

I.O. GEEЦЬ,
к.е.н., доцент кафедри міжнародної економіки, Національний авіаційний університет,
Г.Р. ФАРБОТА,
студентка кафедри міжнародної економіки, Національний авіаційний університет

Формування стратегії ДП «Антонов» на міжнародному ринку виробництва військової авіаційної техніки

У статті проведений аналіз стратегії розвитку світових військових авіабудівних компаній, запропоновано найбільш оптимальну стратегію розвитку ДП «Антонов» та надані практичні рекомендації щодо реалізації запропонованої стратегії розвитку для подальшої співпраці з міжнародними компаніями. Також проведена оцінка діяльності ДП «Антонов» на міжнародному ринку військового авіабудування.

Ключові слова: стратегія розвитку, авіабудування, міжнародні військові авіабудівні компанії, повітряні судна, виробництво авіаційної техніки, військова авіація, ДК «Укроборонпром», ДП «Антонов».

I.O. GEEЦЬ,
к.е.н., доцент кафедри международной экономики, Национальный авиационный университет,
Г.Р. ФАРБОТА,
студентка кафедры международной экономики, Национальный авиационный университет

Формирование стратегии ГП «Антонов» на международном рынке производства военной авиационной техники

В статье проведен анализ стратегии развития мировых военных авиастроительных компании, предложена наиболее оптимальная стратегия развития ГП «Антонов» и даны практические рекомендации по реализации предложенной стратегии развития для дальнейшего сотрудничества с международными компаниями. Также проведена оценка деятельности ГП «Антонов» на международном рынке военного авиастроения.

Ключевые слова: стратегия развития, авиастроение, международные военные авиастроительные компании, воздушные суда, производство авиационной техники, военная авиация, ГК «Укроборонпром», ГП «Антонов».

I. HEIETS,
PhD in economics, National Aviation University,
G. FARBOTA,
student National Aviation University

Formation the strategy of «Antonov» in the international market of military aircraft manufacturing

The article analyzes the development strategies of global military aircraft building companies, suggests the most optimal strategy of «Antonov» and provides practical recommendations for implementation of the proposed strategy of cooperation with international companies. The activities of «Antonov» in the international market of military aircraft building were assessed.

Keywords: development strategy, aircraft building, international military aircraft building companies, aircraft, manufacturing of aircraft, military aircraft, Ukroboronprom, Antonov.

Постановка проблеми. В період світових геоекономічних змін, що приводять до збільшення обсягів використання різних типів озброєння у світі, виникає безліч конфліктів на політичній та соціальній основах, тому попит на продукцію та послуги військових авіабудівних компаній завжди існує. Аналіз стратегій розвитку світових військових авіабудівних компаній є актуальним аспектом, оскільки розуміння їхнього розвитку дозволить виявити стратегічні сегменти і знайти нішу для розвитку власне компаній з виробництва військової авіаційної техніки. Також Україна з 2014 року перебуває у військовому конфлікті та не в змозі забезпечити власні потреби в військовій техніці.

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми. Питаннями розвитку державних підприємств з виробництва авіаційної техніки займалися О.В. Ареф'єва, С.О. Ареф'єва, А.Г. Гадяк, І.О. Геєць, О.Ф. Андросова, І.О. Борисюк, Ю. Кисельов. Проблеми з виробництва військової техніки вивчали В.І. Бегма, І.С. Фанін, С.Г. Стріха, Б.П. Щеглюк та інші.

Багато авторів та вчених акцентували увагу на аналізі розвитку авіабудівних компаній не виокремлюючи військо-ве авіабудування. Більшість європейських компаній виділя-

ють три сегменти авіабудування, а саме: цивільне, космічне та військове. Український сектор військового авіабудування як окремий сегмент не був раніше розглянутий. Тому на особливу увагу заслуговує аналіз стратегій розвитку авіабудівних компаній, саме у військовому сегменті та надання практичних рекомендацій, щодо розвитку ДП «Антонов» на ринку виробництва військової авіаційної техніки.

Мета статті. Запропонувати найбільш оптимальну стратегію розвитку ДП «Антонов» та надати практичні рекомендації щодо реалізації запропонованої стратегії розвитку для подальшої співпраці з міжнародними компаніями.

Виклад основного матеріалу. Військова авіація є основою могутності кожної сучасної армії, особливо для України при відсутності ядерної зброї. Військово-Повітряні сили (ПВС) стають єдиним засобом нанесення удару і дальністю бойового використання та вогневою могутністю, стримуючим фактором та надійним гарантом незалежності і недоторканності кордонів.

У складі СРСР Україна входила до дев'яти країн світу, що мають власне виробництво літаків повного циклу [6]. Але зараз ситуація кардинально змінилася. Недофінансування та відмо-

ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

ва від військової політики поставила Україну у незручне становище. Ще у 90-х роках XX ст. українські літаки могли конкурувати з теперішніми світовими лідерами у цій галузі [13].

Аналізуючи стан парку повітряних суден за 2003–2015 роки, слід відмітити, що парк зазнав суттєвих змін. Відбувалося стійке зниження кількості літаків з 2003 по 2011 рік, але з 2012 року почалось зростання парку. Однією з причин була зміна між поколіннями літаків старого і нового зразка. Суттєвим фактором, що вплинув на стан парку повітряних суден в Європі та США, є світова фінансова криза та її наслідки. На 2015 рік кількість повітряних суден збільшилася в порівнянні з попередніми роками на 15–20% (загалом 52 тис. суден різного призначення, з них 17 тис. суден – 33% використовуються в активних бойових діях по всьому світу) за рахунок збільшення кількості легких, бойових літаків та вертольотів [22].

ДП «Антонов» – це одне з 99 підприємств, що входить до ДП «Укроборонпром», діяльність якого спрямована на розвиток військової продукції національного виробництва. За 2015 рік від ДП «Укроборонпром» до державного бюджету було відраховано 3100 млн. грн., а обсяг чистого прибутку дорівнює 1626 млн. грн. (для порівняння: за аналогічний період 2014 року – збиток у розмірі 348 млн. грн.). Також для Міністерства оборони та Національної гвардії у 2015 році вітчизняними підприємствами у сфері авіабудування було надано 53 одиниці авіатехніки та техніки повітряних сил [11].

У табл. 1 наведено розрахунок показника ЕБІТДА роботи 99 підприємств, що входять до ДП «Укроборонпром» за 2015 рік, що поділені на шість груп (кластерів) [11].

За показником ЕБІТДА (аналітичний показник, що дорівнює обсягу прибутку до вирахування витрат за відсотками, сплати податків та амортизаційних відрахувань) безпосередніми лідерами є підприємства: експортери, виробники морської техніки та виробники авіаційної техніки (приріст від 187 до 621% за 2015 рік).

Аналіз чистого доходу за 2014–2015 роки показує, що найкращі результати діяльності має група підприємств–екс-

портерів (приріст у 131%) та група підприємств, що виготовляє бронетанкову техніку (приріст 61%). Але найбільший дохід має група підприємств, діяльність яких спрямована на авіаційну галузь 5528 млн. грн. у 2015 році.

Нижче наведені фінансові показники розвитку за 2014–2015 роки групи підприємств, що пов'язані з авіаційною галуззю та входять до ДП «Укроборонпром» (табл. 2).

Чистий дохід дорівнює 5528 млн. грн. за 2015 рік, а це на 12% більше, ніж за аналогічний період 2014 року, показник чистого прибутку зріс на 1165% за 2015 рік та досяг 642 млн. грн.

Українські підприємства авіаційної сфери стають більш конкурентоспроможними за рахунок нових підписаних контрактів з виробництва суден, модернізації та ремонту вже існуючих. Усі показники мають тенденцію до зростання у 2015 році.

Позитивним аспектом для літакобудівних підприємств є те, що у період до 1 січня 2016 року застосовувались особливі умови сплати для ввізного мита, земельного податку, ПДВ, податку на прибуток підприємств тощо. З 2012 року ВРУ дозволила авіабудівним підприємствам без тендерів здійснювати закупівлю комплектуючих. Ці зміни дозволили значно скоротити строки поставок комплектуючих, забезпечити своєчасне виконання замовлень [7].

На період із січня 2013–2017 років вводиться державна фінансова підтримка збуту авіатехніки вітчизняного виробництва через механізм здешевлення кредитів шляхом часткової компенсації ставки за кредитами комерційних банків, залучених суб'єктами господарювання в національній валюті для закупівлі такої техніки.

Усі ці аспекти позитивно впливають на розвиток авіабудування в Україні, але існує питання стосовно залучення коштів. Держава не може постійно фінансувати авіабудівну галузь, потрібна підтримка інвесторів, або тісна співпраця з іншими авіабудівними підприємствами [6].

Можна узагальнити напрями розвитку авіабудівної галузі в Україні за минулі 2014–2015 роки та виділити планові етапи розвитку галузі на 2016–2020 роки (рис. 1).

Таблиця 1. Розрахунок показників чистого доходу від реалізації товарів, робіт, послуг та ЕБІТДА (млн. грн. за 2014–2015 роки) [11]

№	Кластери (групи підприємств)	Чистий дохід від реалізації товарів, робіт, млн. грн.			ЕБІТДА, млн. грн.		
		9 місяців		приріст, %	9 місяців		приріст, %
		2014	2015		2014	2015	
1	Експортери	925	2140	131	49	355	621
2	Авіабудування та авіаремонт	4914	5528	12	332	951	187
3	Високоточних озброєнь та боеприпасів	926	1315	42	62	56	-9
4	Бронетанкової техніки та артилерійського озброєння	1084	1746	61	-45	47	+1
5	Радіолокації, радіозв'язку та ППО	608	556	-9	97	116	20
6	Суднобудування та морської техніки	1989	3147	58	173	1216	603

Таблиця 2. Фінансові показники підприємств – учасників ДК «Укроборонпром», 2014–2015 роки [11]

№	Показники	9 місяців 2014	9 місяців 2015	Приріст, %
1	Чистий дохід від реалізації товарів, робіт, послуг, млн. грн.	4914	5528	12
2	Фінансовий результат від операційної діяльності, млн. грн.	375	894	138
3	ЕБІТДА	332	951	187
4	Рентабельність ЕБІТДА, %	7	17	-
5	Чистий прибуток, млн. грн.	51	642	1165
6	CAPEX (капітальні інвестиції), млн. грн.	187	279	50



Рисунок 1. Проаналізовані та перспективні напрями розвитку військового авіаційного сектору в Україні
Узагальнено авторами.

Таблиця 3. Літаки державного підприємства «Антонов»

Транспортні літаки			
Назва	Перший політ (рік)	Кількість	Споживачі
АН-3Т	1998		Україна, Росія, Китай
АН-32	1972	361	Україна, Індія, Ірак
АН-34	1965	226	СРСР
АН-70	1994	3	Україна, Росія
АН-74Т (морська авіація)			
АН-124-100 «Руслан»	1982	55	Україна, Росія, Лівія, ОАЕ
АН-225 «Мрія»	1984	1+1 (незакінчений)	Україна
АН-178	2015	1	Україна
Пасажирські літаки			
АН-38	1994	11	СНД
АН-74ТК-300	2001		Україна, Росія
АН-74	1983	81	Україна, Туркменістан, Казахстан
АН-140	1997	28	Україна, Росія, Іран
АН-148	2004	35	Україна, Північна Корея
АН-158	2010	6	Українка, Куба, Іран
Літаки спеціального призначення			
АН-3СХ			Україна
АН-32П (пожежний)	1993	80	Україна
АН-74МП (патрульний)			Україна
Повітряний старт (штучні супутники)			Україна, Росія
Планери та літаки «Антонов»			
АН-2	1947	18000	СРСР, КНДР, Китай
АН-3	1980	25	Україна, Росія
АН-4	1951	Більше 400	СРСР
АН-6	1948		СРСР
АН-8	1956	151	СРСР
АН-10	1957	108	СРСР
АН-12	1957	1248	Україна, Росія
АН-14	1958	340	СРСР
АН-22	1965	68	Україна, Росія
АН-24	1957	1367	СНД, країни Африки
АН-26	1969	1400	СНД, Україна, Росія, країни Африки та Азії
АН-28	1973	198	СРСР, Україна, Росія
АН-30	1967	115	СРСР, Україна
АН-71	1985	3	СРСР
АН-72	1977	123	СНД, Казахстан, Перу, Ангола, Судан, Україна
АН-74ТК-300	2001	3	Україна (країни СНД)
АН-225 + «Буран»	1989	1	СРСР

Узагальнено авторами.

З 4 квітня 2015 року ДП «Антонов» входить до складу державного концерну «Укроборонпром» [3]. Підприємству ДП «Антонов» належить більше 100 типів і модифікацій пасажирських, транспортних і спеціалізованих літаків, що їх побудовано більше 22 тис. екземплярів, основний їх перелік наведено у

табл. 3 [2, 15]. Особливої гордістю авіаконструкторів є вантажні гіганти «Руслан» і «Мрія» – візитна картка підприємства [7].

Підприємство, що функціонує на ринку 70 років, нині є одним з небагатьох, що виконують повний цикл створення сучасного літального апарата – від передпроектних наукових

ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

досліджень до побудування, випробувань, сертифікації, серійного виробництва й післяпродажного обслуговування. Здебільшого підприємство надає такі послуги, як проектування та виробництво авіаційної техніки та наземного транспорту, модернізація авіаційної техніки, післяпродажна підтримка, виробничі послуги, міжнародні вантажні авіап перевезення.

Помітним залишається диверсифікація повітряних суден. Але через нестачу фінансування деякі проекти підприємство вимушене заморозити (Ан-180, Ан-218). Більшість повітряних суден, що виробляло підприємство, були розроблені, коли Україна входила до СРСР [3]. Навіть наявність попиту на повітряні судна не дозволяє запустити повне підприємство та відновити колишню потужність. Існують три моделі, які підприємство представило з 2000-х років, вони досить перспективні, але поки вони будуть випущені, вже потребуватимуть модифікації електронної системи управління [1].

Сьогодні помітний суттєвий розрив між рівнями розвитку українського авіабудування та інших країн світу, а саме при будівництві бойових повітряних суден (винищувачі, бомбардувальники).

У світі виникає дефіцит суден, які займаються перевезенням надзвичайно важких та об'ємних вантажів. Майже жоден літак в світі не може зрівнятися з Ан-22, Ан-124, Ан-225 – незважаючи на те, що вони були спроектовані ще за часів Радянського Союзу. Тому Україна може розвивати авіабудування саме у цьому напрямі, оскільки існує гарний досвід роботи у цій галузі [7].

Необхідно визначити місце українських авіабудівних компаній на світовому ринку. Загальна кількість літаків, що були випущені в Україні з 1991 по 2015 рік, наведена на рис. 2 [1].

З 2003 до 2015 року було побудовано 50 одиниць, а саме: Ан-32 – 17 од., Ан-74 – 7 од., Ан-124 – 2 од., Ан-140 – 13 од., Ан-148 – 8 од., Ан-158 – 1 од., Ан-178 – 1 од., Ан-174 – 1 од. Основними потенційними замовниками являються Казахстан, Куба, Північна Корея, Ірак, Туркменістан, МНС Україна, Лівія, Єгипет, Азербайджан, ОАЕ, Екваторіальна Гвінея.

Україна досі випускає літаки, яким немає аналогів у світі. В 2014 році пройшов міжнародний авіасалон Farnborough, на якому Україна представила нову модель літака Ан-178. Він зацікавив представників таких країн, як Іран, Ірак, Єгипет, Казахстан та Індія [5]. Спроможність випуску цієї моделі при модернізованому виробництві становить до 26 моделей на рік, наголошує керівництво ДП «Антонов». Приблизна вартість коливатиметься від \$20–25 млн. Процес виробництва повітряних суден цієї моделі ускладнюється через відносини з Росією (імпорт деталей та електронних систем) [12].

7 травня 2015 року був укладений договір на продаж десяти військово-транспортних літаків Ан-178 до Азербайджану [15].

Найбільш перспективним на даний час для ДП «Антонов» є виробництво таких суден: Ан-178, Ан-148, Ан-70. Вони являються модифікаціями побудованих у 80–90-х роках пасажирських та транспортних літаків. Починаючи з 2014 року ДП «Антонов» підписало такі договори на виробництво суден: 1) з Іраком – 4 од. Ан-148, 1 од. Ан-178; 2) з Китаєм – 2 од. Ан-178; 3) з Азербайджаном – 10 од. Ан-178; 4) із Кубою – 6 од. Ан-158; 5) Туреччиною – Ан-148 та Ан-158 (модернізація складових – електроніка); 6) Міністерством оборони України – 3 од. Ан-148, 1 од. Ан-70; 7)

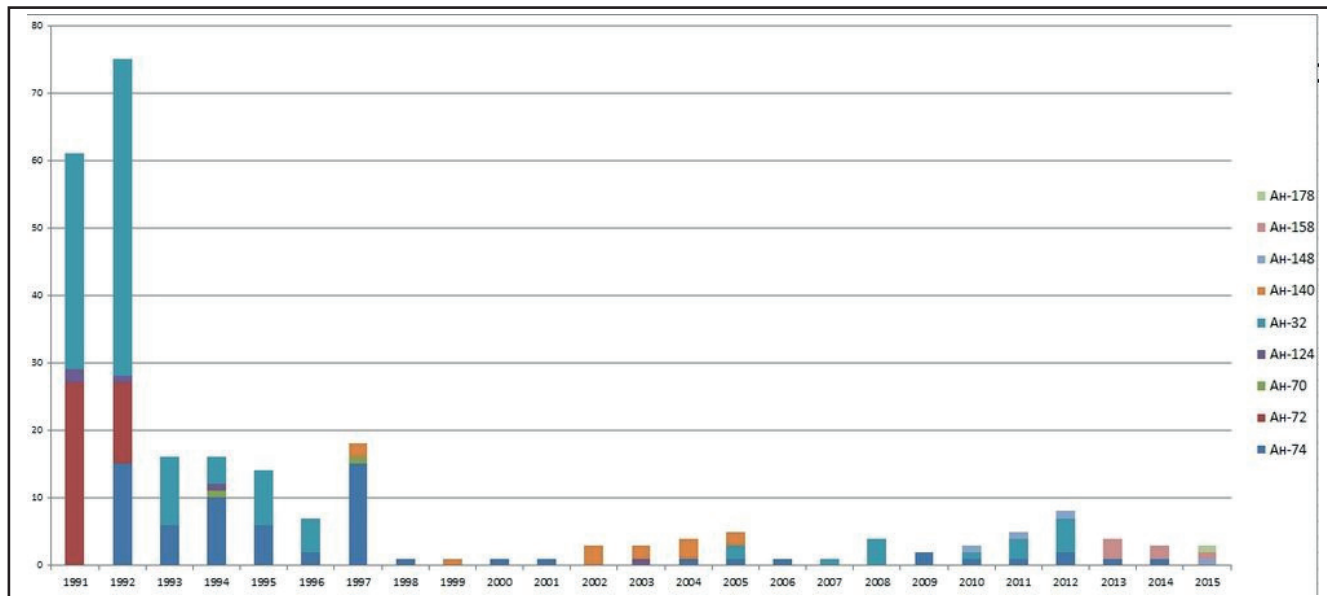


Рисунок 2. Кількість літаків, випущених в Україні ДП «Антонов» за 1991–2015 роки, шт.

Таблиця 4. Фінансові показники розвитку ДП «Антонов» у 2014–2015 роках [14]

№	Показники	9 місяців 2014	9 місяців 2015	Приріст, %
1	Чистий дохід від реалізації товарів, робіт, послуг	2408,1	2600,6	8
2	ЕВІТДА	105,4	453,4	330
3	Рентабельність ЕВІТДА, %	4,38	17,43	–
4	Чистий прибуток	29,8	274,3	822
5	CAPEX (Капітальні інвестиції)	90,5	115,5	28

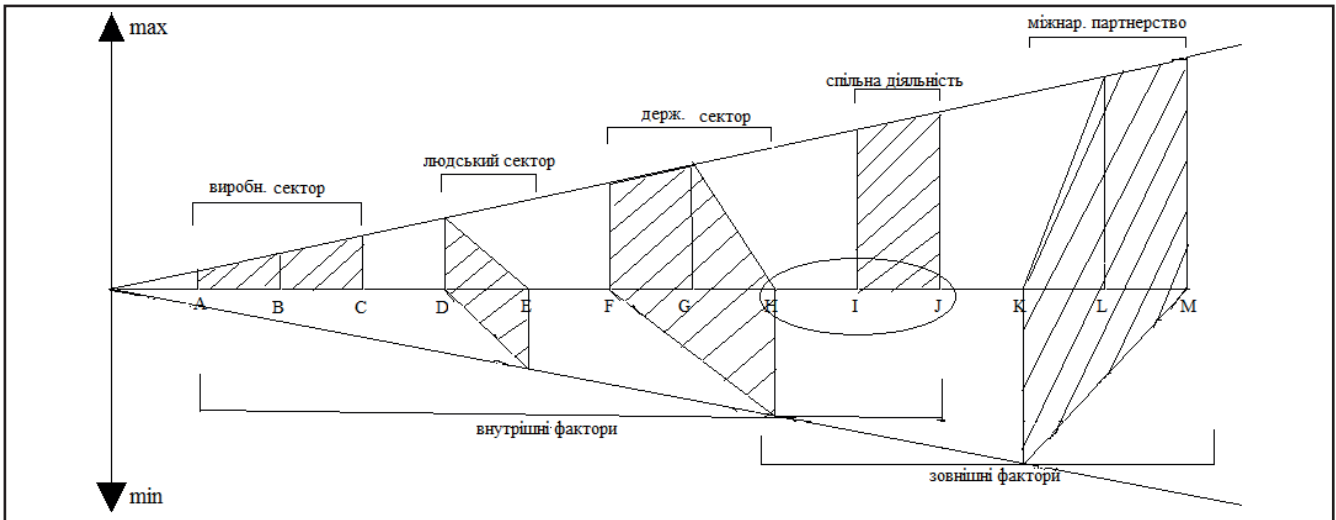


Рисунок 3. Узагальнена модель стратегічного розвитку ДП «Антонов»

Розроблено автором Г.Р. Фарбота.

модернізація Ан-22; 8) також на початок 2017 року разом із Саудівською Аравією буде побудовано прототип літака Ан-132. Слід зауважити, що реалізація договорів з побудови більшості суден буде відбуватися на території партнерів, але всі права належатимуть українському підприємству. Саме за рахунок цих замовлень прибутки підприємства показують стрімке зростання (табл. 4).

Нижче наведено узагальнену стратегію розвитку ДП «Антонов» (рис. 3).

Модель стратегічного розвитку можна зобразити як графічно (рис. 3), так і математично – вона складається з таких основних елементів, як зовнішні та внутрішні фактори.

$$\text{Ст.р.} = \begin{cases} \text{Вн.ф.}; \\ \text{Зовн.ф.} \end{cases} \quad (1)$$

де Ст.р. – стратегія розвитку підприємства;

Вн.ф. – узагальнені внутрішні фактори впливу на розвиток підприємства;

Зовн.ф. – узагальнені зовнішні фактори впливу на розвиток підприємства.

Фактори, що впливають на розвиток ДП «Антонов», можна поділити на дві групи [4]: 1) фактори зовнішнього впливу – вплив на діяльність компанії інших іноземних суб'єктів: міжнародні організації, держи-партнери; фактори внутрішнього впливу – вплив на діяльність компанії державного сектору, особливості виробничих процесів під час виготовлення продукції, вплив людського сектору.

Зовнішні фактори складаються з двох груп факторів: 1) міжнародне партнерство, 2) спільна діяльність з іноземними партнерами.

$$\text{Зовн.ф.} = \begin{cases} \text{С.д.}, \\ \text{М.п.} \end{cases} \quad (2)$$

де С.д. – група факторів впливу на стратегію розвитку – «спільна діяльність»;

М.п. – група факторів впливу на стратегію розвитку – «міжнародне партнерство».

У свою чергу, ці дві групи факторів включають складові, що повинні наближатися до мінімізації, максимізації або опти-

мальності впливу на стратегію розвитку діяльності підприємства для збільшення прибутків.

$$\text{С.д.} = \{I+J \rightarrow \max\}, \quad (3)$$

де I – сервісні центри у різних країнах світу;

J – спільні з іноземними партнерами виробничі підприємства на їх території.

$$\text{М.п.} = \begin{cases} K \rightarrow \min; \\ L+M \rightarrow \max; \\ K+L+M \rightarrow \text{opt.} \end{cases} \quad (4)$$

де K – імпортна залежність від продукції з Росії;

L – міжнародне співробітництво;

M – співробітництво з НАТО.

Ці дві групи факторів скеровані на покращення співпраці з міжнародними партнерами: відкриття спільних сервісних центрів та ведення спільної діяльності у галузі авіабудування; співробітництво з міжнародними оборонними організаціями – НАТО; також важливим фактором є імпортозаміщення продукції (складові, що закуповують з Росії) – співпраця з іншими партнерами.

Внутрішні фактори складаються з трьох груп факторів: 1) міжнародне партнерство; 2) спільна діяльність з іноземними партнерами.

$$\text{Вн.ф.} = \begin{cases} \text{В.с.}; \\ \text{Л.с.}; \\ \text{Д.с.} \end{cases} \quad (5)$$

де В.с. – група факторів впливу на стратегію розвитку – «виробничий сектор»;

Л.с. – група факторів впливу на стратегію розвитку – «людський сектор»;

Д.с. – група факторів впливу на стратегію розвитку – «державний сектор».

У свою чергу, ці три групи факторів включають складові, що повинні наближатися до мінімізації, максимізації або оптимальності впливу на стратегію розвитку діяльності підприємства

$$\text{В.с.} = \{A+B+C \rightarrow \max\}, \quad (6)$$

ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

де А – модернізація до стандартів НАТО;
В – розробка та виготовлення нової продукції;
С – серійне виробництво.

$$\text{Д.с.} = \{D+E \rightarrow \text{opt.}, \quad (7)$$

де D – залучення науковців;
E – працівники пенсійного віку.

$$\text{Д.с.} = \begin{cases} F+G \rightarrow \text{max}; \\ H \rightarrow \text{min}; \\ F+G+H \rightarrow \text{opt.} \end{cases}, \quad (8)$$

де F – інвестиції держави у стратегічні програми;
G – замовлення Міністерства оборони України;
H – кредитні та фінансові ресурси.

Також можна окремо виділити таку групу факторів, що потребує мінімізації впливу на стратегію розвитку ДП «Антонов», – це зменшення працівників пенсійного віку; зменшення залежності від кредитних та фінансових ресурсів та зниження імпортозалежності від складових галузі з Росії.

$$\{E+H+K \rightarrow \text{min.} \quad (9)$$

Неоднозначну позицію займає фактор H (кредитні та фінансові ресурси) – його можна віднести як до факторів зовнішнього, так і до факторів внутрішнього впливу. Фінансову підтримку можуть надавати іноземні партнери (держави, організації), але зараз це буде досить складно реалізувати через входження ДП «Антонов» до державного концерну оборонної промисловості «Укроборонпром».

На думку експертів, над такими показниками, як H, I, J, Україна повинна більшою мірою акцентувати увагу, бо тут впливають як зовнішні, так і внутрішні фактори. Для розвитку галузі перспективним є відкриття спільних виробничих підприємств та сервісних центрів разом з іноземними партнерами на їхній території.

За темпами оновлення ОВТ (оборонно-військової техніки) у Збройних силах, Україна навіть не наблизилася до світових нормативів планового оновлення озброєння на рік – 4–6% (за умови 20–25-річного життєвого циклу і безперервності оновлення озброєння). Тому виконання Державних програм розвитку ОВТ на періоди до 2009 року та 2015 року було зірвано.

Некерована переорієнтація підприємств ОПК та закордонні ринки озброєння не узгоджені із завданнями переозброєння власної армії. Не здійснюється: планомірна закупівля основних зразків ОВТ іноземного виробництва, спільне або ліцензійне їх виробництво, придбання Україною базових та спільних технологій. Досі не визначений детальний перелік зразків іноземного озброєння, що планується до закупівлі, не запроваджуються у практику співробітництва офсетні схеми для підтримки вітчизняного ОПК. Також не виділені цільові напрями науково-технічного розвитку держави, не виділено перелік критичних технологій (завдання Президента України) для забезпечення обороноздатності держави.

Для покращення діяльності підприємств авіаційної сфери треба акцентувати увагу на доцільності та необхідності прийняття управлінських рішень, а саме:

- прийняття на озброєння, освоєно або поставлено на серійне виробництво ПС (винищувачі – Су–25/27; ІЛ–39);
- розробка та виготовлення нових продуктів;
- ремонт і модернізація ОВТ – запропоновано оснащення суден вітчизняного виробництва оптико-електронними станціями за для економії коштів;
- імпортозаміщення – кооперація вітчизняних виробників в рамках України (налагоджено співпрацю в рамках меморандумів про співробітництво з обласними державними адміністраціями; відкритість до взаємодії з підприємствами всіх форм власності: приватними, акціонерними, державними, комунальними);
- співпраця з НАТО: спільні засідання з оборонно-технічного співробітництва, підготовки експертів з оборонної стандартизації;
- приведення техніки до стандартів НАТО: безоплатне навчання фахівців концерну; проведення моніторингу стандартизації в ОПК (трастовий фонд НАТО); доступ концерну до бази даних зі стандартизації НАТО; надано тимчасовий доступ 23 підприємствам концерну до головного каталогу НАТО з оборонної продукції; отримання відповідних сертифікатів для співробітників;
- міжнародне співробітництво: Франція, Канада, США, Польща, Туреччина, Індія – системи раннього виявлення та попередження; ракетні комплекси протиповітряної оборо-



Рисунок 4. Співробітництво ДП «Антонов» з потенційними міжнародними партнерами

Розроблено автором Г.Р. Фарбота.

ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

ни; прийом знімків високої роздільної здатності, з космічних апаратів; патрульні літаки та літаки дальнього, радіолокаційного виявлення; система контролю повітряного руху; авіаційні двигуни (у тому числі для сімейства АН): турбореактивних, турбовальних, турбогвинтових суден;

– залучення науковців (взаємодія з вишами, бізнес-школами): розвиток сектору R&D; вирішення проблеми імпортозаміщення; молоді кадри, залучення науково-технічного потенціалу з подальшим виробництвом нової ОБТ на підприємствах заводу [16].

Нижче наведені потенційні партнери при міжнародній співпраці з ДП «Антонов», що виділені керівництвом ДП «Укроборонпром», та ті перспективні партнери, що не розглядалися (рис. 4).

ДП «Антонов» вже були підписані контракти з міжнародними партнерами, та йде їхня реалізація.

21 лютого 2016 року на виставці AFED-2016 ДП «Антонов» і Taqnia Aeronautics Co. підписали угоду про співробітництво та налагодження взаємодії у сфері авіаційних матеріалів в напрямі спільного створення металевих та неметалевих матеріалів для застосування у виробництві літаків «Антонов».

Підписаний документ підтверджує зацікавленість обох компаній у виконанні погоджених дій щодо вивчення та організації виробництва авіаційних матеріалів, у тому числі полімерних композиційних матеріалів, у Саудівській Аравії. Саудівська

Аравія зацікавлена в проведенні спільних досліджень та потенціалі використання продукції в літаках «Антонов» [17].

27 квітня 2016 року ДП «Антонов» та «Рілайенс Діфенс Лімітед» підписали «Меморандум про наміри» щодо спільної участі у тендері, оголошеному індійською корпорацією Hindustan Aeronautics Limited, та представленні на тендер проектів виробництва літаків Ан-148, Ан-158, Ан-178. При перемозі в тендері буде налагоджена спільна діяльність з виробництва та постачання літаків комерційним та державним експлуатантам в Індії у співпраці з HAL. Розподіл робіт визначається за погодженням сторін. Наступним кроком буде складання літаків в Індії з поступовим збільшенням виробництва відповідно до вимог законодавств Індії та України та домовленостей сторін [10].

У травні 2015 року було підписано контракт між Азербайджанською вантажною авіакомпанією Silk Way Airlines і ДП «Антонов» на поставку десяти літаків Ан-178. Всі літаки будуть збиратися в Києві.

За повідомленнями в.о. генконструктора ДП «Антонов» Дмитра Ківи, що було укладено угоду з КНР про поставку 2 Ан-178 з подальшою організацією виробництва в Китаї [8, 20].

Також у придбанні Ан-178 зацікавлені Саудівська Аравія та країни Перської затоки [9, 18].

Залишається сподіватися, що українські оборонні підприємства, які вміють виготовляти сучасне та конкурентоспро-

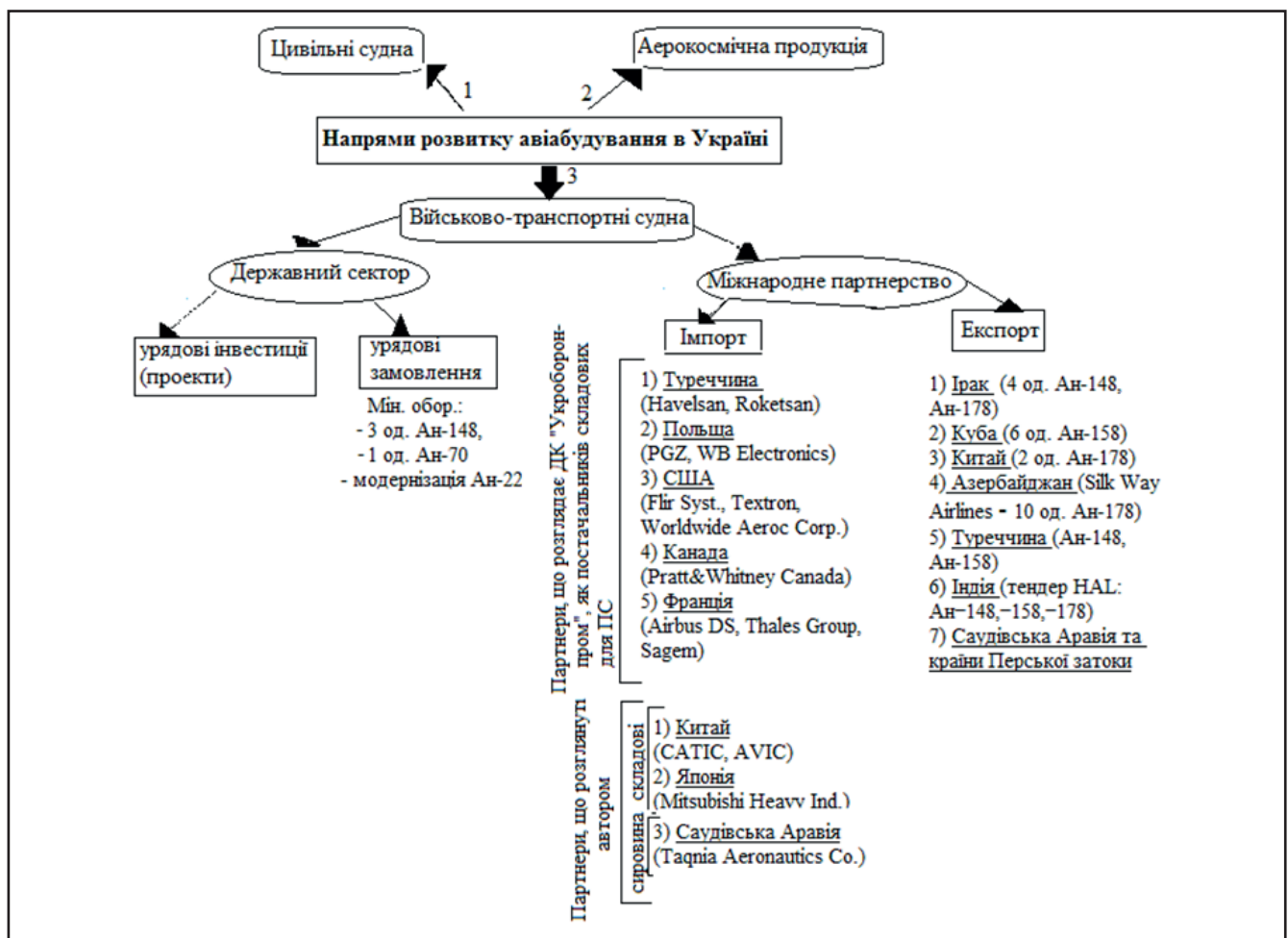


Рисунок 5. Узагальнена стратегія диверсифікаційного зростання ДП «Антонов»

Розроблена авторами.

ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

можне обладнання, зможуть не лише тримати руку на пульсі сучасних тенденцій, а й значно розширять власну присутність на міжнародному ринку озброєння. Імплементация досвіду світових країн – лідерів у сфері авіабудування допоможе Україні сконцентрувати увагу на слабких сторонах галузі та розвинути вже існуючі особливості авіабудування на підприємствах.

ДК «Укроборонпром» створив Українську авіабудівну корпорацію на базі ДП «Антонов» [21]. Склад корпорації: УК-РНДІАТ, «Новатор», Харківський машинобудівний завод «ФЕД», Харківське агрегатне КБ і завод «Маяк».

У підприємств буде загальне планування серійного виробництва і єдиний центр закупівель матеріалів і комплектуючих. Це дозволить об'єднати маркетинг продукції та забезпечення продажів – головної переваги кластера. Підприємства будуть співпрацювати з партнерами з приватного сектору і заводами, які не входять до складу ДК. Це прискорить процес імпортозаміщення і дасть новий поштовх науково-технічному розвитку та економіці країни в цілому.

У майбутньому число підприємств будь-якої форми власності істотно розширять за рахунок відкритої системи. При створенні об'єднаної групи застосують досвід авіабудівних компаній Boeing і Airbus [14, 20].

Нижче наведена узагальнена стратегія диверсифікаційного зростання ДП «Антонов», розроблена автором (рис. 5).

Міністерство економічного розвитку здійснює розробку та підготовку «Програми розвитку літакобудування 2020», яка буде спрямована на створення конкурентоспроможного авіабудівного комплексу; задоволення потреб держави, забезпечення експорту на зовнішні ринки. Програма розробляється за участю ФДМУ, НАН, Державного концерну «Укроборонпром» тощо.

Також було проаналізовано стратегії розвитку 15 світових компаній, що займаються військовим авіабудуванням та є лідерами на ринку за показниками доходу в 2013–2014 роках [23]: 1) США: Boeing, Lockheed Martin Corp., United Technologies Corp., Northrop Grumman Corp., Raytheon, General Dynamics, Textron; 2) ЄС: Airbus, Safran. BAE Systems, Rolls Royce Holdings PLC, Finmeccanica SpA; 3) Японія – Mitsubishi Heavy Industries; 4) Канада – Bombardier.

Загалом стратегії розвитку цих компаній можна віднести до стратегій основного типу, а саме: концентрованого зростання, інтегрованого зростання, диверсифікаційного зростання, стратегії скорочення (рис. 6., табл. 5).

Важливим є те, що при розподілі стратегій компаній за цією класифікацією слід звернути увагу на існуючу ієрархію. Вважається, що найбільш розвинуті компанії, тобто ті, що знаходяться на кращому етапі розвитку, здебільшого використовують стратегії інтегрованого зростання. Boeing та Textron скуповують акції інших компаній та використовують їх для покращення свого становища на ринку, вони також поглинають менші компанії, які потім стають їхньою частиною або виробничою філією.

Наступний блок компаній використовують стратегії типу диверсифікаційного зростання – це компанії Airbus, Honeywell International, Rolls-Royce, Safran SA. Останні три компанії з 2014 року змінюють свої позиції на ринку, вони розширюють обсяг виробництва, асортимент продукції та виходять на міжнародні ринки, а для цього змінюють стратегії з типу концентрованого зростання на стратегії диверсифікованого зростання [8–10].

На найнижчому рівні ієрархічного розподілу знаходяться компанії, що використовують стратегії типу концентрованого зростання. Це такі компанії, як Bombardier, Lockheed Martin Corp., United Technologies Corp., Northrop Grumman Corp., General Dynamics, BAE Systems, Finmeccanica, Mitsubishi Heavy Ind., Raytheon. Вони концентрують діяльність на вже комфортних для себе ринках. Головна ціль – це посилення положення на зайнятих ринках з вже відомою продукцією та займатись розповсюдженням продукції, яка буде все більше задовольняти споживачів. United Technologies Corp. та Finmeccanica S.p.A. не зосереджуються на одній стратегії, вони переходять від запланованого розвитку ринку, до концентрації на розширенні продукції збуту, та навпаки від розвитку продукції до розвитку ринку. Textron також використовує дві стратегії різного типу – за допомогою посилення позицій на ринках компанія переходить до стратегії горизонтальної інтеграції, яка зробить її одним з лідерів на ринку військової продукції.

Важливим аспектом діяльності авіабудівних компаній залишається їхня співпраця з партнерами, бо не всі компа-

1. Стратегії концентрованого зростання	2. Стратегії інтегрованого зростання
Bombardier Lockheed Martin Corp. United Technologies Corp. Northrop Grumman Corp. General Dynamics BAE Systems Finmeccanica Mitsubishi Heavy Ind. Raytheon	Boeing Textron
3. Стратегії диверсифікаційного зростання	4. Стратегії скорочення
«Антонов» Airbus Honeywell International Rolls-Royce Safran SA	

Рисунок 6. Розподіл стратегій міжнародних компаній з виробництва військової авіаційної техніки за загальною класифікацією

Таблиця 5. Класифікація стратегій міжнародних компаній з виробництва військової авіаційної техніки

№ п/п	Назва компанії	Групи стратегій підприємств			
		концентрованого зростання	інтегрованого зростання	диверсифікаційного зростання	скорочення
	Airbus			Стратегія горизонтальної диверсифікації	
	Boeing		Стратегія інтегрованого зростання		
	United Technologies Corp.	Стратегія розвитку продукту, що переходить у стратегію посилення позиції на ринку			
	Lockheed Martin Corp.	Стратегія посилення позиції на ринку			
	Honeywell International			Стратегія конгломератної диверсифікації, що переходить у стратегію горизонтальної диверсифікації	
	Mitsubishi Heavy Ind.	Стратегія посилення позиції на ринку			
	General Dynamics				
	BAE Systems				
	Northrop Grumman				
	Raytheon				
	Rolls-Royce				Стратегія горизонтальної диверсифікації
	Safran SA				
	Bombardier	Стратегія розвитку ринку			
	Finmeccanica	Стратегія розвитку ринку, що переходить у стратегію розвитку продукту			
	Textron	Стратегія посилення позиції на ринку	Стратегія горизонтальної інтеграції		

ні виготовляють необхідні складові для комплектації військових повітряних суден та мають завершений цикл виробництва. Компанія Safran постачає компаніям Boeing та Airbus складові (силові установки тощо) не тільки для військових літаків, а й для військових гелікоптерів. Rolls-Royce постачає двигуни різноманітної модифікації (турбодвигуни та високі турбореактивні двоконтурні двигуни) для гелікоптерів, бойових та транспортних літаків компаній: Embraer, Boeing та Airbus. Ці компанії також сприяють постійному оновленню електронних систем повітряних суден та різноманітних складових у вигляді електронних систем керування. Без такої співпраці неможлива постійна модифікація та оновлення вже існуючих повітряних суден.

Висновки

Як видно з табл. 5, жодна з компаній не обрала стратегію скорочення, що говорить про зростання попиту на військові авіаційну техніку. Для покращення діяльності ДП «Антонов» слід враховувати безліч факторів, найбільш значущі фактори впливу були згруповані за секторами впливу у моделі стратегічного розвитку ДП «Антонов», що була запропонована у статті. Також у роботі була представлена узагальнена стратегія диверсифікаційного зростання ДП «Антонов», що поділена на три напрями діяльності. При розвитку військового авіабудування слід враховувати співпрацю з державними сектором та міжнародними партнерам; розвивати співробітництво у напрямках експорту та імпорту; враховувати як

найбільш перспективних партнерів не тільки країни ЄС, а й країни Азійського регіону, що розвиваються значними темпами. Запропонована стратегія розвитку ДП «Антонов» дозволить зменшити залежність від Росії та збільшити перелік перспективних партнерів для подальшої співпраці не тільки у сфері поставки суден, а й у напрямі імпортозаміщення.

Список використаної літератури

1. «Антонов» переорієнтує ринки збуту [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://ukurier.gov.ua/uk/articles/antonov-pereorijentovuye-rinki-zbutu/>
2. Ареф'єв С.О. Методологічні положення управління реструктуризацією підприємства // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. – С. 76.
3. Ареф'єв С.О. Стратегія реалізації змін на підприємстві // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2013. – №44. – С. 125–130.
4. Ареф'єва О.В., Герасимчук Н.А. Управління формуванням підприємництва. – К.: Корпорація. – 2006.
5. Ареф'єва О.В., Коренков О.В. Управління потенціалом розвитку підприємств: монографія. – К.: ППОТ. – 2004. – Т. 200.
6. Ареф'єва О.В. Управління економічною стійкістю підприємств // моногр. / ОВ Ареф'єва, Д.М. Городинська. – Київ: Видав. Європейського унів-ту. – 2011.
7. Ареф'єва О.В., Штангрет А.М. Сучасний стан та ключові загрози для розвитку підприємств авіаційної галузі в Україні // Проблеми системного підходу в економіці. – 2011. – №1. – С. 6–9.

8. Геєць І.О., Слюсаренко Ю.С. Оцінка та стратегічні напрямки розвитку авіабудування України // Стратегія розвитку України. Економіка, соціологія, право. – 2014. – №1.

9. Геєць І.О. Сучасні проблеми та економічні аспекти розвитку світового ринку авіабудування // Формування ринкових відносин в Україні. – 2011. – №5. – С. 78–83.

10. Геєць І.О. Авіабудівна галузь України в контексті міжнародних відносин // Науковий вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки: зб. наук. праць. – Хмельницький. – 2010. – С. 219–223.

11. Звіт ДП «Укроборонпром» за 2015 рік. [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://ukroboronprom.com.ua/uk/category/reports>

12. Новий Ан-178 [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://svobodaslova.in.ua/news/read/31254>

13. Огляд авіабудівної галузі України за і півріччя 2015 року [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://www.credit-rating.ua/>

14. Офіційний сайт ДК «Укроборонпром» [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://ukroboronprom.com.ua/uk/>

15. Офіційний сайт ДП «Антонов» [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://http://www.antonov.com/>

16. Офіційний сайт Міжнародного авіакосмічного салону «Фарнборо-2014» [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://www.farnborough.com/>

17. Підписання міжнародний договорів про співробітництво з ДП «Антонов» [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://www.antonov.com/news/445>

18. Співробітництво ДП «Антонов» при підписанні договорів на поставку АН-178 міжнародним партнерам. [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://www.theinsider.ua/business/554cb921f23a0/>

19. Antonov is the frontrunner for HAL's military aircraft programme [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://idrw.org/ukraines-antonov-frontrunner-hals-military-aircraft-programme/>

20. Arefev S. Strategies for change of the enterprise // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2013. – №44.

21. Arefev S.O. Mechanism of restructuring of airlines: improvement of methodological bases // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2014. – №48.

22. European Organisation for the Safety of Air Navigation (EUROCONTROL) [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://www.eurocontrol.int/Ukraine's>

23. Revenue of the worldwide leading aircraft manufacturers and suppliers in 2014 [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://www.statista.com/statistics/264366/revenue-of-the-worldwide-leading-aircraft-manufacturers-and-suppliers/>

УДК 339.1:631

В.Р. ГУЦУЛЯК,

аспірант, Львівського національного аграрного університету

Інтеграційні процеси як напрям розвитку сільськогосподарських підприємств

Визначено основні засади та принципи інтеграційного об'єднання. Виокремлено та проаналізовано основні форми інтеграції сільськогосподарських підприємств. Проаналізовано особливості функціонування сільськогосподарських підприємств і можливості створення інтегрованих структур у процесі горизонтальної територіальної інтеграції. Зазначено переваги функціонування інтегрованих структур бізнесу, як ефективний напрям розвитку сільськогосподарських підприємств.

Ключові слова: сільськогосподарське підприємство, інтеграція, інтегрована структура, вертикальна та горизонтальна інтеграція.

В.Р. ГУЦУЛЯК,

аспірант, Львовский национальный аграрный университет

Интеграционные процессы как направление развития сельскохозяйственных предприятий

Определены основные принципы и принципы интеграционного объединения. Выделены и проанализированы основные формы интеграции сельскохозяйственных предприятий. Проанализированы особенности функционирования сельскохозяйственных предприятий и возможности создания интегрированных структур в процессе горизонтальной территориальной интеграции. Указаны преимущества функционирования интегрированных структур бизнеса как эффективное направление развития сельскохозяйственных предприятий.

Ключевые слова: сельскохозяйственное предприятие, интеграция, интегрированная структура, вертикальная и горизонтальная интеграция.

V. GUTSULYAK,

post-graduate student Lviv national agrarian University

Integration processes as a direction of agricultural enterprises

The basic framework for the integration association. Allocated and analyzes the main forms of integration farm. The features of the functioning of agricultural enterprises and possibilities of integrated structures in the horizontal territorial integration. Indicated advantages functioning of integrated business structures as effective direction of the farm.

Keywords: agricultural enterprise integration, integrated structure, vertical and horizontal integration.

Постановка проблеми. Становище, в якому опинилась національна економіка, свідчить про відсутність темпів її зростання, як результат – відсутність подальшого економічно-

го розвитку. В умовах загострення конкуренції та посилення економічної нестабільності як на світовому, так і на локальному ринку гострої актуальності набуває потреба запрова-