаючи країни Європи, Східної і Південно-Східної Азії.

Нестабільне середовище несе в собі загрози стабільному розвитку авіабудівних підприємств, їх зовнішньоекономічній діяльності та реалізації стратегій довгострокового розвитку. Відповідно умови нестабільного середовища спонукали авіабудівні підприємства удосконалювати маркетингову стратегію, однією із важливих складових є комунікаційна. Комунікаційна стратегія підприємства є невід'ємною частиною управлінського процесу та інструментом формування довіри до дій компанії з боку всіх стейкхолдерів: громадськості, органів влади, споживачів продукції, зарубіжних партнерів та інвесторів. На наше, переконання, саме мінливість зовнішнього середовища актуалізує питання розвитку комунікаційної стратегії авіабудівних підприємств як елемента підвищення конкурентоспроможності на міжнародних ринках.

Аналіз останніх наукових досліджень і публікацій. Перспективи українського авіабудування широко висвітлюються в роботах як практичного, так і теоретичного характеру. Науковці та експерти в сфері авіабудування аналізують практику провідних українських компаній. В цьому напрямі можна відмітити наукові праці таких авторів, як: Арєф'євої О., Капаруліної І. [2], Прушківського В., Леховіцера В. [3], Скібіцької Л. [4], Хохлової М. [5] та ін. Питання розвитку комунікаційної політики та стратегії підприємств розкриті Станковою Л. [6], Романенко О. [7], Куценко Н. [8] та ін. Науковцями виділяються окремі аспекти комунікативної діяльності машинобудівних підприємств, проте

наявні проблеми розвитку комунікаційної політики підприємств авіабудування в контексті створення багатостороннього діалогу між компаніями та іншими учасниками комунікаційної політики (органами державної влади, інвесторами, учасниками авіабудівного ринку, засобами масової інформації) вченими не розглядаються в розрізі сучасного стану та змін в галузі. Вищенаведене актуалізує дослідження комунікаційної стратегії авіабудівного підприємства (на прикладі АТ «Мотор Січ») в контексті сучасних умов нестабільного середовища, які існують в національній економіці.

Метою статті є аналіз комунікаційної стратегії АТ «Мотор Січ» та розробка науково-практичних рекомендацій щодо її розвитку з урахуванням впливу умов нестабільного середовища.

Виклад основних результатів дослідження. Для повноцінного розкриття основних положень статті вважаємо за необхідне спочатку розкрити характерні риси нестабільного зовнішнього середовища, яке склалося в Україні та вплинуло на діяльність АТ «Мотор Січ».

Загальновідомо, що нестабільне зовнішнє середовище характеризується [6]: а) динамікою, яка визначається шляхом порівняння темпів змін у зовнішньому середовищі з реакцією підприємства на ці зміни; б) складністю, що характеризується кількістю сучасних подій, які впливають на підприємства, порівняно з минулими подіями; в) невизначеністю, яка характеризується звичністю подій порівняно з подіями, які відбулися в минулому, та передбачуваністю майбутнього на підставі минулого досвіду і навичок.

Розглядаючи ситуацію в Україні через призму нестабільного середовища, науковці виділяють три основні фактори, які спричинили нинішній стан [3-4]: анексія Криму та антитерористична операція в Луганській і Донецькій областях; політична нестабільність; корупція. Нестабільне середовище, яке виникло внаслідок впливу зазначеного комплексу факторів і вплинуло на авіабудівну промисловість, стало підґрунтям для появи нових серйозних негативних чинників. Результати аналізу наявних проблем авіабудівної галузі в розрізі різних аспектів дає можливість навести класифікацію проблем, з якими вона стикається. На наш, погляд, ці проблеми можна класифікувати в такому вигляді:

- виробничі (високий ступінь зносу основних виробничих фондів, недостатня диверсифікація виробництва, залежність від постачань комплектуючих іноземними виробниками);

- фінансові та інвестиційні (недостатнє державне фінансування, неефективне використання державних коштів, низька інвестиційна привабливість, неможливість залучення приватних інвесторів);

- маркетингово-збутові (відсутність широкого внутрішнього ринку, відсутність дієвого механізму лізингу, зростаюча неконкурентоспроможність порівняно з іноземними виробниками);

- науково-технологічні (недостатнє фінансування і впровадження наукових розробок, слабкий взаємозв'язок виробництва з наукою, брак кваліфікованих кадрів);

- інтегративні (нерозвиненість єдиного вертикально інтегрованого ефективно працюючого комплексу і т.д.);

- інституційні (політичне становище країни, військові дії на Сході України, дестабілізація економічної ситуації, невизначеність майбутнього).

У нестабільному середовищі для реалізації своїх цілей підприємству необхідно управляти процесом взаємодії із зовнішнім середовищем шляхом побудови ефективної системи стратегічного управління. Важливими складовими такої системи є комунікаційна стратегія підприємства. Комунікаційна стратегія розробляється згідно з цілями організації та сприяє ефективному зв'язку з усіма стейкхолдерами. Стратегічною метою комунікації є встановлення відносин до-віри між відповідною організацією і її цільовими аудиторіями, які можуть вплинути на її діяльність. Тому комунікація має бути спланована. Науковці виокремлюють три складові комунікаційної стратегії [9]: ринкова стратегія (передбачає аналіз потенційних споживачів, конкурентів, продуктів). креативна стратегія (стратегічне формування образу та елементів бренду); медійна стратегія (передбачає вибір носіїв для рекламно-інформаційних повідомлень).

Відмітимо, що науковець Орлова Т. розширила сферу застосування комунікативної стратегії від практики PR до комунікаційного менеджменту, під яким розуміє [10]: взаємозв'язок і взаємодію в часі та просторі елементів, що формують й ефективно використовують всі види капіталу економічних систем; таку систему управління, яка за допомогою інтегрованої комунікації з цільовими аудиторіями сприяє досягненню максимальної ефективності розвитку організації в умовах мінливого зовнішнього середовища. Варто підкреслити, що відомі зарубіжні науковці Дж. Бернет та С. Моріарті акцентують на головній меті маркетингової комунікаційної стратегії, яка служить досягненню як спільної мети підприємства, так і цілі її маркетингового плану [11]. Український науковець Є. В. Ромат стверджує, що маркетингова комунікаційна стратегія базується на неекономічних цілях та зазначає: «постановка комунікаційних цілей лежить в сфері психології споживача» [12]. Ми погоджуємося з думкою Романенко О. О. [7], яка вважає, що цілі

маркетингової комунікаційної стратегії є похідними від корпоративних стратегічних цілей підприємства та маркетингових стратегічних цілей його бізнес-підрозділів. Варто врахувати також позицію провідного науковця Н. В. Куденко стосовно того, що маркетингова комунікаційна стратегія (стратегія просування) є функціональною стратегією і повинна інтегруватися в маркетинговій діяльності підприємства з його іншими функціональними стратегіями [8].

Аналіз теоретичних положень щодо комунікаційної стратегії підприємства свідчить, що вона є складовою маркетингової стратегії, яка в свою чергу відповідає діловим стратегіям та місії підприємства. Тому система стратегічного планування діяльності підприємства, яка містить складові стратегічного планування маркетингу (в т.ч. стратегічного планування маркетингових комунікацій), має бути удосконаленою щодо місця й ролі маркетингових комунікацій, а відповідно процесів їх планування, розроблення та реалізації. Комунікаційна програма організації не обмежується тільки «media relations» і комунікацією з потенційною аудиторією. Спеціальні стратегії та методи застосовуються для встановлення відносин з владними структурами, бізнес-сектором, партнерами. Як правило, партнерів поділяють на три групи: тих, з якими організація поділяє загальні цілі; тих, з якими організація поділяє загальні інтереси; тих, з якими організація поділяє загальні проблеми.

Враховуючи вищезазначене, вважаємо, що комунікаційна стратегія підприємства - це процес інтегрованої комунікації підприємства з цільовими аудиторіями, який сприяє досягненню місії компанії, відповідає її діловим та функціональним стратегіям, максимальній ефективності розвитку в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Тепер розглянемо особливості комунікаційної діяльності АТ «Мотор Січ» як передового авіабудівного підприємства України [13]. У сучасних умовах розвитку ринку підприємству доводиться все складніше, оскільки його проблеми розвитку пов'язані з високим рівнем жорсткої конкуренції, перенасиченням рекламних та інформаційних потоків, зростаючими вимогами до якості продукції, з постійними змінами кон'юнктури і місткості ринку, а також інноваціями. Істотний вплив на господарську діяльність АТ «Мотор Січ» чинять політико-економічна нестабільність і мінливість зовнішньоінтеграційного курсу держави. Значного впливу зазнало підприємство внаслідок загострення стосунків між Україною та Росією. Тому підприємство зацікавлене в співробітництві з усіма країнами, у відношенні яких не введено ембарго.

Також підприємство стикається з безліччю різних ризиків, одним з яких є фінансові ризики. Ігнорування або несумлінне ставлення до даного

виду ризику може призвести підприємство до відчутних фінансових наслідків. У 2019 р. економічна ситуація в Україні під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів залишилася такою ж напруженою і нестабільною, як і в попередньому році. Поряд з торговельною війною між США і Китаєм, в 2020 році на Україну вплинуть й інші глобальні ризики. Перш за все ризики світової фінансової кризи і цінового, пов'язаного зі зміною кон'юнктури цін на основні товари вітчизняного експорту - сільськогосподарську продукцію, металургійну, хімічну. Проаналізувавши діяльність АТ «Мотор Січ», бачимо, що підприємство перебуває під значним впливом нестабільного економічного та політичного середовища.

Для утримання своїх позицій на світових ринках АТ «Мотор Січ» проводить систематичну роботу з підвищення якості та характеристик продукції, що випускається, розробляє нові конкурентоспроможні двигуни, розвиває нову для себе вертолітну програму, налагоджує мережу сервісного обслуговування, наближену до тих регіонів, де експлуатується техніка [13]. Маркетингова політика АТ «Мотор Січ» спрямована на збереження традиційних ринків збуту для своєї продукції та освоєння нових.

Аналіз системи комунікацій АТ «Мотор Січ» показав, що керівництво компанії приділяє значну увагу щодо реалізації комунікаційної стратегії на внутрішньому рівні. АТ «Мотор Січ» має досить розвинену систему внутрішніх комунікацій, яка забезпечує ефективну взаємодію між апаратом управління підприємства та її співробітниками, громадськістю та інвесторами. Зворотній зв'язок забезпечується регулярними зустрічами керівництва компанії з трудовим колективом. Комунікація про діяльність АТ «Мотор Січ» здійснюється за допомогою офіційного сайту компанії, корпоративної газети, радіо та телебачення. Більш тісна взаємодія та координація робочих процесів забезпечується внутрішньокорпоративною програмою. Також АТ «Мотор Січ» бере активну участь у реалізації місцевих проектів щодо розбудови соціальної інфраструктури у м. Запоріжжя.

Щодо зовнішньої комунікації на міжнародних ринках, то компанія демонструє значний потенціал у проведенні виставкової діяльності як елементу комунікаційної стратегії із зовнішніми партнерами і потенційними інвесторами. Нещодавно АТ «Мотор Січ» брало участь у Міжнародній виставці «Turkmen Energetika 2019». На експозиції АТ «Мотор Січ» були представлені розробки підприємства в галузі промислових установок наземного застосування. Значні успіхи підприємство має в сфері побудови комунікаційної стратегії з

міжнародними партнерами. Міжнародне співробітництво є одним із стратегічних напрямків діяльності АТ «Мотор Січ». Зважаючи на складне політичне становище країни, невизначеність майбутнього, а також враховуючи значну залежність АТ «Мотор Січ» від російського ринку, компанія проводила останні роки 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.

Досить довгий час одним із основних стратегічних партнерів підприємства є Китай. Але в умовах військово конфлікту між Україною та Росією керівництво АТ «Мотор Січ» посилило напрями міжнародного співробітництва з Китаєм. В даний час відкриваються нові можливості співпраці між державами, які сприятимуть подальшому інтенсивному економічному розвитку двох країн, виходу Китаю та України на новий рівень стратегічного партнерства. Зокрема, китайсько-українська співпраця в сфері виробництва авіадвигунів поглиблюється в контексті взаємодії між АТ «Мотор Січ» та її китайським партнером Beijing Skyrizon Aviation Industry Investment, які нещодавно уклали угоду про серійне виробництво і капітальний ремонт турбовальних авіаційних двигунів ТВ3-117ВМА-СБМ1В та їх модифікацій на території Китаю [14].

Не дивлячись на позитивні тенденції щодо комунікаційної діяльності підприємства, на наш погляд, АТ «Мотор Січ» необхідно більше уваги приділяти розробці нових механізмів реалізації комунікаційної стратегії з державними органами влади та галузевими інституціями України, оскільки відсутність конкретної державної програми з розвитку гальмує розвиток всієї галузі. Авіапромисловим підприємствам потрібна чітка державна програма, яка б сприяла реальному імпортозаміщенню комплектуючих авіаційної техніки в умовах нестабільного середовища. На сьогодні, українським авіапромисловим компаніям вдалося домогтися локалізації виробництва на рівні 60%. Що стосується АТ «Мотор Січ», то воно освоїло глибоку модернізацію Мі-2 та Мі-8 виключно за рахунок українських комплектуючих, фактично це нові вертольоти українського виробництва [13]. Галузь потребує чіткого внутрішньогалузевого координування роботи підприємств, що можливе за рахунок створення спеціального державного органу, який би володів регуляторними функціями.

Висновки. Вважаємо, що з урахуванням умов нестабільного зовнішнього середовища удосконалена комунікаційна стратегія АТ «Мотор Січ» покликана сформувати ефективну інформаційну

взаємодію із усіма стейкхолдерами (населенням, представниками організацій громадянського суспільства, іноземними підприємцями, органами державної влади). Формування комунікаційної стратегії АТ «Мотор Січ» з чітко прописаними заходами та очікуваними результатами сприятиме створенню системної та послідовної взаємодії із цільовими групами, що відповідатиме пріоритетним напрямкам комунікативної діяльності підприємства, його місії та стратегічним завданням. Використовуючи сучасні методи планування та впровадження комунікаційних кампаній, АТ «Мотор Січ» необхідно:

- забезпечити більш ефективну комунікацію з органами державної влади (Кабінетом Міністрів України, Міністерством фінансів, Міністерством економічного розвитку, сільського господарства та торгівлі) щодо донесення проблем підприємства в сфері здійснення науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, випробувань, сертифікації, заміщення комплектувальних виробів з Російської Федерації, диверсифікації ринків збуту продукції (країни Африки та Азії). Саме держава, захищаючи свої національні інтереси, повинна дбати про економічні інтереси авіабудівної галузі, як пріоритетної високотехнологічної галузі, яка опинилася в досить скрутному становищі з огляду на те, що втратила великий потенціал налагодженого довгими роками торговельного співробітництва та кооперативних зв'язків з авіабудівними підприємствами Російської Федерації. З огляду на вищесказане АТ «Мотор Січ» необхідно мати чіткий план побудови стійких комунікативних зв'язків та багатостороннього діалогу з державними органами влади, відстоюючи інтереси авіабудівної галузі;

- налагодити ефективну комунікацію з представниками авіабудівної галузі та науково-дослідними інститутами щодо обговорення, прийняття та втілення ефективних управлінських рішень задля високотехнологічного розвитку авіабудівної галузі та удосконалення нормативно-правового забезпечення в умовах нестабільності середовища;

- підвищити рівень довіри до АТ «Мотор Січ» серед партнерів, груп впливу та громадськості з огляду на появу інформації в мережі Інтернет та медіа про негативний іміджу компанії з метою політичної дискредитації керівництва компанії;

- популяризувати стратегічну мету підприємства серед всіх стейкхолдерів, яка передбачає розвиток національної економіки, забезпечення присутності України на ринках наукоємної продукції, збереження існуючих та створення нових робочих місць, забезпечення стабільності в регіонах і країні в цілому.

Запропоновані рекомендації щодо удосконалення комунікаційної стратегії спрямовані на підвищення довіри до АТ «Мотор Січ», підвищення іміджевого потенціалу компанії на національному та міжнародному рівнях, сприйняття його як інноваційного підприємства, яке робить значний внесок у розбудову високотехнологічного сектору України та формування позитивного іміджу на світовому ринку авіабудівної продукції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Стратегія відродження вітчизняного авіабудування на період до 2022 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/429-2018-%D1%80#n12>
2. Ареф'єва О.В., Капаруліна І.М. Українське авіабудування: напрями трансформації. Інноваційна економіка. 2013. № 3. С. 3-8.
3. Прушківський В.Г., Леховіцер В.О. Перспективи розвитку авіабудівництва України в контексті міжнародних інтеграційних процесів. Проблеми системного підходу. 2017. № 3 (59). С. 22–26.
4. Скібіцька Л. Аспекти виходу авіабудівних підприємств на зовнішній ринок в умовах кризи. Економіка розвитку. 2014. № 3. С. 54–58.
5. Хохлова М. Ю. Особливості міжнародного економічного співробітництва підприємств галузі літакобудування України. Управління розвитком. 2012. № 3. С. 43 – 46.
6. Станкова Л.І. Чинники розвитку виробничого підприємства в умовах нестабільного середовища. URL: http://economics.opu.ua/files/science/2014/20.05/s_2/16.pdf
7. Романенко О. О. Концептуальні підходи до визначення маркетингових комунікаційних стратегій підприємства. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2017/1/EV20171_140-145.pdf,
8. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: підручник. Київ : КНЕУ, 2012. 523с.
9. Асташина О.В. Коммуникативные стратегии в организации. Вестник науки и образования Северо-Запада России – публикация по материалам заочной Международной научно-практической конференции «Инновации в науки и образовании». Т.1. №4. 2015. С.151-156.
10. Орлова Т. М. Коммуникационный менеджмент в управлении экономическими системами. Москва : Изд-во РАГС, 2002. 265 с.
11. Бернет Дж. Маркетинговые коммуникации : интегрированный подход / Дж. Бернет, С. Мориарти ; пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. Санкт-Петербург: Питер, 2001. 864 с.
12. Ромат Е. В. Реклама в системе маркетинга. Санкт-Петербург: Питер, 2008. 608 с.
13. Офіційний сайт АТ «Мотор Січ». URL: <http://www.motorsich.com/files/1104-4%20kv%202019.pdf>
14. Компанія «Мотор Січ» поглиблює співпрацю з Китаєм. URL: <https://uprom.info/news/avia/kompaniya-motor-sich-pogliblyuye-spivpratsyu-z-kitayem/>

REFERENCES:

1. Strategiya vidrodzhennya vitchy`znyanogo aviabuduvannya na period do 2022 roku [The strategy of revival of domestic aviation industry for the period up to 2022] URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/429-2018-%D1%80#n12> [in Ukrainian]
2. Arefieva O.V, Kaparulina I.M. (2013). Ukrayinske aviabuduvannya: napryamy transformaciyi [Ukrainian aviation industry: directions of transformation]. *Innovacijna ekonomika – Innovative economy*, 3, 3-8. [in Ukrainian]
3. Prushkivsky V.G, Lechovitser V.O. (2017). Perspektyvy rozvytku aviabudivnytstva Ukrainy v konteksti mizhnarodnykh intehtratsiinykh protsesiv. [Prospects for development of Ukraine's aviation industry in the context of international integration processes]. *Problemy systemnoho pidkhodu – Problems of system approach*, 3 (59), 22–26. [in Ukrainian]
4. Skibitka L. (2014). Aspekty vykhodu aviabudivnykh pidpriemstv na zovnishnii rynok v umovakh kryzy [Aspects of access of aviation construction enterprises to the foreign market in a crisis]. *Ekonomika rozvytku – Economics of development*, 3, 54–58. [in Ukrainian]
5. Khokhlova M. Yu. (2012). Osoblyvosti mizhnarodnoho ekonomichnoho spivrobitnytstva pidpriemstv haluzi litakobuduvannya Ukrainy [Features of international economic cooperation of enterprises of the aircraft industry of Ukraine]. *Upravlinnia rozvytkom – Management of development*, 3, 43 - 46. [in Ukrainian]
6. Stankova L.I. Chynnyky rozvytku vyrobnychoho pidpriemstva v umovakh nestabilnoho seredovyscha [Factors of development of a production enterprise in conditions of unstable environment]. URL: http://economics.opu.ua/files/science/2014/20.05/s_2/16.pdf [in Ukrainian]
7. Romanenko O.O. Kontseptualni pidkhody do vyznachennia marketynhovykh komunikatsiinykh stratehii pidpriemstva [Conceptual approaches to the definition of marketing communication strategies of the enterprise]. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2017/1/EV20171_140-145.pdf, [in Ukrainian]
8. Kudenko N.V. (2012). Strategic marketing: a textbook. Kiev, KNEU. [in Ukrainian]
9. Astashina O.V. (2015). Kommunikativnye strategii v organizacii. Vestnik nauki i obrazovanija Severo-Zapada Rossii [Communicative strategies in the organization. Bulletin of Science and Education of Northwest Russia]. Publikacija po materialam zaochnoj Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii «Innovacii v nauki i obrazovanii» – Publication on the materials of the correspondence International Scientific and Practical Conference "Innovations in Science and Education", 4, 151-156. [in Russian]
10. Orlova T.M. (2002). Kommunikacionnyj menedzhment v upravlenii jekonomicheskimi sistemami [Communication management in the management of economic systems]. Moscow, RAGS Publishing House. [in Russian]

11. Burnet J. (2001). Marketingovye kommunikacii : integrirovannyj podhod [Marketing Communications: An Integrated Approach], St. Petersburg: Peter. [in Russian]
12. Romat E.V. (2008) Reklama v sisteme marketinga [Advertising in the marketing system], St. Petersburg: Peter. [in Russian]
13. Official site of Motor Sich JSC. URL: <http://www.motorsich.com/files/1104-4%20kv%202019.pdf> [in Ukrainian]
14. Kompaniia «Motor Sich» pohlybliuie spivpratsiu z Kytaiem [Motor Sich deepens its cooperation with China] URL: <https://uprom.info/news/avia/kompaniya-motor-sich-pogliblyuye-spivpratsyu-z-kitayem/> [in Ukrainian]