

УДК 658:338.45:629.73:339.1:358.4(045)

**Геєць Ірина Олегівна (Heiets I. O.)**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародної економіки  
Національного авіаційного університету

**Фарбота Галина Романівна (Farbota G.R)**

студентка кафедри міжнародної економіки  
Національного авіаційного університету

## **ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДП «АНТОНОВ» НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ ВИРОБНИЦТВА ВІЙСЬКОВОЇ АВІАЦІЙНОЇ ТЕХНІКИ**

## **ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ ГП «АНТОНОВ» НА МЕЖДУНАРОДНОМ РЫНКЕ ПРОИЗВОДСТВА ВОЕННОЙ АВИАЦИОННОЙ ТЕХНИКИ**

## **FORMATION THE STRATEGY OF «ANTONOV» IN THE INTERNATIONAL MARKET OF MILITARY AIRCRAFT MANUFACTURING**

**Анотація:** В статті проведений аналіз стратегії розвитку світових військових авіабудівних компанії, 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 військова авіабудівні компанії, повітряні судна, виробництво авіаційної техніки, військова авіація, ДК «Укроборонпром», ДП «Антонов».

**Аннотация:** В статье проведен анализ стратегии развития мировых военных авиастроительных компании, предложено наиболее оптимальную стратегию 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».

**Annotation:** 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 призводять 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 їх 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 невзможі забезпечити власні потреби в військовій техніці.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питаннями розвитку державних підприємств з виробництва авіаційної техніки займались: Ареф`єва О.В., Ареф`єва С.О., Гадіяк А.Г., Геєць І.О., Андросова О.Ф., Борисюк І.О., Кисельов Ю. Проблеми з виробництва військової техніки вивчали: Бегма В. І., Фанін І.С., Стріха С.Г., Щеглюк Б.П. та інші.

**Постановка завдання:** Багато авторів та вчених акцентували увагу на аналізі розвитку авіабудівних компаній не виокремлюючи військове авіабудування. Більшість європейських компаній виділяють 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.

**Постановка завдання:** 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 вона входила до 9 країн світу, що мають власне виробництво літаків повного циклу [6]. Але зараз ситуація кардинально змінилась. Недофінансування та відмова від військової політики поставила Україну у не зручне становище. Ще у 90-х роках ХХ ст. українські літаки могли конкурувати з теперішніми світовими лідерами у цій галузі [13].

Аналізуючи стан парку повітряних суден з 2003-2015 роки, слід відмітити, що парк зазнав суттєвих змін. Відбувалось стійке зниження кількості літаків з 2003 по 2011 роки, але з 2012 року почалось зростання парку. Однією з причин була зміна між поколіннями літаків старого і літаків 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 збільшилась в порівнянні з попередніми роками на 15-20% (загалом 52000 суден різного призначення, з них 17000 суден – 33% використовуються в активних бойових діях по всьому світі) 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].

В табл. 1 наведено розрахунок показника EBITDA роботи 99 підприємств, що входять до ДП «Укроборонпром» за 2015 рік, що поділені на 6 груп (кластерів) [11].

За показником EBITDA (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 – експортерів (приріст у 131%) та група підприємств, що виготовлює бронетанкову техніку (приріст 61%). Але найбільший дохід має група підприємств, діяльність яких спрямована на авіаційну галузь 5528 млн. грн. у 2015 році).

Таблиця 1

Розрахунок показників чистого доходу від реалізації товарів, робіт, послуг та EBITDA  
(млн. грн. за 2014-2015 рр.) [11]

№	Кластери (групи підприємств)	Чистий дохід від реалізації товарів, робіт (млн. грн.)			EBITDA (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 боєприпасів	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

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

Таблиця 2

Фінансові показники підприємств - учасників ДК «Укроборонпром»  
2014-2015 рр. [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.	EBITDA	332	951	187
4.	Рентабельність EBITDA (%)	7	17	-
5.	Чистий прибуток (млн. грн.)	51	642	1165
6.	CAPEX (капітальні інвестиції) (млн. грн.)	187	279	50

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 конкурентоздатними 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 з 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 напрямки розвитку авіабудівної галузі в Україні за минулі 2014-2015 роки, та виділити планові етапи розвитку галузі на 2016-2020 роки (рис. 1.).

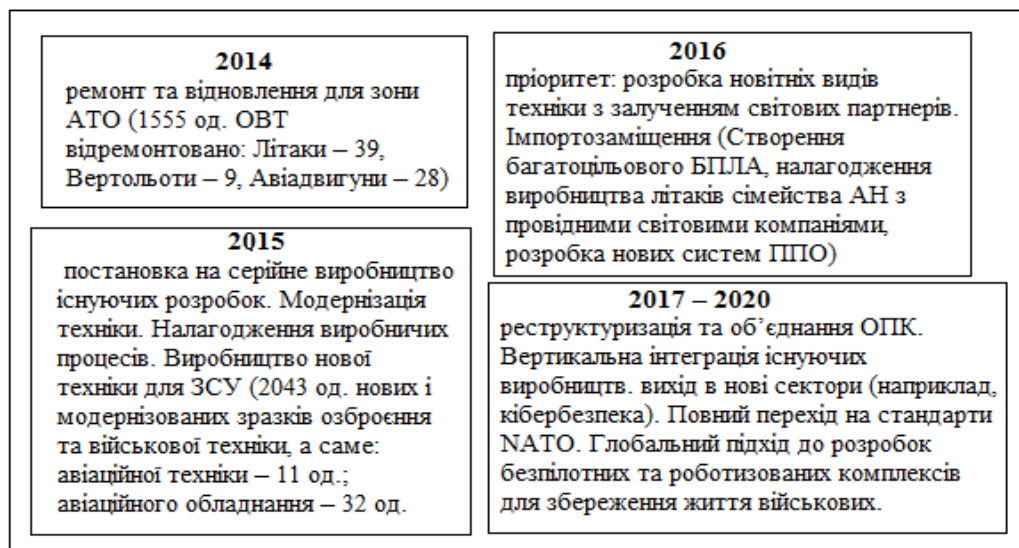


Рис. 1. Проаналізовані та перспективні напрями розвитку військового авіаційного сектору в Україні (узагальнено авторами)

З 4 квітня 2015 р. 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 22000 екземплярів, основний їх перелік наведено у табл. 3 [2, 15]. Особливої гордістю авіаконструкторів є вантажні гіганти "Руслан" і "Мрія" - візитна карткою підприємства [7].

Таблиця 3

Літаки державного підприємства «Антонов» (узагальнено авторами)

<b>Транспортні літаки</b>			
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 (незакінчен)	Україна
Ан-178	2015	1	Україна
<b>Пасажирські літаки</b>			
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
<b>Літаки спеціального призначення</b>			
Ан-3СХ			Україна
Ан-32П (пожежний)	1993	80	Україна
Ан-74МП (патрульний)			Україна
Повітряний старт (штучні супутники)			Україна, Росія
<b>Планери та літаки «Антонов»</b>			
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

Підприємство, що функціонує на ринку 70 років, нині є одним з не багатьох, що виконують повний цикл створення сучасного літального апарата - від передпроектних наукових 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 було розроблено 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, то 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 зрівнятись з АН-22, АН-124, АН-225 – не зважаючи на те, що вони були спроектовані ще при радянському союзі. Тому Україна може розвивати авіабудування саме у цьому напрямку, оскільки існує гарний досвід роботи у цій галузі [7].

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

З 2003-2015 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.

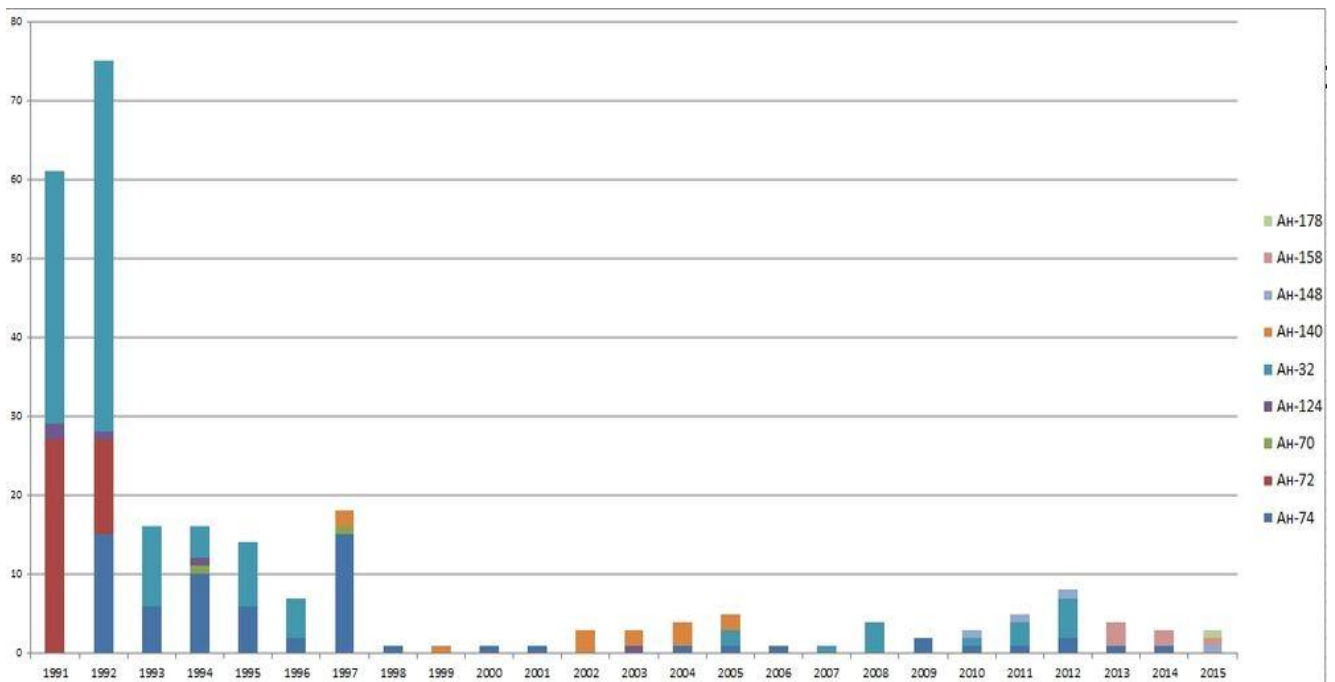


Рис. 2. Кількість літаків випущених в Україні ДП «Антонов» за 1991- 2015 рр., (шт.)

Україна досі випускає літаки, яким не має 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, Єгипт, 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. дол. США. 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 10 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 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) Куба – 6 од. Ан-158; 5) Туреччина – Ан-148 та Ан-158 (модернізація складових – електроніка); 6) Міністерство оборони України – 3 од. Ан-148, 1 од. Ан-70; 7) модернізація Ан-22; 8) також на початок 2017 року разом з Саудівською Аравією буде побудовано прототип літака Ан-132. Слід зауважити, що реалізація договорів з побудови більшості суден



буде відбуватись на території партнерів, але усі права належатимуть українському підприємству. Саме за рахунок цих замовлень прибутки підприємства показують стрімке зростання (табл. 4).

Таблиця 4

Фінансові показники розвитку ДП «Антонов» у 2014-2015 рр. [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

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

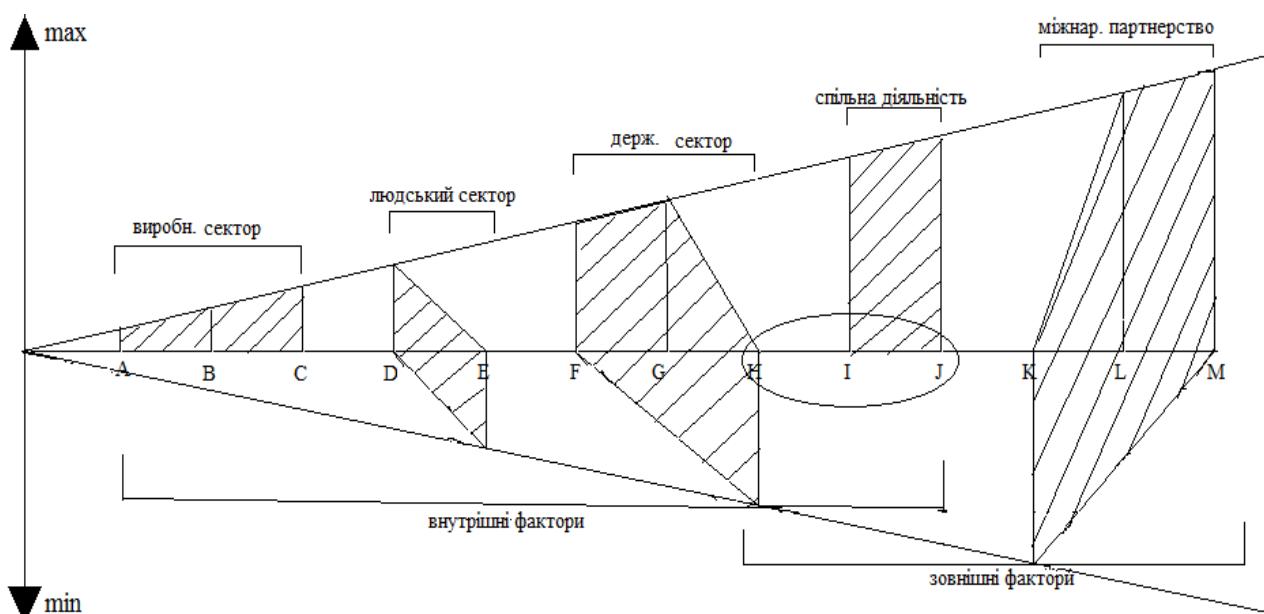


Рис. 3. Узагальнена модель стратегічного розвитку ДП «Антонов» (розроблено автором Фарбота Г.Р.)

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

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

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 оптимальності впливу на стратегію розвитку діяльності підприємства для збільшення прибутків.

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

де I – сервісні центри у різних країнах світу;

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

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

де K – імпортна залежність від продукції з Росії;

L – міжнародне співробітництво;

M – співробітництво з NATO.

Ці дві групи факторів направлені на покращення співпраці з міжнародними партнерами: відкриття спільних сервісних центрів та ведення спільної діяльності у галузі авіабудування; співробітництво з міжнародними оборонними організаціями - NATO; 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

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

де А – модернізація до стандартів НАТО;

В – розробка та виготовлення нової продукції;

С – серійне виробництво.

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

де D – залучення науковців;

E – працівники пенсійного віку.

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

де F – інвестиції держави у стратегічні програми;

G – замовлення Міністерства оборони України;

H – кредитні та фінансові ресурси.

Також можна окремо виділити такі 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.

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

Неоднозначну позицію займає фактор H (кредитні та фінансові ресурси) – його можна віднести як до факторів зовнішнього та 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 Н, І, J – Україна повинна більшою мірою акцентувати увагу, бо тут впливають як зовнішні, так і внутрішні фактори. Для розвитку галузі перспективними є відкриття спільних виробничих підприємств та сервісних центрів разом з іноземними партнерами на їх території.

За темпами оновлення ОВТ (оборонно-військової техніки) у збройних Силах, Україна навіть не наблизилась до світових нормативів планового оновлення озброєння на рік – 4-6% (при умові 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 напрямлення 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 NATO з оборонної продукції; отримання відповідних сертифікатів для співробітників;

- міжнародне співробітництво: Франція, Канада, США, Польща, Туреччина, Індія - системи раннього виявлення та попередження; ракетні комплекси протиповітряної оборони; 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 сектора R&D; вирішення проблеми імпортозаміщення; молоді кадри, залучення науково-технічного потенціалу з подальшим виробництвом нової ОВТ 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 розглядались (рис. 4.).



Рис. 4. Співробітництво ДП «Антонов» з потенційними міжнародними партнерами (розроблено автором Фарбота Г.Р.)

ДП «Антонов» вже були підписані контракти з міжнародними партнерами, та йде їх реалізація, а саме:

21 лютого 2016 року, на виставці AFED–2016, ДП «Антонов» і «Taqnia Aeronautics Co.» підписали угоду про співробітництво та налагодження взаємодії в сфері авіаційних

матеріалів в напрямку 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, в 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 «Рілайнс 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, -158, -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 10 літаків Ан-178. Всі літаки будуть збиратися в Києві.

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

Також в покупці АН-178 зацікавлені Саудівська Аравія та країни Перської затоки [9, 18].

Залишається сподіватися, що українські оборонні підприємства, які вміють виготовляти сучасне та конкурентоздатне 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 розвивати вже існуючі особливості авіабудування на підприємствах.

ДК «Укроборонпром» створив Українську авіабудівну корпорацію на базі ДП «Антонов» [21]. Склад корпорації: «УКРНДІАТ», «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 продаж - головна перевага кластера. Підприємства будуть співпрацювати з партнерами з приватного сектора і заводами, які не входять до складу ДК. Це прискорить процес імпортозаміщення і дасть новий поштовх науково-технічному розвитку та економіці країни в цілому.

В 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].

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

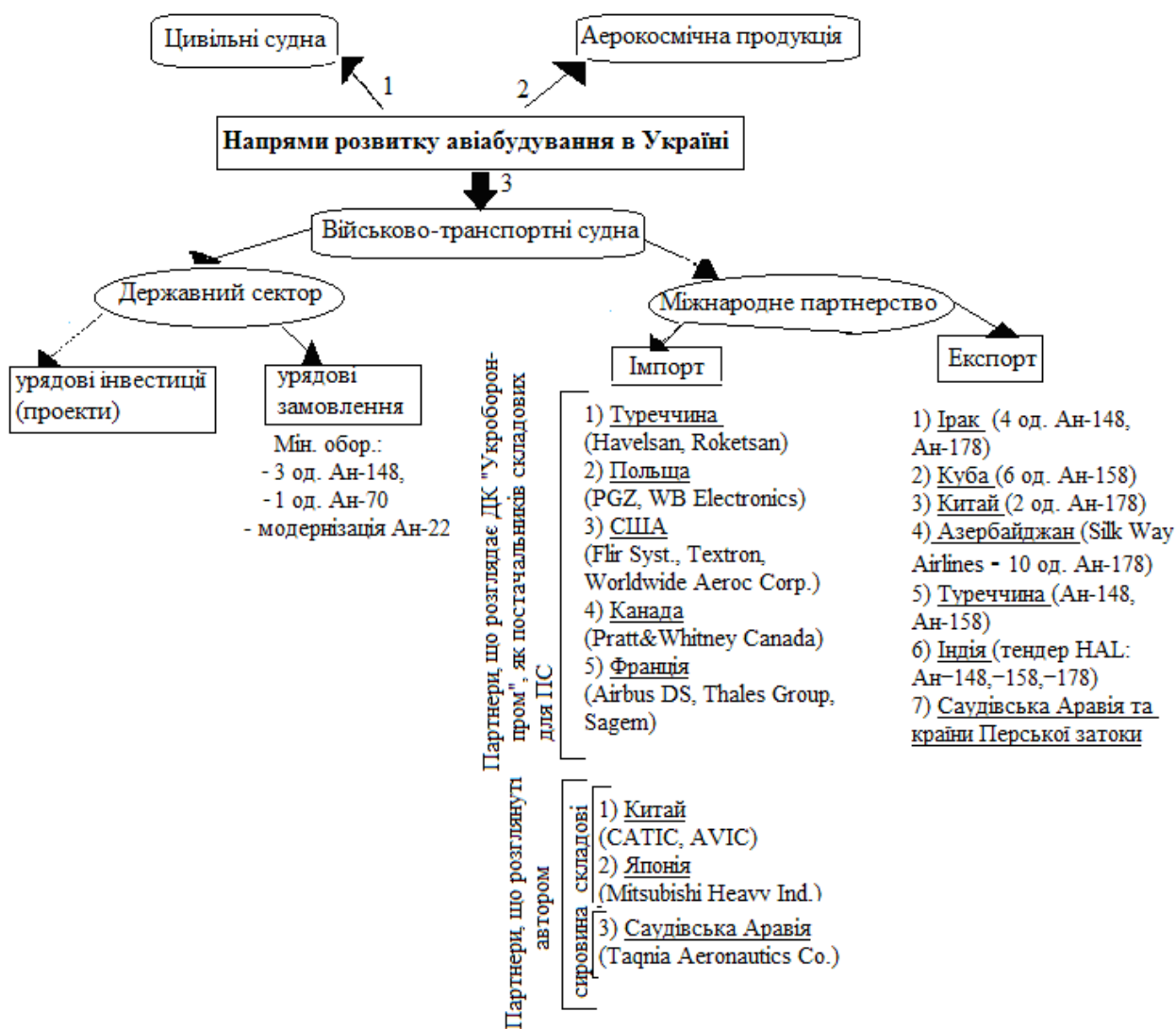


Рис. 5. Узагальнена стратегія диверсифікаційного зростання ДП «Антонов» (розроблена авторами)

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 у 2013-2014 роках [23]: 1) США: «Boeing», «Lockheed Martin Corp.», «United Technologies Corp.», «Honeywell International», «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).

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»	

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

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 становляться їх 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 вони змінюють стратегії з типу концентрованого зростання на стратегії диверсифікованого зростання [8,9,10].

На най нижчому 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 свою 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 стратегія горизонтальної інтеграції, яка зробить її одним з лідерів на ринку військової продукції.

Важливим аспектом діяльності авіабудівних компаній залишається їх співпраця з партнерами, бо не всі компанії виготовляють необхідні складові для комплектації військових повітряних суден та мають завершений цикл виробництва. Компанія «Safran» постачає компаніям «Boeing» та «Airbus» складові (силові установки і т.д.) 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.

## Класифікація стратегій міжнародних компаній з виробництва військової авіаційної техніки

№ п/п	Назва компанії	Групи стратегій підприємств			
		концентрованого зростання	інтегрованого зростання	диверсифікаційного зростання	скорочення
1.	«Airbus»			стратегія горизонтальної диверсифікації	
2.	«Boeing»		стратегія інтегрованого зростання		
3.	«United Technologies Corp.»	стратегія розвитку продукту, що переходить у стратегію посилення позиції на ринку			
4.	«Lockheed Martin Corp.»	стратегія посилення позиції на ринку			
5.	«Honeywell International»			стратегія конгломератної диверсифікації, що переходить у стратегію горизонтальної диверсифікації	
6.	«Mitsubishi Heavy Ind.»	стратегія посилення позиції на ринку			
7.	«General Dynamics»				
8.	«BAE Systems»				
9.	«Northrop Grumman»				
10.	«Raytheon»				
11.	«Rolls-Royce»			стратегія горизонтальної диверсифікації	
12.	«Safran SA»				
13.	«Bombardier»	стратегія розвитку ринку			
14.	«Finmeccanica»	стратегія розвитку ринку, що переходить у стратегію розвитку продукту			
15.	«Textron»	стратегія посилення позиції на ринку	стратегія горизонтальної інтеграції		

**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 партнерами; 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 напрямку імпортозаміщення.

### Список використаної літератури

1. «Антонов» переорієнтує ринки збуту [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukurier.gov.ua/uk/articles/antonov-pereoriyentovuye-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. Стратегії реалізації змін на підприємстві //Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2013. – №. 44. – С. 125-130.
4. Арефєва 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.: ГРОТ. – 2004. – Т. 200.
6. Ареф'єва О. В. Управління економічною стійкістю підприємств //моногр./ОВ Ареф-'єва, ДМ 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 напрями 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. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukroboronprom.com.ua/uk/category/reports>

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

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

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

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

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

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

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

19. Antonov is the frontrunner for HAL's military aircraft programme [Електронний 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. Arefiev 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) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.eurocontrol.intUkraine's>

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

Відомості про автора:

Геєць Ірина Олегівна

тел.: 0674477749

дом. адреса: 08150 Україна, Київська обл., м. Боярка, вул.. Сонячна, 7

е-mail: [irina\\_geyets@mail.ru](mailto:irina_geyets@mail.ru)

## РЕЦЕНЗІЯ

на статтю:

*«ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДП «АНТОНОВ» НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ  
ВИРОБНИЦТВА ВІЙСЬКОВОЇ АВІАЦІЙНОЇ ТЕХНІКИ»*

*к.е.н., доцента кафедри міжнародної економіки Гесць І.О.,  
студентки Фарбота Г.Р.*

*(Національний авіаційний університет, м. Київ)*

Стаття присвячена аналізу стратегії розвитку світових військових авіабудівних компанії та визначенні перспективної стратегії розвитку ДП «Антонов» як учасника ДК «Укроборонпром».

В минулих публікаціях діяльності ДП «Антонов» зажди розглядалась як учасника Державного авіаційного концерну «Антонов» та не було окремо виділено військовий сектор. Період перебування України з 2014 року у військовому конфлікті та невмозі забезпечити власні потреби в військовій техніці особливої актуальності набуває мета формування стратегії розвитку ДП «Антонов», виокремлюючи сегмент військової авіаційної техніки, аналізуючи стратегії компаній конкурентів на світовому ринку авіаційної техніки.

В статті відображені фінансові показники діяльності підприємств учасників ДК «Укроборонпром» та проаналізовані перспективні напрями розвитку військового сектору в Україні. Також розроблена узагальнена модель стратегічного розвитку ДП «Антонов», на основі якої були визначені потенційні міжнародні партнери, та запропонована стратегія диверсифікаційного зростання ДП «Антонов».

Актуальність статті не викликає сумніву, оскільки в період інституціональних змін та наявності військового конфлікту в Україні особливої актуальності набуває питання формування ефективної стратегії розвитку підприємств на ринку виробництва військової авіаційної техніки.

Стаття буде корисною для викладачів, аспірантів та керівників авіаційних підприємств, які займаються розглядом питання діяльності авіаційної галузі України. Вважаю, що за рівнем наукової новизни та практичної цінності, рецензована робота може бути рекомендована до опублікування.

Д.е.н., професор,  
професор кафедри фінансів, обліку і аудиту  
Декан Факультету економіки і підприємництва  
Національного авіаційного університету

О. Ареф'єва