

**Л. О. Кримська**

кандидат економічних наук, професор

**Н. Г. Третяк**

Запорізький національний технічний університет

## ОЦІНКА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ УКРАЇНСЬКОГО ПАСАЖИРСЬКОГО АВІАБУДУВАННЯ

У статті подано аналіз світового ринку вузькофюзеляжних літаків, розглянуто місце українських виробників серед інших гравців ринку. На основі моделей М. Портера визначено конкурентні сили галузі, проведено оцінку конкурентних переваг українського пасажирського авіабудування. Встановлено сильні сторони та проблемні позиції українського авіапрому. Запропоновано заходи щодо відновлення конкурентоспроможності українського пасажирського авіабудування.

**Ключові слова:** конкуренція, конкурентні переваги, стратегія, ключові компетенції.

### I. Вступ

Авіабудування сьогодні є однією з найбільш науко- та капіталомістких галузей машинобудування. Практично всю продукцію машинобудування використовують в авіабудуванні. Багато розробок науки й техніки широко використовують у цій галузі.

Сучасне українське пасажирське авіабудування опинилося в кризовій ситуації. Скрутна економічна ситуація в Україні та погіршення відносин із Росією завдали серйозного удару по українському авіабудуванню. Послаблення конкурентних переваг вітчизняних виробників призводить до зникнення попиту на українські пасажирські літаки, але розвиток та зміцнення вітчизняної авіабудівної галузі є запорукою посилення конкурентоспроможності національної економіки в цілому.

Проблемам розвитку українського авіабудування присвячено праці О. Ареф'євої [1], С. Маркової [4], М. Янчук [8] та інших вітчизняних учених. Вони погоджуються, що українське авіабудування перебуває в занепаді та пропонують свої шляхи відновлення галузі. Проте мало хто з вчених звертає увагу на дослідження ринку літаків та не має чіткого уявлення щодо місця українських авіабудівників серед світових виробників. Аналіз світового ринку пасажирського авіабудування та конкурентної ситуації допоможе чітко усвідомити, які конкурентні переваги мають мати українські авіабудівні підприємства, щоби не програвати конкурентну боротьбу та збільшувати частку ринку.

### II. Постановка завдання

Завдання статі полягає в оцінці конкурентних переваг українського авіабудування та вирішенні проблем, що заважають їхньому формуванню.

### III. Результати

Сучасний ринок пасажирського авіабудування характеризується серйозною конкуренцією й жорсткими вимогами з боку авіакомпаній. Забезпечувати високий рівень конкурентоспроможності виробникам літаків мають стійкі конкурентні переваги підприємства.

Згідно з М. Портером, конкурентна перевага – це перевага фірми у якійсь галузі чи діяльності з випуску товарів порівняно з фірмами, що конкурують [5].

В. В. Трубочанін під конкурентною перевагою підприємства розуміє концентрований прояв результату перемоги в боротьбі за обмежений обсяг платоспроможного попиту споживачів у більш доступних сегментах ринку, за рахунок розвитку якісних і кількісних характеристик процесу або продукту [7].

Наявність у підприємства конкурентних переваг дає йому змогу не програвати в конкурентній боротьбі та збільшувати свою частку ринку. Отже, формування конкурентних переваг є важливим завданням для українських авіабудівників.

Конкурентні переваги підприємства можна розглядати з декількох позицій. Виділяють ресурсний підхід, який передбачає, що конкурентоспроможність та ринкове становище підприємства залежать від рівня розвитку його ресурсного потенціалу й ресурсів, які підприємство обрало для задоволення потреб споживачів на ринку; а також компетентний підхід, основна ідея якого полягає в обґрунтуванні необхідності базування конкурентних переваг підприємства не тільки на вимогах ринку та галузі, а й на унікальній комбінації наявних у його розпорядженні ресурсів і компетенцій, тобто конкурентоспроможність зумовлена його здатністю формувати, мобілізувати й повною мірою використовувати такі специфічні внутрішні умови [3].

Отже, наявність необхідних ресурсів та ключових компетенцій мають важливе зна-

чення для формування конкурентних переваг підприємства, але підприємство не діє на ринку самостійно, отже, важливим чинником на формування конкурентних переваг також є вплив зовнішнього середовища.

Розглянемо передумови створення конкурентних переваг українського пасажирського авіабудування.

Після розпаду Радянського Союзу в Україні залишився потужний авіаційний науково-технічний комплекс ім. О. Антонова, до якого входять Державне підприємство "Антонов", Серійний завод "Антонов" та Харківське державне авіаційне виробниче підприємство. Крім того, в Україні є підприємства моторо-

будівної галузі: АТ "Мотор Січ" та ДП "Івченко-Прогрес".

Сьогодні українське пасажирське авіабудівництво сконцентроване на виробництві літаків Ан-158, що є продовженням модельного ряду Ан-148. Цей літак є вузькофюзеляжним, тобто це невеликий регіональний літак.

Охарактеризуємо світовий ринок вузькофюзеляжних літаків та місце української галузі пасажирського авіабудування в ньому.

На сьогодні складання й продаж вузькофюзеляжних літаків здійснюють дев'ять компаній. У таблиці 1 приведені дані щодо обсягів реалізації вузькофюзеляжних літаків у 2013 р. на світовому ринку.

Таблиця 1

## Продажі вузькофюзеляжних літаків у 2013 р.

№ з/п	Виробник (країна) / модель	Поставлено, одиниць	Середня ціна, млн дол./од.	Обсяг реалізації, млн дол.	Частка ринку, %
1	<b>Airbus</b> (Іспанія, Франція, Німеччина, Великобританія)	<b>493</b>		<b>46292,7</b>	54,5
	Airbus A-320 family	493	93,9	46292,7	
2	<b>Boeing</b> (США)	<b>440</b>		<b>31196,0</b>	36,7
	Boeing 737 series	440	70,9	31196	
3	<b>Embraer</b> (Бразилія)	<b>90</b>		<b>3420,0</b>	4,0
	Embraer E-Jet family	90	38	3420	
4	<b>ATR</b> (Італія)	<b>89</b>		<b>2146,3</b>	2,5
	ATR-42	10	19,5	195	
	ATR-72	79	24,7	1951,3	
5	<b>Bombardier</b> (Канада)	<b>38</b>		<b>1098,0</b>	1,3
	Bombardier Dash 8	29	27	783	
	Bombardier CRJ700	9	35	315	
6	<b>КнААЗ ім. Гагарина</b> (Росія)	<b>14</b>		<b>495,6</b>	0,6
	Sukhoi Superjet 100	14	35,4	495,6	
7	<b>ВАСО</b> (Росія)	<b>7</b>		<b>182,0</b>	0,2
	Ан-148	7	26	182	
8	<b>Антонов</b> (Україна)	<b>4</b>		<b>120,0</b>	0,1
	Ан-158	4	30	120	
9	<b>Авіакор</b> (Росія)	<b>3</b>		<b>60,0</b>	0,1
	Ан-140	3	20	60	
	<b>Загалом</b>	<b>1178</b>		<b>85010,6</b>	<b>100</b>

Джерела: [2; 9; 10; 11; 12].

Місткість ринку вузькофюзеляжних літаків за підсумками 2013 р. становила близько 85 млрд дол. Усього було поставлено 1178 літаків, з яких лише 4 – літаки Ан-158 українського заводу "Антонов" (0,1% ринку). Два найбільших виробника володіють майже 90% ринку ( $CR_2 = 54,5 + 36,7 = 91,2$ ), тобто ринок є монопольним, що підтверджує величина індексу Герфіндала-Гіршмана:

$$H = \sum_{i=1}^9 S_i^2 = 54,5^2 + 36,7^2 + 4^2 + 2,5^2 + 1,3^2 + 0,6^2 + 0,2^2 + 0,1^2 + 0,1^2 + 4336,6.$$

Як бачимо, індекс дорівнює 4336,6. Цей показник більше ніж 1800, що є показником надзвичайно високої концентрації, тобто монополізації ринку.

Позиції "Airbus" та "Boeing" виглядають непохитними у зв'язку зі значною кількістю літаків, що вони виробляють. Водночас компанії колишнього СРСР мають сукупну ринкову частку близько 1%, а їхню продукцію, використовують місцеві авіалінії.

Інтенсивність конкуренції зростає через посилення позицій "Bombardier" та "Embraer". Ці компанії не зупиняються на випуску вже існуючих літаків і швидко оновлюють свій модельний ряд. На нові моделі літаків цих виробників уже є багато замовлень.

Крім уже діючих учасників ринку, є суттєва загроза появи нових конкурентів. Одним з них є китайський виробник "Comac", який вже незабаром почне постачання літаків ARJ21. Іншим серйозним конкурентом може стати "Mitsubishi", який зараз розробляє літак Mitsubishi Regional Jet. Поява нових гравців на ринку навряд чи стане проблемою для українського виробника, оскільки український завод "Антонов" належить до іншої стратегічної групи.

У галузі немає серйозної загрози з боку субститутів, оскільки головними споживачами продукції авіабудівництва є авіакомпанії. Але, якщо звернути увагу на кінцевого споживача, то з'являється конкуренція з боку інших видів транспорту: автомобільного, залізничного й морського.

Постачальники мають значну владу в галузі. Літак – надзвичайно складна конструкція з великою кількістю різнопланових деталей, тому постачальників в авіаційних заводах – велика кількість. Багато деталей літаків є специфічними, які виробляє обмежена кількість підприємств, що додає постачальникам впливу на авіаційні заводи. Тому завод “Антонов” має налагоджену систему кооперації з підприємствами різних країн світу.

Наразі головними споживачами пасажирських літаків українського виробництва є невеликі національні авіакомпанії: “Cubana de Aviacion” (Куба), “Air Koryo” (КНДР), українські компанії (АТ “Мотор Січ”, “Аероміст Харків”, “УкрТрансЛізинг” тощо) [2]. До зміни влади завод “Антонов” мав 15 замовлень від Міністерства оборони РФ, але цей контракт було розірвано через ситуацію, що

склалася між двома державами. Водночас, як стверджують представники ДП “Антонов”, намір придбати близько 100 літаків Ан-158 висловили авіаперевізники з країн Азії, Африки та Латинської Америки. Від наявності цих замовлень багато в чому залежить існування українських авіабудівних заводів.

Отже, найбільшу ринкову владу мають споживачі та постачальники (рис. 1). Конкурентна ситуація, що склалася в галузі, є достатньо серйозною проблемою для українського авіабудування. Незважаючи на досить низьку ціну та новітню комплектацію, літаки Ан-158 не користуються значним попитом у світі. Це багато в чому пов'язано з маловідомістю українського бренду для іноземних авіаліній, а також відсутністю сертифікації за європейськими стандартами.

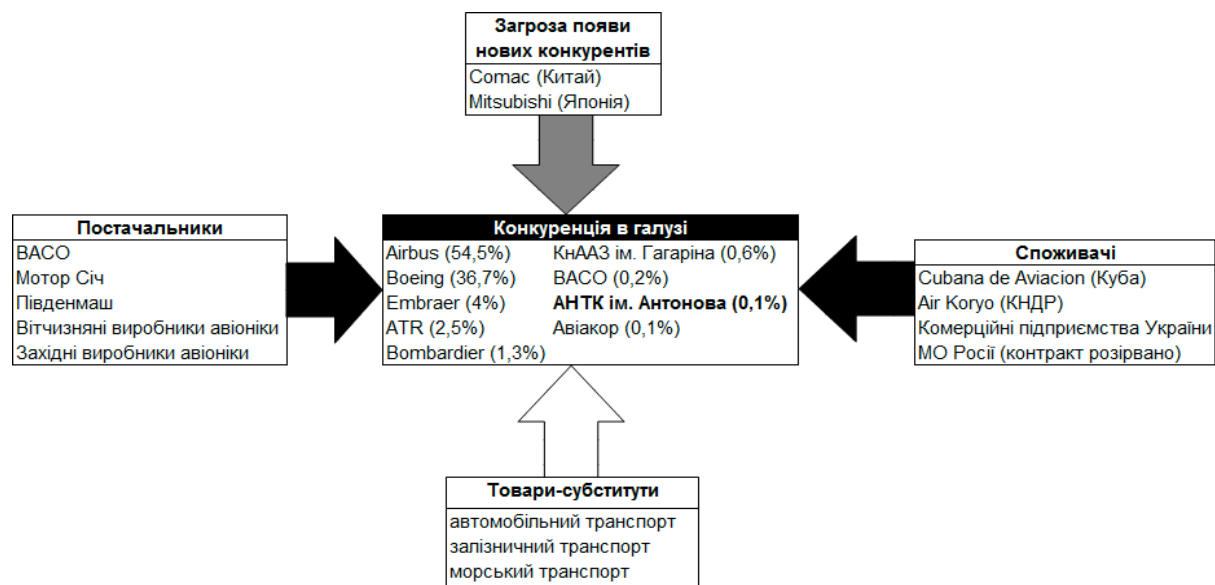


Рис. 1. Модель п'яти сил М. Портера для ринку вузькофюзеляжних літаків

Виходячи із цього, завод “Антонов” має формувати стійкі конкурентні переваги, щоби втриматися на ринку літакобудування. Саме конкурентні переваги з високим ступенем стійкості забезпечують можливість тривалого збереження досягнутих конкурентних позицій та захист їх упродовж тривалого часу. Стійкі

конкурентні переваги, які забезпечують підприємству довготривалу конкурентоспроможність, повинні ґрунтуватися на стратегічному потенціалі підприємства: сильній ресурсній базі та ключових компетенціях працівників, що мають включати знання та ноу-хау, а також інновації (рис. 2).

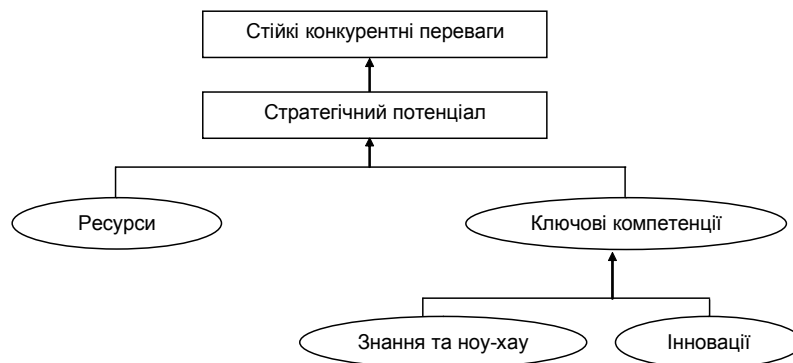


Рис. 2. Фактори стійкості конкурентних переваг підприємства

Розглянемо умови, що створюють конкурентні переваги галузі згідно з моделлю

М. Портера "Детермінанти національних конкурентних переваг" [4] (рис. 3).

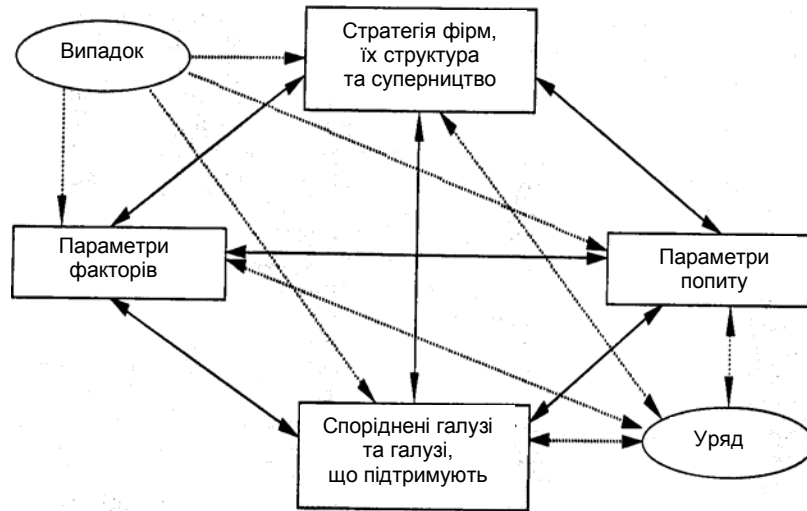


Рис. 3. Детермінанти національних конкурентних переваг

По-перше, визначимо факторні умови. Українська промисловість має достатньо розвинені галузі з виробництва металів і сплавів, необхідних для літаків, що дає змогу "Антонову" складати літаки з вітчизняної продукції. Станом на кінець 2013 р., в АНТК ім. Антонова працювало 17 599 осіб. Незважаючи на скрутну економічну ситуацію в країні, підприємство не скорочує кількість свого виробничого персоналу й не зменшує розмір заробітних плат, оскільки українські авіаконструктори є кваліфікованими та досвідченими працівниками. Висока кваліфікація досягається завдяки великій кількості університетів, що випускають спеціалістів з аерокосмічної галузі: НАУ, ХАІ, КПІ, ДНУ, ЗНТУ тощо. Багато наукових розробок студентів та вчених цих університетів знайшли своє застосування у виробничій діяльності.

Наступна умова конкурентних переваг – це попит. Зараз ДП "Антонов" веде пошук нових клієнтів. На хвилі євроінтеграції України та розірвання співпраці із Росією українська авіапромисловість шукає клієнтів у країнах Європи, Латинської Америки. Інтерес до

українських літаків заводу "Антонов" є і з боку комерційних, і з боку військових замовників. Але одна з їх важливих вимог – сертифікація за західними стандартами.

Важливою умовою для конкурентних переваг є наявність споріднених галузей, та таких, що підтримують. Для настільки складної галузі, як літакобудування, ці галузі відіграють суттєву роль. До споріднених галузей слід зарахувати авіамоторобудування та радіоелектронну промисловість. Україна має сильне авіамоторобудування: на двигунах, що випускає АТ "Мотор Січ", літають усі українські літаки. Завод "Південмаш" виробляє шасі, які використовують у літаках "Антонов". Більшу частину авіоніки виробляють в Україні: ПАТ "ФЕД", ПрАТ "Авіаконтроль", ПАТ "НТК "Електронприлад" тощо. При цьому частину авіоніки завод "Антонов" імпортує. Галуззю, що підтримує є металургія, оскільки продукти чорної та кольорової металургії використовують в обшивці літака, його каркасі тощо. Міжгалузеву кооперацію виробництва Ан-158 подано на рис. 4.



Рис. 4. Схема міжгалузевої кооперації у виробництві вузькофюзеляжних літаків Ан-158

Споріднені галузі є неймовірно важливими для розвитку української авіації. Наявність електроприладобудівних та авіамоторобудівних потужностей є чи не найважливішим фактором конкурентоспроможності українського пасажирського авіабудування. Підтримка й розвиток підприємств споріднених галузей є запорукою стабільного виробництва українських літаків.

Стратегія ДП “Антонов” сьогодні спрямована на залучення нових замовників на літаки Ан-158. Представники заводу “Антонов” відвідують міжнародні авіаційні виставки, ведуть переговори щодо співробітництва з міжнародними авіакомпаніями. Через зникнення головного ринку збуту літаків – Росії – виникла необхідність у пошуку нових замовників, зацікавлених в українських літаках. Тобто “Антонов” використовує стратегію розвитку ринку, що є однією з еталонних стратегій розвитку організації.

Варто відзначити також роль уряду. Уряд має значний вплив на галузь, оскільки він розробляє стратегію розвитку вітчизняної авіаційної промисловості [6]. Але цю стратегію з моменту ухвалення не переглядали, не корегували; не було жодних кроків з підтримки авіабудівної галузі. Незважаючи на це, уряд може стимулювати розвиток вітчизняного авіабудування, замовляючи нові літаки на потреби держави, наприклад, для армії. Роль випадку також має суттєве значення, оскільки непередбачені події, що відбуваються в Україні протягом року (зміна влади, війна), завдали значного удару українському авіабудуванню, через що обірвалися контакти з російськими замовниками літаків (МО РФ) та постачальниками (ВАСО).

Нами було проаналізовано конкурентні переваги українського пасажирського авіабудування за моделлю М. Портера. Країна має конкурентну перевагу тільки тоді, коли володіє всіма елементами ромба. Незважаючи на перспективні умови розвитку українського авіабудування, найбільшою проблемою є неспроможність держави ефективно керувати цією галуззю. Крім того, держава наразі вимушена терміново шукати заміну російським партнерам. Сьогодні авіабудування – це одна із найбільш серйозних кризових галузей українського машинобудування, тому держава мусить робити серйозні кроки щодо відновлення цієї галузі, яке має ґрунтуватися на створенні стійких конкурентних переваг.

За рахунок цих та інших умов для розвитку авіабудування держава має вживати таких заходів:

- розробити сучасні стратегічні державні програми, що мають корегуватися та адаптуватися до нових умов щороку;
- забезпечити постійне та в повному обсязі фінансування виробництва та наукових розробок;

- підписати контракти на поставку літаків для армії;
- надати сучасні умови доступу до кредитних ресурсів;
- сприяти підписанню міжнародних контрактів.

#### IV. Висновки

Дослідження показало, що ринок вузькофоюзеляжних літаків є монополізованим та має високу концентрацію. Це значно ускладнює діяльність українського АНТК ім. Антонова, тому що вітчизняний виробник не володіє необхідними конкурентними перевагами, незважаючи на окремі позитивні моменти. Це зумовлено, перш за все, неефективною державною політикою. Уряд має негайно прийняти нові державні програми, що нададуть змогу розвивати галузь пасажирського авіабудування в нових умовах. Сертифікація літаків, пошук нових замовників, державна підтримка та фінансування виробництва, а також розвиток ключових компетенцій стануть запорукою посилення конкурентних переваг вітчизняного пасажирського авіабудування.

#### Список використаної літератури

1. Ареф'єва О. В. Критерії вибору пріоритетних напрямів розвитку авіатранспортних підприємств / О. В. Ареф'єва, І. М. Мягких // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету: Економічні науки. – 2013. – № 24. – С. 3–8.
2. База даних про літаки Ан-148 [Електронний ресурс] // Russianplanes.net. – Режим доступу: <http://russianplanes.net/planelist/Antonov/An-148>.
3. Гончаров Д. Ю. Оценка эффективности формирования и развития компетенций промышленного предприятия / Д. Ю. Гончаров ; ГОУВПО “Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов”. – Санкт-Петербург, 2010. – 22 с.
4. Маркова С. В. Сучасний стан та напрямки розширення експортного потенціалу підприємства авіабудівної галузі України [Електронний ресурс] / С. В. Маркова // Інноваційна економіка. – 2013. – № 1. – С. 41–44. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/inek\\_2013\\_1\\_13.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/inek_2013_1_13.pdf).
5. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер ; пер. с англ. – Москва : Международные отношения, 1993. – 896 с.
6. Стратегія розвитку вітчизняної авіаційної промисловості на період до 2020 року офіц. вид. / Кабінет Міністрів України // Урядовий кур'єр. – 2008.
7. Трубочанін В. В. Методологічні основи конкурентних переваг промислового підприємства / В. В. Трубочанін // Економіка промисловості. – 2009. – № 4. – С. 134–142.

8. Янчук М. Б. Квазіінтеграція як основа формування ефективної виробничої моделі авіабудівної корпорації України [Електронний ресурс] / М. Б. Янчук // Економіка. Управління. Інновації. – 2013. – № 2. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui\\_2013\\_2\\_89.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui_2013_2_89.pdf).
9. Boeing 737 [Electronic resource] // Wikipedia, the free encyclopedia. – Mode of access: [http://en.wikipedia.org/wiki/Boeing\\_737](http://en.wikipedia.org/wiki/Boeing_737).
10. Embraer in Numbers [Electronic resource] // Офіційний сайт Embraer. – Mode of access: <http://www.embraer.com.br/en-US/ConhecaEmbraer/EmbraerNumeros/Pages/Home.aspx>.
11. Press relise [Electronic resource] // Офіційний сайт ATR. – Mode of access: <http://www.atraircraft.com/newsroom/press-releases-details-1247-en.html>.
12. Program status report [Electronic resource] // Офіційний сайт Bombardier. – Mode of access: <http://www.bombardier.com/content/dam/Websites/bombardiercom/supporting-documents/BA/Bombardier-Aerospace-20131231-Q-Series-Program-Status-en.pdf>.

Стаття надійшла до редакції 04.08.2014.

---

**Крымская Л. А., Третяк Н. Г. Оценка конкурентных преимуществ украинского пассажирского авиастроения**

*В статье проведен анализ мирового рынка узкофюзеляжных самолетов, определено место украинских производителей среди других игроков рынка. На основе моделей М. Портера определены конкурентные силы отрасли, проведена оценка конкурентных преимуществ украинского пассажирского авиастроения. Установлены сильные стороны и проблемные позиции. Предложены меры по восстановлению конкурентоспособности украинского пассажирского авиастроения.*

**Ключевые слова:** конкуренция, конкурентные преимущества, стратегия, ключевые компетенции.

**Krymska L., Tretiak N. Evaluating Competitive Advantages of Ukrainian Passenger Aircraft**

*The article discusses the importance of creating competitive advantages of Ukrainian passenger aircraft. Modern Ukrainian aviation industry is in a crisis. The difficult economic situation in Ukraine and the deterioration in relations with Russia, dealt a major blow to Ukrainian aircraft industry. Analysis of the global narrow-body aircraft market identified leaders of the industry, market monopolization level, and also identified the place of the Ukrainian manufacturers among the other market players. Ranking second from the end of the list of narrow-body aircraft manufacturers Ukrainian factory “Antonov” is unable to compete with the leading companies.*

*Based on the model of M. Porter, the main competition forces of the industry was identified. The research found that the greatest influence on the Ukrainian aircraft activities have suppliers and consumers. The deterioration in relations between Russia and Ukraine led to a breakdown in communication with Russian suppliers and consumers. Evaluation competitive advantages of Ukrainian passenger aircraft showed that the advantages are strong factor conditions and developed system of cooperation between the related and supporting industries. But competitive advantages of industry don't exist because Ukrainian aircraft industry doesn't have all the elements of the M. Porter diamond. “Antonov” must form persistent competitive advantages to stay on the market and gradually increase the market share. Persistent competitive advantages should be based on the strategic potential of the company, which includes a strong resource base and core competencies.*

*Aircraft industry's problematic position were installed. Their solving will help to generate sustainable competitive advantages of Ukrainian passenger aircraft. In this case, the government should take a main role in forming Ukrainian aircraft strategy. Certification of aircraft, finding new customers, public funding will ensure the formation competitive advantages of Ukrainian passenger aircraft.*

**Key words:** competition, competitive advantage, strategy, core competencies.