

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра бізнес-аналітики та цифрової економіки

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри бізнес-
аналітики та цифрової економіки
_____ Наталія КАСЬЯНОВА
« ____ » _____ 2021 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

(Пояснювальна записка)

здобувача освітнього ступеня «Магістр»

Тема: «Управління ефективністю діяльності авіаційного підприємства за допомогою маркетингових комунікацій (на прикладі ДП «Антонов»)»

Виконала: Анастасія КАЛІНІЧЕНКО

Керівник: д.е.н., професор Наталія КАСЬЯНОВА

Консультанти з розділів:

Розділ 1: д.е.н., професор Наталія КАСЬЯНОВА

Розділ 2: д.е.н., професор Наталія КАСЬЯНОВА

Розділ 3: д.е.н., професор Наталія КАСЬЯНОВА

Нормоконтролер із ЄСКД (ЄСПД):

ст. викладач Юлія ДИЯК

КИЇВ 2021

Національний авіаційний університет
Факультет економіки та бізнес-адміністрування
Кафедра бізнес-аналітики та цифрової економіки
Освітній ступінь «Магістр»
Освітньо-професійна програма «Економічна кібернетика»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри бізнес-
аналітики та цифрової економіки

_____ Наталія КАСЬЯНОВА

« ____ » _____ 2021 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Студента: Анастасії КАЛІНІЧЕНКО

Тема роботи: «Управління ефективністю діяльності авіаційного підприємства за допомогою маркетингових комунікацій (на прикладі ДП «Антонов»)»
затверджена наказом ректора № 1966/ст від 23.09.2021 р.

1. Термін здачі студентом закінченої роботи на кафедрі: 06.12.2021
2. Вихідні дані до роботи: наукова та навчальна література, законодавчі й нормативні акти України, що регламентують порядок авіаційної діяльності, інформація про створення, статут підприємства та розвиток підприємства ДП «Антонов», фінансова звітність (форма №1 «Баланс», форма №2 «Звіт про фінансові результати» за 2018-2020 рр.), дослідження особливості діяльності авіаційного підприємства.

3. Зміст дослідження:

1. Теоретична частина:
– Визначити економічний зміст та значення комплексу маркетингових комунікацій для діяльності авіаційного підприємства(компанії);
– Виявити особливості та передумови створення інтегрованих маркетингових комунікацій на авіаційному підприємстві (компанії);
– Визначення 5 сил Портера та Lean методології для застосування на авіаційному підприємстві (компанії) .

2. Дослідницько-аналітична частина:
– Надати господарсько-економічну характеристику ДП «Антонов»;
– Оцінити інноваційний потенціал та стан маркетингових комунікацій ДП «Антонов»;
– Проаналізувати можливості що до розвитку маркетингових комунікацій та інноваційної діяльності, встановити взаємозв'язки між ними.

3. Рекомендаційна частина:
– Визначення стратегій вдосконалення підприємств авіаційної промисловості;

– Розробка рекомендацій що до вдосконалення бренду підприємства.

4. Перелік обов'язкових демонстраційних матеріалів: 18 слайдів

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання	Позначки керівника про виконання завдань
1	Отримання завдання на кваліфікаційної роботу	01.10.2021	виконано
2	Огляд літератури за темою	04.10.2021	виконано
3	Сутність та види маркетингових комунікацій	14.10.2021	виконано
4	Етапи розвитку інтегрованих маркетингових комунікацій в авіаційних компаніях	24.10.2021	виконано
5	Застосування 5 сил Портера на авіаційному підприємстві	04.11.2021	виконано
6	Застосування Lean Six Sigma на авіаційному підприємстві	14.11.2021	виконано
7	Аналіз фінансової та інноваційної діяльності ДП «Антонов»	24.11.2021	виконано
8	Визначення стратегій та маркетингових комунікацій просування бренду на авіаційному підприємстві	31.11.2021	виконано
9	Аналіз отриманих результатів	05.12.2021	виконано
10	Розробка слайдів та написання доповіді	07.12.2021	виконано
11	Попередній захист кваліфікаційної роботи	08.12.2021	виконано
12	Корегування роботи за результатами попереднього захисту	15.12.2021	виконано
13	Остаточне оформлення кваліфікаційної роботи та слайдів	18.12.2021	виконано
14	Підписання відгуку та рецензії	20.12.2021	виконано
15	Захист кваліфікаційної роботи у ДЕК	28.12.2021	виконано

5. Дата видачі завдання: 01.10.2021

Керівник:

д.е.н., професор

_____ Наталія КАСЬЯНОВА

Завдання прийняла для виконання _____

Анастасія КАЛІНІЧЕНКО

РЕФЕРАТ

Анастасія КАЛІНІЧЕНКО. Управління ефективністю діяльності авіаційного підприємства за допомогою маркетингових комунікацій (на прикладі ДП «Антонов»). – Кваліфікаційна робота магістра зі спеціальності 051 «Економіка», ОПП «Економічна кібернетика». Національний авіаційний університет Міністерства освіти та науки України, м. Київ, 2021.

Дипломна робота містить 100 сторінок, 16 таблиць, 5 рисунків та список використаних джерел з 62 найменувань.

Об'єктом дослідження є процес забезпечення ефективності діяльності авіаційних підприємств за рахунок маркетингових комунікацій.

Предметом дослідження є маркетингові комунікації як чинник підвищення ефективності діяльності авіаційних підприємств.

Мета дослідження – визначення впливу маркетингових комунікацій на ефективність діяльності авіаційних підприємств.

В ході написання роботи були застосовані різноманітні маркетингові комунікації, які тільки починають застосовуватись в світовій та вітчизняній авіації.

У процесі виконання дипломної роботи застосовувалася сукупність загальних та специфічних наукових методів. У процесі дослідження застосовувалися наступні методи: системний підхід, методи економічного і статистичного аналізу, методи групування. Для отримання аналітичної інформації були використані дані статистичної звітності та внутрішня документація ДП «Антонов».

В роботі було запропоновано шляхи вдосконалення маркетингової комунікаційної діяльності ДП «Антонов» з урахуванням специфіки діяльності компанії. На основі проведеної оцінки економічної ефективності було визначено, що запропоновані заходи підвищать ефективність діяльності компанії та вплинуть на зростання її інноваційного потенціалу.

Ключові слова: *маркетингові комунікації, інтегровані маркетингові комунікації, ефективність, авіація, авіаційна галузь, оптимізація, бренд.*

ABSTRACT

Anastasiia KALINICHENKO. Management of efficiency of activity of the aviation enterprise by means of marketing communications (on an example of SE "Antonov"). – Qualification work of the master in specialty 051 "Economics", OPP "Economic Cybernetics". National Aviation University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Kyiv, 2021.

Thesis contains 100 pages, 16 tables, 5 figures and a list of used sources of 62 titles.

The object of research is the process of ensuring the efficiency of aviation companies through marketing communications.

The subject of research is marketing communications as a factor in improving the efficiency of aviation enterprises.

The purpose of the study is to determine the impact of marketing communications on the efficiency of aviation enterprises.

In the course of writing the work, various marketing communications were used, which are just beginning to be used in global and domestic aviation.

In the process of completing the diploma the work used a set of general and specific scientific methods. The following methods were used in the research process: system approach, methods of economic and statistical analysis, grouping methods. Statistical data and internal documentation of Antonov were used to obtain analytical information.

The paper proposed ways to improve the marketing communication activities of Antonov, considering the specifics of the company. Based on the assessment of economic efficiency, it was determined that the proposed measures will increase the efficiency of the company and affect the growth of its innovation potential.

Key words: *marketing communications, integrated marketing communications, efficiency, aviation, aviation industry, optimization, brand.*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ АВІАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1 Інтегровані маркетингові комунікації як базова концепція комунікативної діяльності підприємства	10
1.2 Передумови створення інтегрованих маркетингових комунікацій на авіаційному підприємстві	19
1.3 Стратегічний підхід до формування маркетингових комунікацій в авіаційній галузі.....	29
Висновки до розділу 1.....	43
РОЗДІЛ 2 ВПЛИВ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ НА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ДП «АНТОНОВ».....	45
2.1 Загальна характеристика господарської діяльності ДП «Антонов»....	45
2.2 Оцінювання розвитку інноваційної діяльності та стану маркетингових комунікацій ДП «Антонов»	53
2.3 Управління ефективністю діяльності інноваційно орієнтованого підприємств за допомогою маркетингових комунікацій.....	60
Висновки до розділу 2.....	65
РОЗДІЛ 3 БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМІ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ДП «АНТОНОВ»	66
3.1 Стратегія вдосконалення підприємств авіаційної промисловості з урахуванням світового досвіду	66
3.2 Розробка рекомендацій щодо вдосконалення бренду ДП «Антонов»	70
Висновки до розділу 3.....	75
ВИСНОВКИ.....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	79
ДОДАТКИ.....	85

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що в умовах зростання конкуренції та необхідності підприємств адаптувати свою діяльність до швидкозмінних умов одним із ключових факторів ефективної діяльності сучасних підприємств на внутрішньому та міжнародному ринках стає здатність стратегічно правильно організувати комплекс маркетингових комунікацій. Для авіаційних підприємств ця здатність стає особливо важливою.

Поняття маркетингових комунікацій широко досліджували такі зарубіжні та вітчизняні вчені: Ф. Котлер, К. Келлер, О. Зозульов, Т. Діброва, Ф. Євдокимов, В. Гавва. Окрім того особливості формування інтегрованих маркетингових комунікацій та специфіку маркетингових комунікацій авіаційних підприємств досліджували: І. Башинська, О. Зозульов, А. Войчак, С. Бродбент, Т. Примак.

Метою дослідження є визначення впливу маркетингових комунікацій на ефективність діяльності авіаційних підприємств.

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних завдань:

- визначити зміст поняття маркетингові комунікації та його значення для авіаційних підприємств;
- визначити особливості формування інтегрованих маркетингових комунікацій;
- надати економічно-господарську характеристику діяльності підприємства;
- провести оцінку інноваційної діяльності бази дослідження;
- встановити взаємозв'язки між маркетинговими комунікаціями та інноваційною діяльністю авіаційного підприємства;
- оцінити поточний стан маркетингової комунікаційної діяльності підприємства та обґрунтувати доцільність її вдосконалення;
- запропонувати шляхи вдосконалення маркетингової комунікаційної діяльності з метою підвищення ефективності діяльності підприємства;
- економічно обґрунтувати доцільність реалізації запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес забезпечення ефективності діяльності авіаційних підприємств за рахунок маркетингових комунікацій.

Предметом дослідження є маркетингові комунікації як чинник підвищення ефективності діяльності авіаційних підприємств.

Наукова новизна дослідження виявляється в методах маркетингових комунікацій на авіаційних підприємствах. Досліджено закордонну практику впровадження методів ощадливого виробництва Lean Six Sigma на прикладі реальної компанії авіакомпанії та застосована для досліджуваного підприємства ДП «Антонов» та компанії Antonov Airlines, впровадження інтегрованих маркетингових комунікацій для ДП «Антонов».

В ході написання роботи були застосовані різноманітні маркетингові комунікації, які тільки починають застосовуватись в світовій та вітчизняній авіації.

У процесі виконання дипломної роботи застосовувалася сукупність загальних та специфічних наукових методів. У процесі дослідження застосовувалися наступні методи: системний підхід, методи економічного і статистичного аналізу, методи групування. Для отримання аналітичної інформації були використані дані статистичної звітності та внутрішня документація ДП «Антонов».

Результати проведеного дослідження демонструють необхідність вдосконалення маркетингової комунікаційної діяльності ДП «Антонов». На основі результатів проведеного кореляційно-регресивного аналізу було встановлено взаємозв'язки між маркетинговими комунікаціями та виробничою діяльністю компанії, а також обґрунтовано вплив маркетингових комунікацій на інноваційну діяльність. В роботі було запропоновано шляхи вдосконалення маркетингової комунікаційної діяльності ДП «Антонов» з урахуванням специфіки діяльності компанії. На основі проведеної оцінки економічної ефективності було визначено, що запропоновані заходи підвищать ефективність діяльності компанії та вплинуть на зростання її інноваційного потенціалу.

Апробація отриманих результатів. Матеріали роботи було опубліковано статтею у журналі «Наука і студія» № 1, 2021 «Інформації технології просування бренду компанії з використанням методів обробки зображень(Information technology of the company's brand promotion using image processing methods)» [14] та за час навчання було написано тези:

- Світові тенденції цифрової трансформації бізнесу в економіці (Global trends of digital transformation of business in the economy)[58];
- Бізнес-тенденції: цифрові технології в маркетингу (Business trends: digital technologist in marketing)[35].

Інформаційне забезпечення. В процесі дослідження були проаналізовані наукові статті та публікації, підручники та посібники, періодичні видання, які присвячені інтегрованим маркетинговим комунікаціям, ощадливому виробництву та діяльності авіаційних підприємств (компаній).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ АВІАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Інтегровані маркетингові комунікації як базова концепція комунікативної діяльності підприємства

Загальні економічні тенденції, такі як розширення меж ринку, скорочення життєвого циклу продукції, ускладнення організації бізнес-процесів, що призводить до посилення конкуренції та необхідності адаптації компаній до швидко змінюваних економічних умов, а також прийняття глобальних інноваційних тенденцій як вирішального фактору для забезпечення економічного зростання.

Водночас активне просування процесу світової економічної інтеграції, підвищення ступеня відкритості української економіки та подальше посилення конкуренції з боку іноземних компаній створили нові бар'єри для вітчизняних підприємств. Зі збільшенням ризику виведення на ринок інноваційної продукції особливого значення в цьому випадку набуває забезпечення ефективності інноваційних компаній.

Організаційна ефективність у свою чергу характеризує якість системи управління та швидкість процесу прийняття управлінських рішень.

На ефективність впливають негативні та позитивні, зовнішні так і внутрішні фактори. До позитивних факторів належать:

- фактори ресурсозабезпеченості підприємства;
- фактори, що забезпечують рівень планів економічного та технологічного розвитку;
- фактори, що впливають на комерційну та соціальну ефективність господарської діяльності.

Основним фактором діяльності сучасних підприємств на зовнішніх та внутрішніх ринках є вміння стратегічно організувати комплекс маркетингових комунікацій. Складність маркетингової комунікації безпосередньо впливає на ресурс забезпечення компанії, взаємодію зі споживачами та клієнтами, щоб забезпечити ефективність корпоративної діяльності та розвитку.

Маркетингову комунікацію слід розуміти як процес передачі інформації про компанію та її продукти для впливу на цільову аудиторію та інші аудиторії та отримання контрінформації про реакцію цих аудиторій на вплив компанії.

Маркетингова комунікація – це двосторонній процес, який передбачає як вплив на цільову аудиторію, так і отримання зворотного зв'язку від споживачів/клієнтів. На структуру комплексу маркетингових комунікацій впливають тип товару, купівельна спроможність потенційних споживачів, стратегії просування, статус конкурентів, фінансові можливості, корпоративні цілі.

Виходячи з формулювання дефініції, можна зробити висновок, що маркетингові комунікації функціонують в рамках маркетингової системи. Загально відомий як рекламний елемент комплексу 4P маркетингу передбачає досягнення певної аудиторії та подальший вплив на її поведінку (рис. 1.1).

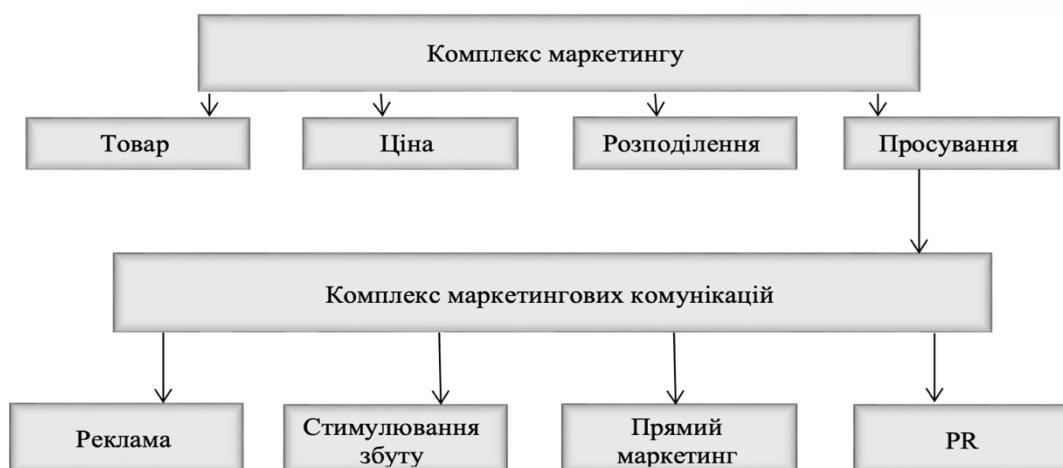


Рис. 1.1. Комунікації в комплексі маркетингу

Інструменти маркетингової комунікації зазвичай доповнюють один одного і надають комплексний вплив на споживачів. Традиційно основними інструментами маркетингової комунікації є реклама, персональні продажі, просування по службі, прямий маркетинг, зв'язки з громадськістю (PR). Ці інструменти є основою інноваційних компаній. Розглянемо кожен з них докладніше.

Реклама – виступає платною платформою представлення продукту, товарів/послуг та просування ідеї, яку замовляє та фінансує замовник. Суть реклами полягає в презентації товару одному чи декільком потенційним клієнтам, яка здійснюється в процесі саме спілкування та має на меті продаж і встановлення довгострокових ділових відносин з клієнтом.

Стимулювання збуту – одноразові спонукальні засоби, що заохочують клієнтів/споживачів до придбання товарів/послуг. Ефективність просування більш ефективна коли її засоби працюють разом з іншими елементами та формами просування товару.

Зв'язки з громадськістю (Public Relations) – це створення комунікації між компанією та різноманітними контактними аудиторіями за допомогою створення вигідної для компанії репутації.

Прямий маркетинг (Event Marketing), полягає в використанні низки засобів комунікацій безпосередньо для спілкування з клієнтами/споживачами, тобто застосовується для отримання певної реакції.

На сьогоднішній день використовуються не тільки традиційні, а й Інтернет комунікації, вплив яких стрімко зростає з кожним роком. Таким чином виділяють емпіричні та теоретичні інструменти маркетингових комунікацій:

- теоретичні комунікації мають інформаційний характер, спрямовані на досягнення загального діалогу з аудиторією;
- емпіричні комунікації мають практичний характер і передбачають особистий контакт зі споживачем.

Отже, таким чином маркетингові комунікації є основною частиною масових комунікацій. Виходячи з вище вказаного, постає потреба опису та

характеристики основних функцій масових комунікацій, до них належать:

- управління комунікації здійснюють управлінський вплив на людей, події, об'єкти тощо;
- інформування – створюється внаслідок використання комунікацій через які передаються звернення, в яких суспільство має потребу;
- спілкування – виникає внаслідок комунікативних процедур;
- переконання – через комунікативний зв'язок створюється прихильність до певних поглядів чи ідей;
- навчання – комунікації за допомогою яких з'являється можливість набути знань та навичок, в яких є певна потреба;
- гармонізація – комунікації надають спілкуванню завершеності та більшої ефективності;
- регулювання – виключення суперечностей внаслідок використання комунікацій.

Маркетингові комунікації одними з найважливіших засобів впливу на споживачів і таким чином входять до комплексу маркетингу та виконують певні задачі, які задаються в планах маркетингу.

Для цього компанії розробляють маркетингово-комунікаційну політику (Promotion Mix), яка своєю чергою являє систему поширення товарів/послуг на ринок. Вона включає рекламу, відносини з громадськістю «Public Relations» (PR), персональний продаж, стимулювання збуту, прямий маркетинг та синтетичні засоби маркетингових комунікацій.

Інструменти маркетингових комунікацій можуть працювати окрема так і в сукупності, але ефективність підвищується коли декілька за них працюють разом та комплексно вповивають на споживачів.

Складові маркетингових комунікацій представлені на рис 1.2.



Рис. 1.2. Складові маркетингових комунікацій

Крім основних засобів маркетингових комунікацій, які були представленні вище, також виділяють синтетичні засоби маркетингових комунікацій.

Синтетичні засоби вбирають в себе риси основних методологій маркетингових комунікацій та мають й особисті характеристики це:

- Product Placement;
- брендинг;
- мерчандайзинг;
- виставки та ярмарки;
- спонсоринг та інші.

Кожен вид маркетингових комунікацій має свої переваги та недоліки. Крім того, вони відіграють певну роль у досягненні поставлених цілей з просування товарів або послуг.

Тому в застосуванні маркетингових комунікацій важливе значення має інтегрований підхід. Він являє собою спільне застосування методів маркетингових комунікацій, які дозволяють координувати і посилювати дієвість окремих складових внаслідок отримання ефекту синергії, тобто посилення

ефективності різних методів шляхом об'єднання переваг, властивих кожному. Ефект синергії дозволяє досягти великих результатів на одиницю витрат на маркетингові комунікації.

У сучасному конкурентному середовищі організації повинні постійно спілкуватися з поточними та потенційними зацікавленими сторонами, пропонувати високоякісні продукти та/або послуги, встановлювати привабливі ціни та полегшувати їх доступ до клієнтів. Таким чином, маркетингова комунікація є центром усіх цих заходів, враховуючи, що на сприйняття та ставлення споживачів до певних продуктів та/або послуг можуть впливати комунікаційні повідомлення надіслані компанією (Yeboah and Atakora, 2013)[6]. За даними Kitchen and Schultz (2001)[21], концепція інтегрованої маркетингової комунікації спочатку розглядала потреби та інтереси споживачів, виходячи з припущення, що інтеграція її компонентів є цінністю як для споживачів, так і для компаній.

Проблеми, з якими стикаються глобальні компанії та їх керівники, зараз, як ніколи, переплітаються у прямому наданні повноважень та залученні клієнтів та зацікавлених сторін. Соціальні технології в масових масштабах об'єднують людей способами, які полегшують обмін інформацією, тим самим зменшуючи можливості для експлуатації ринку чи то шляхом стягнення плати за ідентичні товари та послуги більше, ніж у постачальника конкурента, чи стягнення плати за що-небудь (Evans and McKee (2010))[9].

Новими переможцями на ринку стануть компанії, які досягають успіху в ідентифікації та взаємодії з людьми, які впливають на своїх клієнтів у соціальних мережах (Пол Мей, засновник і генеральний директор BuzzStream, Остін, Техас).

Інструменти, що використовуються в соціальних медіа, пропонують: можливість з перших рук зрозуміти, що говорять ринки, можливість визначити конкретних впливових осіб і кількісно оцінити вплив соціальних медіа в результаті на ринки та підприємства та організації, які їх обслуговують, а також можливість вчитися швидше, швидше адаптуватися, а також створювати та виводити на ринок наступне покоління глобально прийнятних, стійких товарів і

послуг (Evans and McKee (2010))[9].

Стосовно поняття інтегрованої маркетингової комунікації з'явилися різноманітні визначення.

У Додатку А представлено ряд репрезентативних визначень цього поняття.

За останній час концепція масового маркетингу втрачає свою популярність та актуальність, а в умовах активного розвитку інформаційних технологій та створення нових каналів зв'язку, їх застосування в маркетинговій діяльності зумовлює переорієнтацію на мікро ринки та на більш чіткі цільові групи користувачів/споживачів.

Отже, стрімкий перехід від масового до концентрованого ринку в свою чергу веде до структурних змін в системі маркетингу, на протидію цьому виникають нові інструменти комунікацій такі як:

- Тренд-сеттінг – являє собою процес передбачення зміни. Смаків та переваг споживачів в майбутньому, що в свою чергу дає можливість робити прогнози, планувати та вносити необхідні зміни в маркетингові комунікації;

- Life-Placement – товар просувають за допомогою прихованої реклами, для якої наймають акторів, або промоутерів, які під виглядом звичайних споживачів розповідають про переваги продукту;

- Провокаційний маркетинг – полягає у використанні прийомів індустрії розваг для популяризації товарів і послуг, для нього важливо створити позитивну атмосферу, яка буде асоціюватися з компанією, а маркетингові комунікації зробити яскравими та ігровими;

- WOM Technology – технологія «вірусного» поширення інформації внаслідок ефекту «сарафанного радіо». Стаючи свідками яких-небудь дивних подій люди розповідають про них друзям, родичам, знайомим; фото й відео матеріали стихійно поширюються в Інтернеті;

- Ambient Media – нестандартна зовнішня реклама, що розміщується в міській, житловій або офісній зоні. Використання об'єктів навколишньої інфраструктури в якості носіїв маркетингової інформації.

Продумана комбінація інструментів маркетингових комунікацій є тільки

складовою успішного його застосування.

Еволюція комунікаційного середовища вимагає застосування комунікаційної політики компаній до вказаних змін на розвиток комунікаційного середовища, спочатку на концепцію інтегрованих маркетингових комунікацій (ІМК), а потім на принцип TTL-комунікацій.

Основною комунікацією є довірча та конкурентна стратегія. Її основу становить глибокий аналіз конкурентної ситуації над ринком конкретного товару. Ключовою ланкою усієї комунікаційної політики підприємства, особливо на споживчому ринку, є бренд. Головне завдання інтегрованих маркетингових комунікацій сьогодні – донести до цільової аудиторії основну конкурентну відмінність бренду (бренд-код).

Бренд-комунікація здійснюється у чотирьох вимірах: функціональне (якість пропонованого товару), емоційне (сприйняття), соціальне (цільова аудиторія) та духовне (внесок у розвиток суспільства). Впровадження концепції інтегрованих маркетингових комунікацій на деяких підприємствах пов'язане з низкою проблем, серед яких можна виділити недолік фахівців у галузі маркетингових комунікацій, менталітет менеджерів, схильних вести боротьбу за споживчий інтерес, «ухил» у бік реклами, яка поки що залишається непорушним способом просування товару.

Поняття ІМК об'єднує всі інструменти маркетингових комунікацій починаючи з реклами до продажу, та призначені для формування звернень, які йдуть від цільової аудиторії до службовців для просування продукції компанії.

Ключовим словом в понятті ІМК є маркетинг. Слово «інтегровани» означає, що використовується комплекс різноманітних методів: організаційних, технічних, економічних, інформаційних.

Загальним визначенням ІМК можна вважати наступне – це система інтенсивних методик розвитку бізнесу. ІМК повинні не тільки сприяти просуванню послуги, але і формувати весь комплекс цінностей, які забезпечують розвиток діяльності авіакомпанії. ІМК перебудовує маркетингові комунікації,

щоб побачити їх такими, якими вони представляються споживачеві – як потік інформації із єдиного джерела.

Одна за основних комунікаційних тенденцій полягає в активному застосування ІМК, таким чином вона потребує маркетингові комунікації для того, щоб побачити їх такими якими їх бачать споживачі.

Інструментом ІМК є Інтернет. Розповсюдження Інтернету і нових інформаційних технологій змусило багатьох підприємств переглянути ключові фактори успіху в конкурентній боротьбі. Портер запевняє, що Інтернет впливає на структуру індустрії.

Інтеграція маркетингових комунікацій відбувається на трьох рівнях:

- структурні елементи кожного з інструментів маркетингових комунікацій;

- інструменти маркетингових комунікацій;

- комунікаційні ресурси всіх елементів комплексу маркетингу.

Кожний з зазначених рівнів інтеграції сприяє появі та підсиленню синергічного ефекту.

Основною частиною сучасного комплексу ІМК є цифрових маркетинг та його інструменти, які в свою чергу залучають всі можливі форми цифрових каналів для просування товару.

Т. П. Данько, О. В. Китова вважають, що «цифровий маркетинг – це маркетинг, що забезпечує взаємодію з клієнтами та бізнес-партнерами з використанням цифрових інформаційно-комунікаційних технологій та електронних пристроїв, у більш широкому сенсі це реалізація маркетингової діяльності з використанням цифрових інформаційно-комунікаційних технологій»[39].

Цифровий маркетинг передбачає використання декількох комунікативних мереж, таких як GSM, GPS, GPRS, Bluetooth, WiFi та Internet.

В найближчому часі тенденції в світі цифрового маркетингу будуть спрямовані на створення нових видів взаємодій з аудиторією.

В такому разі може допомогти методика крауд-маркетингу (в складі

інтегрованих маркетингових комунікацій), вона покликана допомагати в подоланні проблеми комплексно, тобто продукт має бути оригінальним, відмінним від інших продуктів конкурентів та в зручному місці, з прийнятною ціною і, найважливіше, мають бути позитивні відгуки. Відмінності цифрового та традиційного у маркетингу подано у табл.1.1.

Таблиця 1.1

Порівняння змін у основних догмах традиційного та цифрового маркетингу

Традиційний маркетинг	Цифровий маркетинг
Споживачі як глядач	Споживачі як учасники
Прив'язка до часу	Відсутність прив'язки до часу
Нав'язування маркетологом	Ініціювання споживачем
Частота вражень	Інтерактивне залучення
Мовні ЗМІ	Адресні канали
PUSH – маркетинг	Маркетинг на основі дозволу в участі
Традиційне медіапланування	Нове медіа-планування
Інтегрований маркетинг	Консолідований маркетинг
Необ'єктивний ROI	Оптимізація
Дані доступні лише іноді	Дані доступні завжди
Керований PR	Цифровий вплив

Сьогодні найважливішим з елементів просування стає застосування форм цифрових маркетингових комунікацій. В кожному комплексі є деякі недоліки, Інтернет маркетинг здатен забезпечити конкурентні переваги фірмам, які системно використовують його на ринку.

1.2 Передумови створення інтегрованих маркетингових комунікацій на авіаційному підприємстві

Інтегровані маркетингові комунікації (ІМК) – це інтеграція всіх елементів маркетингових комунікацій, які ефективно впливають на всі взаємодії між організацією та її реальними та потенційними споживачами, замовниками та клієнтами. Інтегровані маркетингові комунікації мають низку переваг: сприяють створенню комплексності за рахунок координації комунікаційної діяльності при

формуванні маркетингових звернень котрі запам'ятовуються та сприймаються цільовими аудиторіями; недоліки одного з елементів ІМК можуть бути компенсовані перевагами іншого; коштом концентрації зусиль на довгострокових відносинах зі сповивачами та іншими учасниками маркетингового комплексу можуть посилити лояльність клієнтів до торгової марки.

ІМК починаються зі сприйняття споживачем інтегральної діяльності компанії. ІМК мають в цілому інтегрувати стратегію компанії з побажаннями та потребами діяльності окремих груп споживачів, контролювати всі комунікації бізнесу в рамках набору конкретних інструментів.

Базові принципи побудови комплексу маркетингових комунікацій:

Першим принципом створення є – синергізм, що означає взаємну підтримку всіх елементів ІМК та їх координацію.

Другий принцип – відкритість до співробітництва, готовність іти і шукати альянси, оптимізувати бюджети маркетингових програм.

Третій принцип – оперативність, готовність використовувати як спеціально ініційовані, так і випадкові події для стратегічних комунікацій.

Четвертий принцип – побудова інтегрованих маркетингових комунікацій, тобто персоналізація. Формування персональних відносин з кожним окремим клієнтом вимагає розробки спеціальних проєктів, певного технічного оснащення в рамках CRM-програм, і головне, особливих навичок персоналу.

Всі економічні системи мають свою власну мережу маркетингових комунікацій і обумовлені наступними обставинами:

1. Рівнем економічного розвитку, який своєю чергою характеризується технічними можливостями та рівнем передачі інформації

2. Типом суспільства. Демократичне суспільство характеризується ліберальним стилем маркетингових комунікацій, недемократичне – диктаторством.

Процес управління інтегрованими маркетинговими комунікаціями передбачає інтеграцію по вертикалі, горизонталі, у межах комплексу маркетингу,

фінансову інтеграцію і навіть інтеграцію позиціювання. Нині дослідниками виділено фактори, що сприяють використанню інтегрованих маркетингових комунікацій, серед яких можна виділити: вплив на бюджети маркетингових комунікацій, фрагментацію медійних коштів, зростання міжнародних комунікацій та ін. організації, внутрішні війни та відсутність початкових інвестицій.

На основі аналізу факторів, що сприяють і перешкоджають інтеграції, можна здійснити планування переходу до найефективнішої. Виходячи з характеру поставлених маркетингових цілей, приймаються рішення про використання конкретної стратегії інтегрованих маркетингових комунікацій.

На макрорівні можна виділити два фактори, які привели до фундаментальних змін умов ІМК: глобалізація економіки і індивідуалізація споживання. В основі цих змін лежить поява нових інформаційних технологій. ІТ-революція зробила можливою повну інтеграцію комунікацій.

Засоби зв'язку надають змогу отримувати одержувати право користуванням величезних банків інформації у різних сферах маркетингу. В результаті цього компанії мають справу з більш інформованими клієнтами, виходячи з цього маркетингова інформація стає все більш фактографічною та конкретною, такою, що більше клієнтів приходить в компанію вже інформованими.

Ще одним великим наслідком розвитку комунікативних мереж є висока комунікативна селективність, таким чином єдність комп'ютера та телефону спрямовує персоналізовані звернення до заздалегідь визначеної цільової аудиторії за допомогою електронних засобів зв'язку, які своєю чергою ведуть до підвищення маркетингової комунікації. Такі спонукають до впровадження ще однієї концепції маркетингу, яку безпосередньо визначають як інтерактивну концепцію маркетингу.

За останній час з'явилися нові технології та засоби збору даних, до прикладу, сканери та об'єднані бази даних, які в свою чергу дозволили авіакомпаніям більш точно оцінювати і передбачати купівельну активність

споживачів/клієнтів. В результаті цього компанії отримали можливість самостійного сегментування цільових аудиторій за допомогою інноваційних технологій розповсюдження маркетингових звернень замість того, щоб витратити величезні суми на проведення рекламних компаній. До числа таких входить, зокрема, інтерактивні засоби поширення інформації, цифрове телебачення та Інтернет.

Разом з тим авіакомпанії відчують необхідність в підвищенні продуктивності маркетингових комунікаційних програм. ІМК є найвигіднішим методом досягнення маркетингових цілей, так як вони повною мірою оцінюють роль кожного компоненту маркетинг-міксу. Шляхом стратегічно продуманих, ретельно сплановано і вміло реалізовані звернення авіакомпанії можуть домогтися більшої ефективності маркетингових комунікаційних програм.

У контексті сучасного конкурентного ринку знання деталей маркетингу стає все більш важливим аспектом в маркетинговій діяльності авіакомпанії. Частка ринку, яку має авіакомпанія, багато в чому залежить від ефективності продажу продукту.

Планомірний підхід до маркетингу допомагає поставити чіткі цілі та маркери на основі поточної ситуації, з якою стикається компанія. Стратегія допомагає визначити, як цілі, так і яким шляхом вони будуть досягнуті, включаючи цільовий ринок, на якому потрібно визначати безпосередньо тактику реалізації плану. Даній ситуації на допомогу приходять саме розширений комплекс маркетингу (7P).

Маркетинговий комплекс належить до тактики (або маркетингової діяльності), якою компанія повинна задовольнити потреби клієнтів та чітко позиціюватися в їх свідомості. Він включає в себе 7P, а саме: продукти, ціна, місце і просування (McCarthy (1960)) [10] та ще три елементи, які допомагають маркетингологам розв'язувати проблеми маркетингових послуг, людей, процесів та фізичних доказів (Booms & Bitner (1982)) [23].

Головна концепція 7P – це знати свій продукт. Отже, це стосується того, який продукт виробляє компанія, які послуги надає (або комбінація обох) і що

розроблено для задоволення основних потреб споживача (наприклад: потреба в далеко магістральних перевезеннях задовольняється літаками). Завдання полягає в тому, щоб створити вірний «пакет переваг», який би відповідав цим потребам.

Удосконалюючи продукт/послугу передусім треба думати не тільки про сам продукт/послугу. Цінність може бути додана за допомогою гарантій, після продажно́ї або онлайн-підтримки, зручного додатку або цифрового контенту, наприклад, відео помічник, який допомагає споживачу в користуванні тим чи іншим продуктом/послугою, що б використовувати їх на максимум.

Ціна. Це єдиний прибутковий елемент у всьому комплексі – всі інші маркетингові заходи є витратами. Тому перш за все важливо визначити правильну ціну, яка зможе не тільки покрити витрати, але й отримати прибуток. По-перше, перш ніж встановлювати ціни компанії, необхідно детально вивчити інформацію про ціни, які споживачі готові платити, щоб зрозуміти ринковий попит на ці продукти/послуги. Враховуючи, що в порівнянні з конкурентами ціна також є невід'ємною частиною позиціонування на ринку (низька ціна = цінний бренд), тому при ціноутворенні необхідно враховувати ціну конкурентів.

Місце. Це «місце», де клієнти купують/отримують продукти/послуги. Це можна зробити в звичайному магазині або через додаток або веб-сайт. Деякі організації мають фізичний простір або присутність в Інтернеті, щоб надавати свої продукти/послуги безпосередньо споживачам, тоді як іншим організаціям потрібно працювати з представниками або дистриб'юторами, які знають місце розташування, зберігання та/або маркетинг, щоб допомогти розповсюджувати продукти. Рішення, прийняті в цьому елементі комплексу маркетингу, також стосуються логістики, яка забезпечує доставку продукції/послуг кінцевим споживачам, включаючи зберігання та транспортування. Тому у компанії є товари/послуги за привабливими цінами, які можна купити в усіх зручних місцях, але є проблеми зі сприйняттям їх споживачами. З цією метою в комплексі маркетингу проводяться акції.

Просування в маркетинговому комплексі – це передача повідомлень клієнтам або споживачам, незалежно від того, на якому етапі продукти або

послуги перебувають на шляху до споживача, тобто щоб викликати певне усвідомлення, інтерес, бажання чи дії. В компанії є різні інструменти для спілкування і вони мають різні переваги.

Реклама – корисна для підвищення обізнаності та охоплення нової аудиторії, в той час, як персональні продажі за допомогою команди чудово підходять для побудови відносин з клієнтом та закриттям продажів. Змагання – щоб вибрати найкращий інструмент для роботи та найефективніші засоби масової інформації для охоплення аудиторії на основі знань про неї. Наприклад, якщо клієнт або споживач є постійним користувачем Instagram, тоді потрібно з ним говорити. Це стосується не лише клієнтів. Компанія може спілкуватися з іншими зацікавленими сторонами, такими як акціонери або широкою громадськістю і для того, щоб створити репутацію компанії застосовуються такі принципи, як вибір правильного інструменту та засобів масової інформації, що відповідають тому, чого компанія намагається досягти.

Люди – співробітники компанії знаходяться на передньому плані, коли взаємодіють з клієнтами, приймають та оброблюють їх запити, замовлення та скарги особисто, через онлайн-чат, у соціальних мережах або через колл-центр. Вони взаємодіють з клієнтом і стають «обличчям» для клієнта, а отже необхідно оптимізувати їх знання про продукти та послуги компанії та методи використання, їх здатність отримувати доступ до відповідної інформації та їх повсякденний підхід та ставлення.

Процес – усі компанії прагнуть створити плавну, ефективну та зручну для клієнтів подорож. Цього неможливо досягти без належних процесів за лаштунками і для того, щоб це сталося необхідно розуміти етапи шляху клієнта, тобто від запиту в Інтернеті до запиту інформації та здійснення покупки. Дане розуміння дозволяє розглянути, які процеси мають бути на місці, щоб клієнт отримав позитивний досвід.

Речові докази – дають відчутні ознаки якості досвіду, який пропонує компанія. Це може бути особливо корисно, коли клієнт раніше не співпрацював з компанією і потребує певної впевненості в якості наданих товарів/послуг.

Отже, маркетинговий комплекс 7P має влучну назву, оскільки саме спосіб застосування та координації цієї комбінації тактик чітко позиціонує організацію в свідомості клієнтів. Це допомагає нам виділитися на тлі конкурентів за допомогою пропозицій, які задовольняють потреби клієнтів, у чому і полягає маркетинг.

Нині маркетинг авіакомпаній стає більш важливим ніж раніше. Частка ринку, яку має авіакомпанія, багато в чому залежить від того, наскільки ефективно вона зможе продати свій продукт.

У маркетингових послугах або продуктах є певні загальні компоненти. Однак у маркетингу важливо знати характеристики продукту, перш ніж визначати маркетингову стратегію. Тому спочатку потрібно зрозуміти особливості маркетингу авіакомпаній. Деякі з них такі:

1) Продукт, що швидко псується

Продукт авіакомпаній є надзвичайно швидкопсувним, оскільки його не можна зберігати для майбутнього продажу. Після того, як посадка на певний рейс закрита, всі невикористані місця на цьому рейсі зникають. Прибутковість авіакомпанії та успіх маркетингових функцій значною мірою залежить від її здатності заповнювати наявні потужності за рахунок генеруючого трафіку, а саме: пасажирські та вантажні перевезення.

2) Необхідність тонкої сегментації ринку

Авіаційний ринок складається з різних сегментів ринку з різними очікуваннями від обслуговування, різною чутливістю до ціни та різними мотивами подорожей. Наприклад, сегмент рейсів – це пасажирів першого класу, їм не важлива ціна квитка, а очікують лише найкращі та найрозкішніші стандарти обслуговування, і працівники авіакомпанії повинні відповідати цим очікуванням. Іншим прикладом є ділові мандрівники, які переважно подорожують за ціною та очікують хороших розкладів та сполучення, ефективного наземного обслуговування та комфортного обслуговування на борту. Для мобільності робочої сили або клієнтів ціна є найважливішим

фактором. Авіакомпаніям абсолютно необхідно оптимізувати свої доходи та доходи з різних сегментів ринку шляхом правильного позиціонування.

3) Динамічний ринок

Оскільки продукт авіакомпанії – це послуга, яка в основному надає пасажиром досвід, він повинен викликати різний ступінь задоволення або незадоволення цим досвідом. Це в свою чергу впливає на сприйняття продукту. Крім того, конкуренція між авіакомпаніями неймовірна, а ринкова динаміка ціноутворення, просування та розповсюдження змінюється дуже швидко. Проблема для авіакомпаній у маркетингу полягає в тому, щоб маніпулювати складністю, а саме: продуктом, ціною, просуванням і розподілом. Це робиться для того, щоб підготувати пасажирів до польоту цією конкретною авіакомпанією до того, як вони зареєструються та оплатять, а потім підготувати пасажирів до повернення знову й завжди повертатися до тієї ж авіакомпанії за будь-яким маршрутом. У цьому суть маркетингу авіакомпаній. Яким би маркетинговим завданням авіакомпанії не займався менеджер, він не може дозволити собі випускати з поля зору основну мету маркетингової функції, а саме оптимізувати прибуток і зробити операцію авіакомпанії прибутковою.

4) Залежність

Продукт авіакомпанії залежить від певних зовнішніх факторів, таких як засоби, правила та перевірки безпеки в аеропортах тощо. Однак вони однакові для пасажирів усіх авіакомпаній, але клієнти часто асоціюють їх із тим, з ким вони летять.

Для будь-якого бізнесу надзвичайно важливо проаналізувати його маркетингову ефективність. Без певної системи для аналізу та інтерпретації ефектів маркетингових зусиль компанії вона могла б продовжувати використовувати застарілі стратегії, які не допомагають компанії досягти її корпоративних і маркетингових цілей тощо.

Менеджер з маркетингу, як правило, відповідає за повсякденну маркетингову діяльність. Він також відповідає за планування та контроль за діяльністю і нечасто має дозвіл випадково поміркувати про ефективність

маркетингових зусиль, а ефективність маркетингу необов'язково виявляється поточними маркетинговими показниками. Економічні умови або випадкові фактори, наприклад, перебування в потрібному місці в потрібний час можуть вплинути на результати.

Ефективність діяльності виражається в тому, наскільки вона задовольняє п'ять основних характеристик маркетингової орієнтації. Ці характеристики є такими:

1. Філософія клієнта
2. Інтегрована та ефективна організація
3. Адекватна інформація
4. Стратегічна орієнтація
5. Ефективна діяльність

1. Філософія клієнта. Це стосується здатності персоналу та керівництва визнавати першість вивчення ринку, тобто керівництво і персонал здатні розрізняти різні сегменти, різні можливості і так далі. Авіакомпанія, яка об'єднує клієнтів, чії потреби в цілому подібні, знищує процес сегментації ринку. Для сегментації використовується ряд змінних. Однак деякі керівники схильні надмірно концентруватися на певних факторах і сферах, нехтуючи іншими.

2. Інтегрована та ефективна організація. Загальна кількість може бути досягнута, якщо кожен операційний підрозділ має чітке уявлення про потреби клієнтів і враховує, що клієнт є найважливішим. Це необхідно для гнучкості інформації в авіакомпанії. Тобто інформація повинна плавно перетікати між різними підрозділами, таким чином інформація, передана одним підрозділом, може мати вирішальне значення для роботи іншого і може вплинути на дії, які будуть вжиті цим підрозділом. Для вільного переміщення такої інформації повинні бути створені ефективні канали зв'язку. Зв'язок має існувати на всьому шляху від клерка бронювання до вищого керівництва. Така гнучкість дозволить авіакомпанії обслуговувати індивідуальні потреби клієнтів, які сприйматимуть компанію як турботливу організацію. Для застосування концепції загальної кількості потрібне про активне, а не реактивне управління, а персонал має бути

залучений «зверху вниз». Якщо авіакомпанії, які не втілюють концепцію загальної якості на практиці то вони ризикують відстати на ринку.

3. Адекватна інформація. Менеджери з маркетингу повинні оцінити, чи мають вони актуальну інформацію про цільові ринки. Необхідно також забезпечити отримання інформації, що стосується якості обслуговування клієнтів, від усіх функціональних підрозділів, які впливають на обслуговування.

4. Стратегічна орієнтація. Авіакомпанія повинна оцінити, чи має вона чітко визначену основну стратегію щодо свого маркетингу. Вона повинна дослідити, чи існує офіційна система річного та довгострокового планування разом із плануванням на випадок непередбачених обставин, якщо це необхідно. Насправді бізнес вимагає, щоб майбутні плани постійно розглядалися і щоб вони завжди містили певний непередбачений елемент. План на випадок надзвичайних ситуацій підготує вас до вирішення проблем.

5. Ефективні умови експлуатації. Авіакомпанія повинна переконатися, що її відділу маркетингу надається достатнього значення, а відповідні ресурси (людські та інші, такі як фінансові та технічні) є доступними для здійснення різних маркетингових заходів. Повинна бути ясність щодо використання ресурсів для досягнення ефективних операцій. Для різних маркетингових стратегій знадобляться менеджери з різними характерами та навичками. Тут вступає в дію загальна концепція якості. Потрібен аналіз того, як персонал бачить себе, компанію, послуги які компанія надає і загальну важливість клієнта.

Для досягнення оптимальної ефективності на діяльність, яку здійснює його відділ маркетингу, необхідно виділити відповідні фінанси. Технічні сфери, такі як бронювання, в авіакомпанії також вимагають належного фінансування. Перевірка ефективності щодо встановлених цілей також може включати якісну оцінку та контрольні списки, які можуть бути використані для вивчення таких речей, як зовнішній вигляд торгової точки, контакти з клієнтами, ставлення персоналу тощо.

1.3 Стратегічний підхід до формування маркетингових комунікацій в авіаційній галузі

Аналізуючи різноманітні маркетингові та стратегічні варіанти та підходи слід звернути увагу на деякі ідеї професора Гарварду Майкла Портера [24]. Він стверджує, що в різних галузях стратегічні питання забарвленні взаємодією п'яти сил суперництва між чинними компаніями (фірмами чи підприємствами), заміна, новий вихід, влада клієнтів і влада постачальників.

Портер стверджує, що в багатьох галузях справжня конкуренція і прагнення до змін часто походять від компаній які колись існували. Ці компанії часто схожі між собою з точки зору сильних сторін, які вони мають, а також слабкі сторони теж ідентичні. Таким чином, вони можуть розпізнати вигоду від агресивної конкуренції лише на периферії своєї діяльності.

Перша сила: Загроза вторгнення нових гравців.

Нові гравці приносять з собою нові технології та виробничі можливості, що може бути досить неочікуваним для індустрії, таким чином вони можуть змінювати настрої, поведінку та вподобання клієнта/споживача, а в наслідок задають нові тренди для гравців ринку. Сила їх впливу залежить від вхідних бар'єрів самої галузі та швидкості впливу гравців в ній. Якщо бар'єри входу високі та рівень спротиву в галузі високий, вплив нових компаній у галузі відповідно буде мінімальний. Тому новим гравцям необхідно правильно здобувати вихідні бар'єри.

Портер виділив сім основних факторів впливу входу в галузь:

- Економія на масштабі. Чим більший обсяг виробництва, тим нижчі витрати на виробництво 1 одиниці продукції, тим складніше новим гравцям досягти високої рентабельності при вході на ринок.
- Диференціація продукту та сила торгових марок. Чим більший вибір товарів/послуг, тим складніше новим гравцям зайняти вільну нішу на ринку;
- Потреба в капіталі. Чим вище початковий рівень інвестицій для вступу в галузь, тим складніше увійти до галузі новим гравцям;

– Високі незмінні витрати. Чим вище рівень незмінних витрат у галузі, тим складніше новим гравцям отримати прибуток від продажів на початковому періоду входу в галузь.

– Доступ до каналів. розподілу Чим складніше дістатися цільової аудиторії на ринку, тим нижче привабливість галузі.

– Політика уряду. Чим вище обмеження, що накладаються державою на діяльність у галузі, що жорсткіше регламентуються вимоги до продукту у галузі , що стоїть участь держави у галузі, тим нижча її привабливість нових гравців.

– Додаткові загрози. Існують також додаткові загрози входу в галузь для нових гравців, до них належать: готовність та можливість гравців знизити ціни для утримання частки ринку та уповільнення темпів зростання в галузі або негативні темпи зростання.

Друга сила: влада споживачів.

Споживачі впливають на конкурентоспроможність товару компанії на ринку, оскільки вони є споживачами готового товару. При розробці стратегії компанія повинна орієнтуватись на споживачів, які є найменш (найбільш не знаю) впливовими на ринку. Саме вони можуть посилювати конкуренцію лише пред'явленням вимог до якості товару, до рівня сервісу та таким чином чинять тиск на рівень цін. Чим вищі вимоги до товару, тим виробники покращують якість його і тим самим ведуть до збільшення витрат на нього, і в кінцевому випадку скорочують свій прибуток.

Третя сила: Ринкова влада постачальників

Постачальники також впливають на конкурентоспроможність товару підприємства/компанії на ринку, оскільки саме вони є власниками ресурсів виробництва товарів галузі. Зростання цін на сировину та укладання угод на не вигідних умовах призводить до зростання собівартості продукції та веде за собою зростання витрат на виробництво.

Четверта сила: Поява товарів-замінників

Товари-замінники або товари-субститути обмежують потенціал ринку з погляду зростання цін. Як правило товари-замінники впливають на встановлення

верхньої межі ринкових цін, що призводить до зростання витрат на виробництво та знижує рентабельність підприємства/компанії. На разі гравці на ринку не можуть підвищити якість продукції і виокремити свій товар від товарів-замінників, тому галузь матиме невисокий прибуток та обмежене зростання.

Особливу загрозу для зростання та прибутку компанії надають такі види товарів:

Товари-замінники, здатні забезпечити найкраще співвідношення «ціна-якість». Такі товари за відсутності високого рівня диференціації завжди стимулюватимуть споживача до переходу.

Товари-замінники, що виробляються великими компаніями, які мають свою стабільну ланку та високі прибутки на альтернативних ринках, та які здатні мати не малі прибутки на наявному ринку.

Самим ефективним методом боротьби з товарами-замінниками є побудова сильної торгової марки: чітка диференціація та додаткові переваги споживання товару компанії, боротьба з стандартизацією, технологічні вдосконалення та формування лояльності до продукту.

П'ята сила: Внутрішньогалузева конкуренція.

Конкуренція серед компаній зводиться до бажання будь-якими методами покращити становище на ринку та завоювати як найбільше клієнтів/споживачів. Зростаюча конкуренція веде до цінового суперництва та збільшення витрат на просування і підвищення якості товару, збільшення інвестицій у нові розробки. Але все це знижує прибутковість самої галузі. Рівень інтенсивності конкуренції зростає за наявності наступних умов:

- велика кількість гравців та їх ідентичність в обсягах продажів;
- низька диференціація та стандартизація продукту в галузі створює для споживача нескінченну кількість альтернатив, що призводить до постійного перемикання споживача від одного гравця до іншого, забезпечує високий рівень нестабільності майбутніх доходів та прибутку.

На рисунку 1.3 представлено модель 5 сил Портера

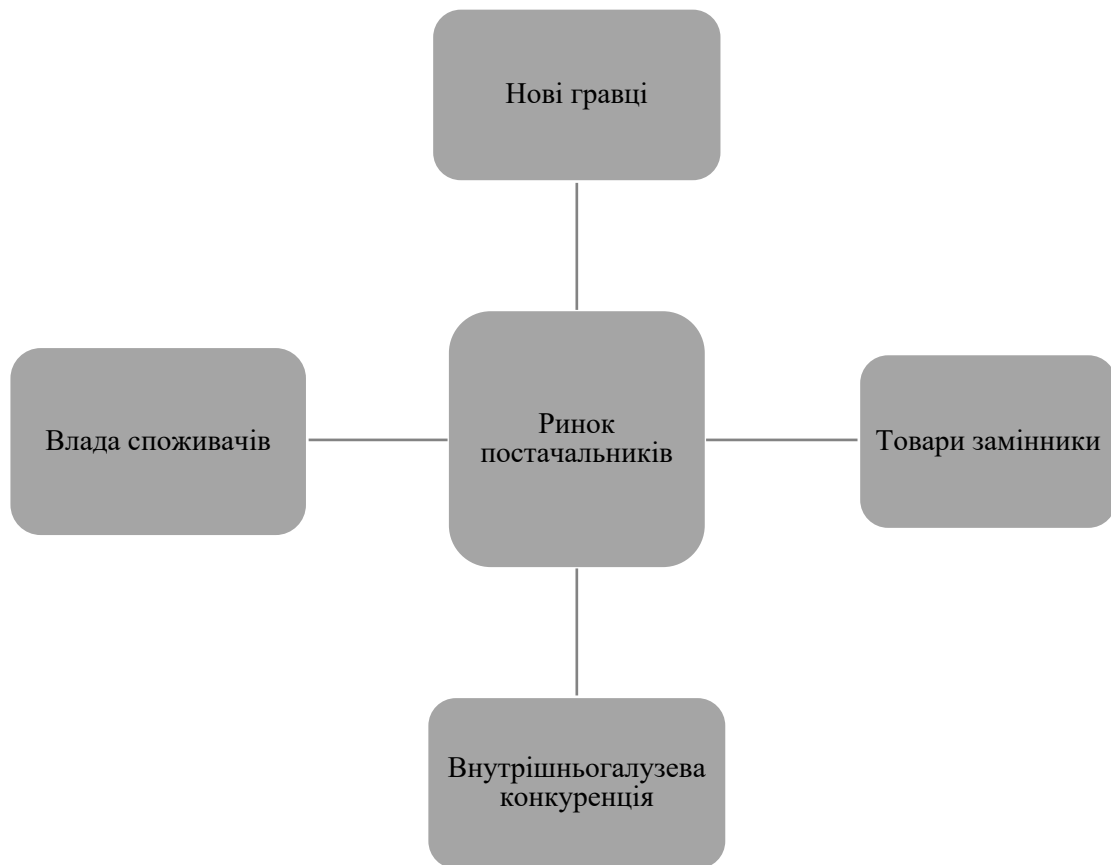


Рис 1.3 Модель 5 сил конкуренції Портера

В галузі повітряного транспорту політика авіакомпаній, що давно на ринку, дуже добре ілюструє вище вказану модель, особливо на ринках ближніх рейсів. Наприклад, з квітня 1997 року авіакомпанії ЄС конкурують на Єдиному авіаційному ринку, де існував лише слабкий контроль над в'їздом, тарифами та пропускнуою здатністю. Це стало великою проблемою за якими відбулися зміни в порівнянні з жорсткими регулюваннями, які були характерні для попередньої системи. Авіакомпанії продовжували експлуатувати переважно літаки сімейства Airbus A320, розміщували майже або зовсім ідентично конфігурації сидінь. Частота і терміни залишаються на одному рівні, але було лише кілька компаній які були готові надавати переваги частоти. Змінювалась ціна на квитки, тобто в ідентичних компаніях відповідно ідентичні ціни на перевезення, але в деяких компаніях за бізнес-клас стягувалася більша ціна ніж в інших, також було запропоновано нижчі тарифи, але вони мали жорсткі обмеження, які в основному спрямовувались на те, щоб не допустити їх використання діловими

мандрівниками. Результатами такої політики стало те, що компанії значно полегшили зростання нових лоукост-перевізників у Європі, ніж це повинно було б бути, і як наслідок негативний вплив на економіку фірм, що давно заснували.

Портер стверджує, що порушення конкурентної рівноваги, створеної фірмами, які давно встановились на ринку, в такому випадку може виникнути заміщення. Заміна відбувається, коли компанії в іншій галузі знаходять більш модернізований та кращий спосіб задовольнити саме ті потреби споживачів на які орієнтуються інші гравці. Зараз на авіакомпанії існує ряд проблем із заміною. З них потенційно найбільш серйозним є вплив електронних методів зв'язку на ринок ділових авіаперевезень.

В сучасному світі, відео конференції, телеконференції та електронна пошта можуть означати, що ділові мандрівники будуть менше подорожувати, але все одно задовільнять свої потреби в ефективному спілкуванні. На галузь авіаційних вантажних перевезень також впливають проблеми із заміною. Електронна пошта істотно скорочує ринок переміщення термінових документів повітряним транспортом.

Крім того, газети не пропонують прибутковий товар для авіаперевезень, який вони колись робили. Вони все ще повністю втрачають свою цінність незабаром після публікації. Проблема, однак, полягає в тому, що сьогодні видавці ЗМІ все частіше звертаються до своїх читачів через Інтернет або створюючи супутникові друкарські станції, які дозволяють друкувати газети одночасно на великій кількості різних ринків. Тому їм більше не потрібно використовувати авіаперевезення.

В авіаційній промисловості слоти в аеропортах є класичним ресурсним бар'єром для входу. Поки слоти в аеропортах продовжують надаватися відповідно до принципу «Права діда» новим учасникам буде дуже важко отримати доступ до зручних слотів у перевантажених аеропортах-хабах. Хоча обмеження слотів вже є значними, з імовірним погіршенням їх у майбутньому, можливі радикальні стратегії, які знайдуть шлях їх обійти. Обмеження слотів можуть забезпечити певний комфорт існуючим авіакомпаніям у Європі сьогодні,

але вони можуть отримати трохи більше від решти можливих обмежень ресурсів до входу. Особливо під час спадів, ресурси для підтримки вступу можуть бути надзвичайно дешевими та багатими.

Це, безумовно, стосується питання про авіапарк, який знадобиться новій авіакомпанії. У період спаду виробники літаків будуть готові укласти дуже привабливі угоди для літаків з білим хвостом, які іноді виникають внаслідок скасування замовлення. Крім того, буде велика кількість припаркованих літаків – багато з них належать лізинговим компаніям, де власники запропонують надзвичайно низькі ціни на лізинг, щоб знову змусити свої непрацюючі літаки літати. Ресурси персоналу, особливо пілотів та механіків, також будуть важливими. Знову ж таки, в період спаду багато кваліфікованих людей, на жаль, втратять роботу і цілком можуть бути готові прийняти нову з відносно низькими зарплатами.

Остання і, на перший погляд, дивна риса обмеженості ресурсів для входу в авіаційну промисловість, це завжди буде можливим щоб новий учасник придбав необхідні йому послуги підтримки, такі як технічне обслуговування та наземне обслуговування.

Багато авіакомпаній створили дочірні підприємства, які пропонують такі послуги, і вони будуть готові продати їх новому учаснику, навіть якщо бізнес-план нового учасника передбачає конкуренцію з ними. Вони будуть міркувати, що якщо вони не задовольняють потребу, це не зупинить нового учасника. Натомість необхідні послуги будуть купувати в іншому місці, позбавляючи першої авіакомпанії певного корисного доходу. При оцінці характеру бар'єрів для входу в бізнес авіакомпаній необхідно розглянути ще кілька питань.

Портер стверджує, що влада клієнтів компаній буде вирішальним фактором, що визначає прибутковість для фірм будь-якої галузі. Своєю чергою, влада споживачів буде пов'язана з двома змінними: кількістю клієнтів, які має фірма і існуванням, або інакше, так званих витрат на перехід.

Якщо у фірми багато клієнтів і деякі з них не відповідають конкурентам, все одно залишиться велика кількість клієнтів. З іншого боку, якщо фірма має

лише двох або трьох клієнтів, втрата одного з них призведе до втрати третини бізнесу або більше. У такій ситуації клієнти матимуть надзвичайну силу переговорів. Вони зможуть укласти угоди на надзвичайно вигідних для них умовах стримуючи прибутки компаній, у яких вони купують.

Вони дозволили розміру їхньої клієнтської бази неухильно зменшуватися, що вплинуло на їх прибутковість. Це зниження стало результатом щонайменше трьох факторів.

По-перше, збільшився ступінь готовності фірм, які займаються діловими подорожами, використовувати свою переговорну силу для укладення корпоративних угод, у яких певний рівень лояльності продавався за значні знижки. Це змінило характер ринку ділових подорожей.

Замість того, щоб «клієнтами» авіакомпанії були ділові мандрівники, які насправді літали, вони все частіше вели переговори з відносно невеликою кількістю фінансистів і купували людей, на яких було покладено обов'язок вести переговори щодо корпоративних угод. Інтернет дозволяє перевізникам знову розпочати процес розширення своєї клієнтської бази та встановити кращий контакт із справжніми джерелами своїх доходів. Останнє питання про розмір клієнтської бази авіакомпанії в певному сенсі найбільше хвилює з усіх. Портер попереджає, що якщо один або невелика кількість клієнтів фірми стане занадто великим, вони можуть вважати, що було б рентабельніше взяти на себе ресурси, щоб виконати роботу самостійно.

Якщо це зробити, фірма може втратити весь великий обсяг бізнесу, який зараз отримує з одного джерела. У деяких галузях є дуже значні витрати, пов'язані з переходом від одного постачальника до іншого. Планування флоту авіакомпаній дуже добре ілюструє цей момент.

Авіакомпанія, яка використовує, наприклад, лише літаки Boeing, зробить значні інвестиції в запчастини Boeing, симулятори польотів, орієнтовані на Boeing, а також у навчання свого персоналу та ознайомленню з продукцією Boeing. Тому буде сильний фінансовий стимул продовжувати купувати у Boeing. Якщо Airbus хоче зруйнувати Boeing у такій авіакомпанії їм доведеться

запропонувати дуже великі знижки на покупну ціну свого літака, щоб ефективно оплатити собі витрати на перехід від Boeing.

Ймовірно їм доведеться запропонувати багато інших стимулів, наприклад, велику кількість безкоштовного навчання пілотів. Проблема для авіакомпаній полягає в тому, що вони не мають захисту від вартості перемикання, який допомагає виробникам літаків утримувати свою клієнтську базу. Звісно, перша авіакомпанія сподіватиметься, що її програма постійних льотчиків матиме деяку цінність у відсіченні нападів хижаків з боку її конкурентів, оскільки багато людей, які насправді використовують відповідну фірму, захочуть продовжувати, щоб побудувати свій баланс пробігу та зберегти свій привілейований статус в рамках програми.

Навіть цей, дуже обмежений, захист від вартості перемикання може бути вирішений хижаком за допомогою тактики «золотого привіту», роздаючи цим людям велику кількість безкоштовних миль і золотих карт у своїй програмі. Загалом, авіакомпаніям дуже складно розв'язати питання про владу їхніх клієнтів, і воно значною мірою пояснює низькі показники прибутку багатьох перевізників за останні роки.

Портер стверджує, що коли фірма повністю залежить від монопольних постачальників вкрай необхідних ресурсів, ці постачальники зможуть встановлювати ціни, які забезпечують собі значні прибутки, але які серйозно обмежують прибутки фірм, яким вони постачають.

Для авіакомпаній список постачальників, які фактично або потенційно мають цю монопольну владу Найбільш очевидно, що постачальники послуг з контролю повітряного руху та аеропортових послуг можуть мати це, при цьому багато авіакомпаній не мають іншого вибору, крім як сплачувати будь-які збори УВД та аеропортів, які стягуються з них. Іноді на планування флоту авіакомпаній можуть вплинути серйозні проблеми з постачальниками. Boeing 747 був введений в експлуатацію авіакомпаній у 1970 році і протягом наступних 25 років він не боровся з жодними іншими літаками. Якщо вимогою перевізника був дальньомагістральний літак на 400 місць, 747 був єдиним варіантом доступним

їм. Не дивно, що літак став дуже вигідним проектом для Boeing. У майбутньому подібна ситуація може статися з 555-місним Airbus A380.

Хоча нещодавнє рішення продукції Boeing поповнився літаками Boeing 787(7E7), багато авіакомпаній зустріли з полегшенням. Мабуть, найкращий і найбільш суперечливий приклад потужних постачальників в авіаційній промисловості стосується так званих глобальних систем розподілу (GDS). З моменту свого заснування GDS забезпечили технологію перемикання, яка дозволяє туристичним агентам робити бронювання в сотнях різних авіакомпаній, готелів, компаній з прокату автомобілів і туроператорів за допомогою однієї комп'ютерної клавіатури.

На відміну від авіакомпаній, бізнес GDS – це один з величезних економічних витрат. Капітальні витрати на відкриття бізнесу були дуже високими, але поточні витрати були низькими. Таким чином, великі фірми змогли розподілити свої капітальні витрати на більші обсяги продукції та досягти нижчих витрат на одиницю продукції. В результаті у світовій індустрії GDS є лише чотири значущих гравця – американські SABRE і Worldspan, а також Galileo International і Amadeus європейського походження. (У грудні 2006 року планом Airline Business and Marketing Strategies 85 було оголошено про злиття Galileo і Worldspan). Всі вони спочатку були створені авіакомпаніями або консорціумами авіакомпаній, хоча останніми роками їх власність стала більш різноманітною.

Загалом, модель «П'ять сил» Портера надає цінну основу для перегляду стратегічних рішень авіакомпанії. Будь-яка стратегія авіакомпанії, щоб бути успішною, повинна мати справу зі складною взаємодією часто суперечливих сил.

Розглядаючи авіаційну галузь, стає потреба в оптимізації маркетингових процесів, тоді на допомогу приходять Lean методологія, а саме Six Sigma.

Lean Six Sigma (LSS, Лін Six Sigma , Лін Шість сигм) – інтегрована методологія, в основу якої лягли американська та японська методології: "Lean Manufacturing" (іншими словами, ощадливе виробництво) – дії, спрямовані на скорочення витрат (відходів) виробництва та прискорення процесів випуску

готової продукції; всіляко вітаються стандартизовані рішення; "Six Sigma" – дії, призначення яких, є підвищення якості продукції, що випускається і, як наслідок, підвищення лояльності клієнтів; основа рішень, часто, зовсім нестандартна – аналіз інформації.

Трохи історії: що таке "Lean Manufacturing"? цю філософію називають методологією ощадливого виробництва, Lean-методологією або Lean Production. Засновником даного методу роботи став Таїті Оно, ідеолог виробничої системи компанії «Тойота» (хоча сам термін він не використав, найменування Lean Production ввів американець Джон Крафчик (нині головний виконавчий директор Waymo, компанії що створює самокеровані автомобілі)). Над алгоритмом Lean Production також працювали Джеймс Вумек і Майкл Вейдер, Сігео Сінга, Джеффри Лайкер, Денніс Хоббс, які багато внесли в цю концепцію, якою сьогодні користуються провідні світові компанії.

У цьому сама концепція трансформувалася і розширилася. Якщо спочатку йшлося про ощадливе виробництво, то сьогодні правильніше говорити про ощадливе підприємство. Одним із головних моментів, який часто забувається, є те, що ідеально налагоджений процес виробництва – ніщо, якщо в інших аспектах діяльності компанії панує хаос. Пріоритетне завдання керівника – розібратися в тому, що відбувається, і виявити приховані втрати.

Попри те, що в Японії Lean-методологія використовується понад 60 років, а в США ця філософія була прийнята в 1990-і роки, її ключові принципи актуальні й сьогодні.

Робітники – не просто змінні гвинтики системи, вони повинні бути посправжньому залучені до всіх виробничих процесів, починаючи від найпростіших, закінчуючи найскладнішими; таке можливе тільки за щирої поваги керівництва до співробітників та розуміння необхідності постійного професійного зростання кожного працівника компанії, управління завданнями команди має поєднувати технології, регламенти, людські ресурси.

Ключовий чинник успіху – зміна корпоративної культури.

Трохи історії: що таке Six Sigma.

Основа концепції Six Sigma: Сигма (грецька літера σ) – середньоквадратичне відхилення, що демонструє величину відхилень для певної вибірки. Чим більше можливостей для маневрування внутрішніх та зовнішніх факторів виробництва, тим вищий рівень відхилень якості.

Чим менший розкид значень за певною характеристикою, тим вища якість виробленої продукції. Оптимальне значення для виробничого процесу – Six Sigma. Таким чином кількість дефектних зразків на мільйон виготовлених не перевищить 3-4. Іншими словами: у 99,9% випадків продукція буде якісною. Для порівняння: при рівні якості 3 Сигми дефектів збільшиться – якісна продукція буде випущена у 93,3% випадків.

Переваги використання Lean Six Sigma (Лін Six Sigma). Якщо говорити про глобальні вигоди використання симбіозу ощадливого виробництва та Six Sigma, то їх список буде виглядати подібно до пазлу, де недоліки, властиві Lean-методології, з успіхом заповнює методика Six Sigma (і навпаки).

Основа ощадливого виробництва – усунення такого виду втрат як дефектна продукція. При цьому не йдеться про те, щоб шукати та прораховувати варіанти того, звідки може взяти цю дефективну продукцію. І, звичайно, не ведеться робота над пошуком способів зменшення можливостей для варіювання внутрішніх та зовнішніх факторів виробництва.

Виходячи з того, що методика Six Sigma спочатку розроблялася в напрямку того, щоб підвищити рівень задоволеності клієнтів, всі її ключові моменти пов'язані на відстеженні взаємозв'язку «особливості процесу виробництва – рівень задоволеності кінцевого користувача». У ощадливому виробництві такий взаємозв'язок метрик не відстежується.

Методика Six Sigma потребує початкової побудови формалізованих процедур реалізації концепції. Насамперед описуються обов'язки керівництва, особливості та час навчання, метрики, за якими відстежується прогрес чи регрес та ін. Ощадливе виробництво бориться з кількома видами втрат, характерних для виробництва, а Six Sigma фокусується на війні з дефектами. Час і «заморожені» активи – дуже важливі фактори, які оптимізуються при ощадливому виробництві,

а у методології Six Sigma ці критерії не беруться до уваги. Принципи, які допомагають досягти успіху проєкту, заснованого на Lean Six Sigma (LSS). Головний фокус – задоволення потреб клієнта.

Спочатку необхідно встановити планку, нижче за яку не дозволяють опускатися вимоги клієнта і ринку в цілому. Також необхідно розуміти, що у продукт компанії є цінним для клієнта і постає необхідність постійно розвивати його. Те, що цінності не становить, – відкинути. Запорука успіху – збір даних для виявлення конкретної проблеми та боротьби з нею. Причини дефектів та незадоволеності клієнтів часто не очевидні.

Всі учасники робочого процесу повинні знати принципи LSS, інакше буде регресом, а не прогресом. Необхідно слідкувати за результатами та коригувати їх. Необхідно мотивувати особистісне та професійне зростання співробітників, не перетворюючи їх на безсловесних виконавців та потенційних загроз ініціативи та прогресу. Рівні кваліфікації в Lean Six Sigma:

–«Чорний пояс»: людина, яка є стратегом компанії та глобально керує процесом впровадження LSS;

–«Зелений пояс»: ті, хто став головною рушійною силою впровадження концепції Six Sigma , оптимально якщо перед початком навчання працівники, які претендують на звання, вибрали у компанії міні завдання, які вимагають практичного опрацювання в рамках тренінгу;

–«Жовтий пояс»: працюють під керівництвом «Зеленого поясу», виконуючи вузькі специфічні завдання, у вирішенні яких можуть і мають бути справжніми експертами;

–«Білий пояс»: ознака того, що людина опанувала базовий набір знань і розуміє, що таке методика Six Sigma .

Інноваційна діяльність, представлена системою Six Sigma (6σ), призвела до покращення не тільки в обробній промисловості, але й у різних сферах бізнесу. В авіаційній промисловості «Six Sigma » використовується як інструмент інновацій, і вона перетворилася на комплексну форму інноваційної діяльності, яка включає різні інструменти вдосконалення.

Інноваційна діяльність, представлена системою Six Sigma (6 σ), привела до багатьох досягнень у діагностиці та вирішенні проблем не тільки у сфері виробництва, але й у різних сферах. На прикладі Республіки Кореї розглянемо методику 6 Сігма, яка була представлена та застосована LG Electronics і Hankook Heavy Industries, на філіях Samsung, таких як Samsung SDI, Samsung Electro-Mechanics та Samsung Electronics, представили та застосували на ранніх етапах. Потім, великі корпорації, такі як POSCO, почали використовувати методологію як інструмент корпоративних інновацій, відтоді він використовується не лише в малому та середньому обробному виробництві, а й у будівельній галузі, сфері послуг, індустрії дистрибуції, медичній галузі тощо. Six Sigma почали використовувати в різних галузях.

В авіаційній промисловості Six Sigma почали використовувати як інноваційний інструмент і поступово вони переросли в комплексну інноваційну діяльність, яка включає різні інструменти вдосконалення.

Авіаційна промисловість – це галузь, в якій поєднуються розробка/виробництво планерів літаків і розробка/виробництво точних приладів, таких як датчики, озброєння та авіоніка. Тому необхідні різноманітні заходи щодо покращення, щоб отримати інноваційні результати, такі як контроль якості, зниження витрат та вдосконалення процесів, на які наголошується в загальній обробній промисловості.

Отже, розглянемо впровадження методології Six Sigma у діяльності компанії «Korean Air», яка є представником авіаційної промисловості, за останні 10 років, ефективність інноваційних інструментів та виконання поставлених завдань. Інструментами якими часто користувалися – DMAIC. Такий проєкт оцінювався від 1 (найвищий рівень) до 7 (найнижчого рівня) із середньою оцінкою 4,1 за загальний проєкт. Оцінка проєктів порівнювалися та аналізувалися з точки зору кваліфікації керівника, дорожньої карти реалізації проєкту, фінансового ефекту, розміру фінансового ефекту, бізнес-класифікації та терміну виконання проєкту.

Авіаційна галузь – це репрезентативна галузь, яка вимагає творчих методів вирішення проблем, необхідних для відкриття та розробки нових продуктів. Авіаційна промисловість Кореї включає:

- компанії, які розробляють/виробляють літаки, включаючи компанію k, що представляє авіаційні системи;
- компанії, які розробляють/виробляють частини корпусу літака, такі як фюзеляж/крила;
- компанії, що розробляють/виробляють деталі авіатехніки, такі як пристрої керування посадки;
- компанії, пов'язані з авіаційними ікт, які розробляють/виробляють компоненти авіоніки, такі як комп'ютери керування польотом/дисплейні освітлювальні пристрої;
- розробляють програмне забезпечення для бортових літаків та програмне забезпечення для навчання/підтримки.

Завдяки впровадженню кожної компанії була представлена система, процес подачі заявок та система кваліфікації поясів для просування Six Sigma а шляхом впровадження нових управлінських інноваційних методів. Сун Джо Хонг [12] та співавтори розглянули проблеми МСП щодо впровадження менеджменту «Six Sigma» і запропонували техніку конкуренції шести Сигм, яка підходить для МСП. Дже Онхо Янг [13] та інші досліджували використання інструментів покращення Six Sigma та впровадження інструментів Six Sigma у виробничому секторі. Гван Дже Кім [20] та співавтори вивчали випадки, коли використовувалися різні інструменти вдосконалення та створення дорожньої карти в процесі впровадження та застосування Six Sigma через BPM (Управління бізнес-процесами).

Коли корпоративна інноваційна діяльність досягла зрілості, проводилися дослідження з оцінки інноваційної діяльності, здійснюваної за певний період часу, оцінювалася задоволеність допоміжними пунктами тощо, щоб визначити, чи впливає це на продуктивність.

За останні роки було проведено багато досліджень, які припускають, що результати нефінансового управління, такі як інновації та технологічні конкурентні переваги, призводять до фінансових результатів шляхом аналізу впливу інноваційної діяльності на корпоративну діяльність. У багатьох випадках аналізувалися випадки кількох компаній, наприклад, аналіз обробної промисловості в Кьонгідо або аналіз компаній кореневої галузі в регіоні Теджоні.

Однак порівняно небагато досліджень відображали детальний огляд однієї компанії. Необхідно вивчити процес впровадження та розробки Six Sigma а, дивлячись на теперішні та майбутні перспективи Six Sigma а на прикладі LG Electronics, або аналіз інноваційної діяльності POSCO.

Хоча деякі дослідження, пов'язані з інноваціями, були проведені в оборонній галузі, наприклад, еволюція інновацій у військовій промисловості, авіаційна промисловість, за винятком деяких досліджень, таких як застосування DFSS, запропоноване Сеонг Су Кенг [18] до авіаційної промисловості. Компанія Korean Air, єдина компанія, яка спеціалізується на комплексних системах виробництва літаків у Кореї, вона займається інноваційною діяльністю знизу вгору, як-от діяльність гуртка якості, ІЕ (промислове інженерія).

Інноваційна діяльність здійснюється відповідно до характеру роботи компанії, а в деяких інноваційних видах діяльності вона співпрацює з компанією Korean Air, системною компанією, в навчанні, впровадженні та оцінці. Тому в даному дослідженні намагалися узагальнити інноваційну діяльність в авіаційній галузі за останні 10 років на прикладі компанії «Korean Air», репрезентативної компанії в авіаційній галузі, та перевірити ефект інноваційної діяльності відповідно до особливостей авіаційної галузі. через аналіз результатів.

Висновки до розділу 1

Проведене теоретичне дослідження дає можливість визначити поняття маркетингових комунікацій, визначено взаємозв'язок між комплексом

маркетингових комунікацій та авіаційними компаніями. В процесі було виявлено цілі маркетингових комунікацій, тобто формування іміджу компанії, підтримка цільових аудиторій, інформування про продукт та підтримка продажів.

Головними та основними інструментами маркетингових комунікацій є: зв'язки з громадськістю, реклама, стимулювання збуту, прямий маркетинг та персональні продажі.

Еволюція маркетингових комунікацій тісно пов'язана з інноваційним розвитком. З одного боку система маркетингу потребує впровадження інновацій для досягнень успіху компанії, але навпроти інновації також можуть бути лише за використання маркетингових комунікацій.

Здатність до інновацій припускає здатність компаній швидко генерувати нові ідеї та методи впровадження нових продуктів/послуг та вдосконалення вже існуючих.

Основна умова впровадження інновацій – наявність ефективної системи маркетингу, яка встановлює зв'язок компанії та кінцевими споживачами, також формує та підтримує імідж компанії та бренду.

Спад ефективності від традиційного підходу до формування комплексу маркетингових комунікацій призвело до виникнення ІМК як стратегії.

РОЗДІЛ 2

ВПЛИВ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ НА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ДП «АНТОНОВ»

2.1 Загальна характеристика господарської діяльності ДП «Антонов»

Загальна характеристика господарської діяльності авіаційного підприємства ДП «Антонов».

Дослідження проводилося на базі підприємства.

Назва: ДП “Антонов”

Характеристика підприємства:

1. Тип підприємства – концерн;
2. Галузь економіки (вид економічної діяльності) – дослідження й експериментальні розробки в галузі інших природничих і технічних наук;
3. Юридичний статус – підприємство є юридичною особою;
4. Організаційно-правова форма господарювання – державне підприємство.

Місцезнаходження підприємства:

03062, м. Київ, Святошинський район, вул. Академіка Туполева, будинок 1.

Вид основної діяльності:

1. Розробка та будівництво нових літаків (крім того: наукові дослідження та експериментальні розробки, проектування будівництво дослідних зразків, наземні та льотні випробування зразків, сертифікація, авторське супроводження серійного виробництва та експлуатації);
2. Виконання робіт науково-дослідного, виробничого характеру наземних транспортних засобів;
3. Модифікація раніше створених літаків;

4. Забезпечення експлуатаційного супроводження, інжинірингові роботи з підвищення ресурсу експлуатованої авіатехніки;

5. Навчання та перенавчання льотного та технічного персоналу;

6. Міжнародні перевезення вантажів на чартерній основі, у тому числі і нестандартні.

Розмір і структура власного капіталу:

Розмір внеску до статутного фонду – 2 060 941 463,80 гривень.

Склад засновників (учасників):

Державний концерн «Укроборонпром», індекс 04119, м. Київ, шевченківський район, вул. Дегтярівська, будинок 36.

Організаційна структура підприємства, функції основних структурних одиниць і підрозділів:

Організаційна структура управління ДП «Антонова» (рис.2.1) належить до дивізійного типу.

Вона дозволяє компанії приділити увагу конкретному продукту, споживачу або регіону, що сприяє прискореній реакції фірми на зміни зовнішнього середовища.

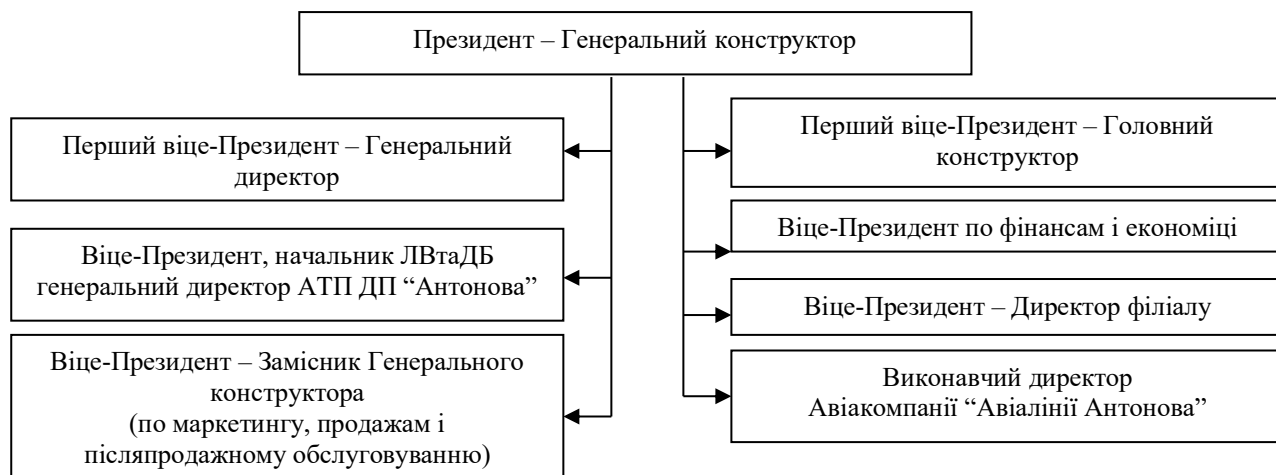


Рис. 2.1. Управлінська структура ДП «Антонова»

Асортимент продукції, послуг, робіт, їх основні споживчі властивості:

З моменту заснування фірми створено понад сто типів і модифікацій літаків різного класу і призначення:

1. Багатоцільовий літак Ан-2, родоначальник великого сімейства «Анів»
2. Транспортні літаки Ан-8, Ан-12, Ан-22 «Антей», Ан-26, Ан-32, Ан-72, Ан-74т, Ан-124 і Ан-124-100 «Руслан», Ан-225 «Мрія», Ан-70, Ан-3т;
3. Пасажирські Ан-10, Ан-14, Ан-24, Ан-140, Ан-148;
4. Конвертовані вантажно-пасажирські Ан-28, Ан-38-100, Ан-38-200, Ан-74тк-100 і Ан-74тк-200, Ан-74тк-300;
5. Спеціалізовані: сільськогосподарські Ан-2м і Ан-3, гідролітак Ан-2в, літак для аерофотозйомки Ан-30, літак метеозахисту Ан-30м, лісопожежні Ан-26п і Ан-32п, літак-рятувальник Ан-26м, полярний Ан-74, патрульний Ан-72п, літак далекого радіолокаційного виявлення Ан-71 та ін. Крім того, створено кілька типів планерів, дельтапланів, мотодельтапланів.

ДП Антонов – це унітарне підприємство. Ним керує Генеральний директор, який також є і Генеральним конструктором компанії, що відображає підхід підприємства, рушійною силою якого є конструкторська розробка.

Генеральний директор призначається на умовах контракту, що базується на ефективності, та звітує безпосередньо органу-представнику власника; тобто, це означає відсутність Ради директорів/правління, що є посередником у відносинах між агентством-представником власника і управліннями компанії.

На ДП «Антонов» створено орган управління, до складу якого входять головні посадові особи компанії, яких призначає Генеральний директор.

В сфері розробки продукту ДП «Антонов» отримує дорадчу підтримку в рамках Науково-технічної ради, до складу якої входить Генеральний директор та інші експерти.

Науково-технічна рада надає тільки конкретну дорадчу підтримку щодо конструкторської розробки, питань науки і технології, але ні в якому разі не виконує функцію нагляду, що є завданням типової Ради директорів.

Основний капітал державного підприємства – це висококваліфіковані спеціалісти. Кадровий склад є основою ефективної діяльності підприємства та основним рушієм його інноваційної активності.

Станом на 2021 рік на ДП «Антонов» працюють 10,5 тис. осіб. Для підприємства характерною є низька плинність кадрів та високий рівень лояльності до працівників. ДП «Антонов» має багаторічне міжнародне визнання на ринку військово-транспортних літаків.

Компанія створює максимально комфортні умови для роботи: гнучкий графік, комфортні виробничі цехи та корпуси з модернізованою технікою для виробництва, переміщення по території підприємства забезпечується комфортними автобусами, територія виробничих та ремонтних цехів-ангарів, а також злітна смуга забезпечена охороною та спеціальними пунктами пропуску, що до активного соціального життя підприємства: індивідуальний соціальний пакет, можливість відпочивати на базах відпочинку від підприємства, можливість відправляти дітей в оздоровчі табори.

Організаційна культура та цінності на ДП «Антонов» являються не тільки складовою іміджу, а основними засадами до функціонування підприємства

Проведення аналізу трудових ресурсів на підприємстві супроводжується:

1. Проведенням оцінки структури трудових ресурсів (табл.2.1)

Таблиця 2.1

Структура трудових ресурсів

Показники	Минулий рік		Звітний рік		Відхилення, %	
	Тис.чол.	%	Тис.чол.	%	Тис.чол.	%
Всього	10,5	100	9,5	100	-1	0
В т.ч. Чисельність:						
– адмінперсоналу	6	57,14	6	63,16	0	6,02
– робітників	4,5	42,86	3,5	36,84	-1	-6,02

За даними таблиці 2.1 можна зробити такі висновки: загальна чисельність працівників впала на 1 тис.чол., адмінперсонал залишився в тій же кількості як і в попередньому періоді, кількість робітників зменшилась на 1 тис.чол., тобто на 6,02% відповідно.

2. Здійсненням аналізу руху робочої сили на підприємстві (табл.2.2)

Таблиця 2.2

Рух робочої сили на підприємстві

№	Показники	Минулий рік Тис.чол.	Звітний рік Тис.чол.	Відхилення %
1	Середньооблікова кількість працівників	10,5	9,5	-9,52
2	Прийнято – разом	1,5	1	-33,33
3	Вибуло – разом:	2,5	1,5	-40
	З них:			
	За власним бажанням	2,45	1,49	-39,18
	За порушення трудової дисципліни	0,05	0,01	-80
4	Коефіцієнт обороту по прийому	14,29	10,53	-26,32
5	Коефіцієнт обороту по вибуттю	23,81	15,79	-33,68
6	Коефіцієнт плинності кадрів	226,76	166,20	-26,70
7	Коефіцієнт постійності персоналу	61,90	73,68	19,03

Тому, за даними таблиці можна зробити певні висновки, такі як: в порівнянні з минулим роком на роботу прийнято на 33,33% менше працівників, вибуло менше на 40%, коефіцієнт обороту по прийому впав на 33,68%, відповідно до розрахунків коефіцієнт по вибуттю теж впав на 26,70%, але коефіцієнт постійності персоналу виріс на 19,03%.

3. Виконанням аналізу продуктивності праці на підприємстві (табл.2.3).

Таблиця 2.3

Продуктивність праці на підприємстві

№	Показники	Минулий рік	Звітний рік	+ / –
1	Обсяг товарної продукції, тис.грн.	13 745	9 708	-4 037
2	Середньомісячна чисельність працівників, тис.чол:	10	9	-1
	В т.ч. Робітників	4,50	3,50	-1
3	Середня тривалість робочого дня (год)	7,90	7,90	0
4	Середнє число днів роботи на 1 робітника	122	128	6
5	Питома вага робітників в списку працюючих	0,47	0,39	0
6	Сер.-годинний виробіток робітника, тис.грн.	36,98	43,03	6
7	Сер.-денний виробіток робітника, тис.грн.	292,17	339,90	48
8	Середньорічний виробіток робітника, тис.грн.	35 644,29	43 507,26	7 863
9	Сер.-річний виробіток 1 сер.-спис. Працюючого, тис.грн.	3 752,03	4 834,14	1 082

Отже, середньомісячна чисельність працівників та робітників впала на 1 тис. грн., середнє число днів роботи на одного робітника збільшилась на 6 днів, середньо-годинний виробіток збільшився на 6 тис. грн., середньорічний виробіток робітника збільшився на 7 863 тис. грн.

Для аналізу зовнішнього середовища компанії/підприємства використовується PEST-аналіз. PEST-аналіз – це аналіз політичних (від англ. «political» – політичні), економічних (від англ. «economics» – економічні), соціальних (від англ. «social» – соціальні) і технологічних (від англ. «technological» – технологічні) факторів зовнішнього середовища підприємства, котрі можуть вплинути на аналіз діяльності та продуктивності.

На сам перед цей спосіб простий та ефективний, який використовується для визначення ключових зовнішніх сил, які в свою чергу можуть вплинути на підприємство.

Для визначення факторів макросередовища, які чинять основний вплив на діяльність ДП «Антонов» будемо таблицю (3 бали – сильний вплив; 2 – помірний; 1 – слабкий; 0 – відсутність впливу). Детально ознайомитись з таблицею можна у Додатку Б.

У загальному, більшість факторів PEST-аналізу мають негативний вплив на діяльність компанії. Нестабільне політичне та економічне становище створює загрозу для стабільного розвитку та ефективної діяльності компанії. Бюрократизм в Україні значно гальмує прийняття рішень, а відсутність державної підтримки авіа виробничої сфери спричиняє простой та зупинку виробництва деяких літаків.

Враховуючи проведений PEST-аналіз, найбільшими факторами позитивного впливу макросередовища для компанії є: привабливість України у сфері авіа будівництва та експлуатації. Це пояснюється тим, що в Україні, є досить мало діючих підприємств, які мають право та ліцензії на виробництво, проектування, інжиніринг, ТО та експлуатацію.

Для дослідження можливостей та загроз макросередовища ДП «Антонов» на основі проведеного PEST-аналізу та сформуємо таблицю 2.4 «Перелік можливостей і загроз макросередовища для підприємства», де відповідно кожному фактору відображено можливі варіанти рішень (реакцій), ступінь впливу яких оцінений у балах (від 1 до 3).

Перелік можливостей та загроз макросередовища для ДП «Антонов»

Фактори макросередовища	Оцінка ступеня впливу фактору на підприємство, у балах	Можливі варіанти відповідних дій
1. Фактори сприятливого впливу (Можливості)		
1.1 Перехід до більш сучасних літаків	1.1 2	1.1 Збільшення кількості українських клієнтів
1.2 Привабливість України у сфері авіа будівництва	1.2 3	1.2 Збільшення кількості закордонних клієнтів
1.3 Зростання експорту літаків та комплектуючих	1.3 2	1.3 Збільшення обсягів продажів компанії
1.4 Багаторічне становлення України на авіаринку	1.4 1	1.4 Виробництво нових літаків
2. Фактори несприятливого впливу (Загрози)		
2.1 Нестабільне політичне становище	2.1 2	2.1 Орієнтація на закордонні ринки
2.2 Відсутність державної підтримки	2.2 3	
2.3 Високий рівень корупції	2.3 1	
2.4 Нестабільна економічна ситуація	2.4 2	2.2 Нестача кваліфікованих кадрів і як наслідок необхідність їх пошуку за межами України
2.5 Виїзд кваліфікованих спеціалістів за кордон	2.5 2	

Проведений PEST-аналіз показав, що в Україні незважаючи на стабільний розвиток авіаційної сфери значна кількість політичних та економічних факторів гальмує розвиток галузі.

Отже розглянемо результати досліджень. В першому блоці сприятливого впливу, найвищі бали отримали рядки «1.2 привабливість України у сфері авіа будівництва» та «1.2 збільшення кількості закордонних клієнтів» вони отримали 3 бали. Так як насправді Україна є найбільшим виробником військово-транспортних літаків в світі, та ДП «Антонов» є дуже привабливим для закордонних клієнтів. Розглядаючи другий блок, несприятливого впливу найвищі бали отримали рядок «2.2 відсутність державної підтримки» За цих умов пріоритетним для ДП «Антонов» є орієнтація на закордонні ринки, пошук нових клієнтів, співпраця з іноземними партнерами та забезпечення компанії кваліфікованими трудовими ресурсами.

При аналізі діяльності підприємства важливим також є фінансовий аналіз, тому проаналізуємо основні показники інвестиційної привабливості компанії, а саме:

- показники фінансової стійкості;
- показники ділової активності;
- показники рентабельності.

Результати фінансового аналізу подано у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз фінансових показників ДП «Антонов»

Показник	Нормативне значення	Роки			Абс.відх.		Відн.відх.	
		2018	2019	2020	18/19	19/20	18/19	19/20
Показники фінансової стійкості								
Коеф. платоспроможності	> 0,5	2,29	4,75	0,18	2,46	-4,57	207,26	3,72
Коеф. фінансування	<1, зменшення	0,64	0,35	0,57	-0,29	0,22	54,82	163,08
Коеф. забезпечення власними засобами	>0,1	0,45	0,62	0,51	0,17	-0,11	137,18	82,06
Коеф. маневреності власного капіталу	>0, збільшення	0,36	13,20	0,46	12,84	-12,74	3624,41	3,49
Показники ділової активності								
Коеф. оборотності активів	>1, збільшення	0,42	0,65	0,47	0,22	-0,18	152,35	72,09
Коеф. оборотності кредиторської заборгованості	>1, збільшення	1,58	3,66	1,85	2,08	-1,81	231,05	50,61
Коеф. оборотності дебіторської заборгованості	>1, збільшення	0,88	1,46	0,86	0,59	-0,60	166,86	58,76
Строк погашення дебіторської заборгованості	зменшення	416,28	249,48	424,59	-166,80	175,11	59,93	170,19
Строк погашення кредиторської заборгованості	зменшення	230,46	99,75	197,07	-130,71	97,32	43,28	197,57
Коеф. оборотності матеріальних запасів	>1, збільшення	0,77	1,22	0,51	0,45	-0,71	159,13	41,54
Коеф. оборотності основних засобів	>1, збільшення	1,09	1,37	0,57	0,28	-0,80	126,15	41,28
Коеф. оборотності власного капіталу	>1, збільшення	0,59	0,74	0,41	0,15	-0,33	125,76	55,18
Показники рентабельності								
Коеф. рентабельності активів	>1	0,02	0,11	0,06	0,09	-0,06	493,57	50,24
Коеф. рентабельності власного капіталу	> 0,6	0,02	0,11	0,06	0,09	-0,06	493,57	50,24
Коеф. рентабельності діяльності	< 0,2	0,06	0,21	0,21	0,15	0,00	339,70	98,59

Отже, за результатами можна зробити висновок, що значення коефіцієнту платоспроможності знаходиться в межах норми ($> 0,5$), що в свою чергу свідчить про фінансову незалежність підприємства від зовнішнього впливу.

Якщо казати про коефіцієнт фінансування є меншим одиниці, проте тенденцію до збільшення, що є негативним фактором. Коефіцієнт маневреності власного капіталу має позитивну тенденцію, що каже про достатність власних

фінансових ресурсів для фінансування частини оборотних активів та необоротних.

Проаналізувавши діяльність ДП «Антонов» можна зробити висновок, що для підприємства є характерним стабільне зростання. Про це свідчать фінансові показники, показники руху кадрів та зростання впливу на світовому авіа ринку.

У зв'язку з цим зростає актуальність постійного пошуку кваліфікованих кадрів для забезпечення ефективного функціонування компанії. Ефективний комплекс маркетингових комунікацій в цьому контексті здатен сприяти підвищенню лояльності до HR-бренду компанії.

2.2 Оцінювання розвитку інноваційної діяльності та стану маркетингових комунікацій ДП «Антонов»

Комерційний успіх ДП «Антонов» на світовому ринку авіаційних технологій значною мірою залежить від його здатності до створення та впровадження інновацій. Здатність авіа будівних підприємств до інновацій характеризується ступенем їх готовності до реалізації інноваційних проектів або програм інноваційних перетворень і їх втілення.

Доцільно провести оцінку інноваційного потенціалу діяльності підприємства, тобто ступеня готовності до реалізації програм інноваційних перетворень та впровадження інновацій (табл.2.6).

Відповідно до отриманих результатів більшість значень показників свідчать, що компанія реалізує стратегію послідовника. Стратегія лідера у ДП «Антонов» пов'язана з тим, що підприємство є виробничим, а не аутсорсинговим. Тобто підприємство займається розробкою літальних апаратів за технічним завданням, та створює власний продукт.

Показники інноваційного потенціалу ДП «Антонов»

Показник	Нормативне значення	2018	2019	2020	Абс.відх.		Відн.відх.	
					19/18	20/19	19/18	20/19
Коефіцієнт забезпечення інтелектуальною власністю (K_{IC})	$K_{IC} \geq 0,10$ — стратегія лідера; $K_{IC} \leq 0,09$ — стратегія послідовника	0,1	0,1	0,1	0,00	0,00	100,00	100,00
Коефіцієнт освоєння нової техніки (K_{OT})	$K_{OT} \geq 0,35$ — стратегія лідера $K_{OT} \leq 0,34$ — стратегія послідовника	0,87	0,90	0,91	0,03	0,01	103,98	100,76
Коефіцієнт інноваційного зростання (K_{IZ})	$K_{OT} \geq 0,35$ — стратегія лідера $K_{OT} \leq 0,34$ — стратегія послідовника	0,37	0,03	0,006	-0,34	0,03	7,05	231,05

Великі розміри компанії (10,5 тис. працівників) надають їй певні переваги у впровадженні інновацій, але в той же час підприємство має і певні обмеження в інноваційній діяльності. Отже, характерна для компанії повільність у прийнятті рішень, також обмежені можливості диверсифікації виробничого профілю, обмежені людські та фінансові ресурси.

З метою визначення ключових сильних та слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз, що впливають на його діяльність доцільно провести SWOT-аналіз. На основі SWOT-аналізу необхідно визначити головні стратегічні пріоритети розвитку ДП «Антонов». SWOT-аналіз допоможе створити довгострокову стратегію, яка використовує переваги та можливості компанії. Матрицю SWOT для ДП «Антонов» представлено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Матриця SWOT для ДП «Антонов»

Внутрішнє середовище	Можливості (Opportunities)		Загрози (Threats)		
	Зовнішнє середовище	- Можливість поживлення внутрішнього ринку України, шляхом переорієнтації з боку військового комплексу;		- Скорочення зовнішнього попиту на продукцію авіа будівництва;	
		- Високі ціни на продукцію машинобудування на ринках розвинутих країн;		- Низький рівень доданої вартості продукції авіа будівництва;	
		- Висока інноваційна активність галузі і передових технологій на світовому ринку;		- Недостатня розвиненість вітчизняного фондового ринку;	
		- Можливість ще більшого освоєння ринків Азії, Африки та Південної Америки;		- Недосконалість державних заходів для розвитку галузі;	
	- Стабільний попит на ринку Китаю, Індії, Іраку, Лівії, Ірану та Північної Кореї.		- Відсутність стабільного фінансування урядових програм за термінами і обсягами;		
Сильні сторони (Strengths)		Поле SO		Поле ST	
		Стратегічні проблеми	Стратегічні альтернативи	Стратегічні проблеми	Стратегічні альтернативи
- вигідне географічне положення у просторі європейських та світових ринків;		Втрата іноземних клієнтів через нестабільне політичне та економічне середовище в Україні.	Пошук нових клієнтів на вже існуючих ринках.	Можливість морального та фізичного зношення літаків, що призводить до активного ТО	Забезпечення якості продукту та розвиток бренду
- Достатньо розвинута диверсифікована транспортна інфраструктура;					
- наявність галузевих науково-дослідних інститутів;		Можливість відтоку кваліфікованої робочої сили закордон	Вдосконалення продукту у відповідності з технологічним розвитком	Поступовий вихід на пенсію спеціалістів по відносно старим літакам.	Пошук шляхів мінімізації витрат.
- кваліфіковані трудові ресурси;					
- конкурентна ціна, враховуючи вплив значної девальвації;					
- наявність підприємств, які випускають унікальну продукцію.					
Слабкі сторони (Weaknesses)		Поле WO		Поле WT	
		Стратегічні проблеми	Стратегічні альтернативи	Стратегічні проблеми	Стратегічні альтернативи
- Застарілі основні фонди виробництва;		Низький рівень активності через неякісно сформований комплекс маркетингових комунікацій.	Впровадження нових маркетингових технологій.	Надання клієнтами переваги продуктам конкурентів.	Вдосконалення роботи HR відділу для забезпечення компанії кваліфікованими кадрами.
- Високі вхідні бар'єри на світових ринках;					
- Низький рівень використання нових технологій;					
- Низький рівень інноваційної активності;					
- Залежність від постачань вузлів, деталей та комплектуючих з інших країн;		Замороження проектів для державного та міжнародного замовлення.	Співпраця з іноземними компаніями.	Нестача кваліфікованих кадрів на ринку.	Застосування інтегрованого підходу до формування комплексу маркетингових комунікацій.
- Відтік кадрів закордон;					
- Експорт переважно в країни колишнього СНД;					
- Низька ефективність просування на закордонні ринки;					
- Невисокий рівень конкурентоспроможності порівняно з продукцією розвинутих країн.					

Використовуючи матрицю SWOT-аналізу, було проаналізовано стратегічні проблеми та альтернативи в кожному з полів — там, де стикаються сильні та слабкі сторони з можливостями.

Таким чином на основі SWOT-аналізу можна визначити основні загрози для ДП «Антонов». В сучасному світі є декілька великих конкурентів для окремих літаків, таких як Ан-178. «Подібні літаки в Європі виробляють лише три виробники – це Франція разом з Іспанією, Україна та Росія. Росіяни зараз перебувають під санкціями і вони із задрістю дивляться на наш літак, бо ми зайняли унікальну нішу високошвидкісних тактичних літаків. Нашими потенційними конкурентами наразі є літаки Leonardo та Airbus. Створення літака – це завжди дуже серйозна конкурентна та політична боротьба. До наших колег по галузі ми ставимося з найвищою повагою, незважаючи на різні чужі інсинуації. Їхні літаки і пропозиції теж були дуже хороші, просто наші кращі.» – экс-президент ДП «Антонов» Олександр Лось, (2020 рік)[50].

В умовах нестабільного економічного та політичного середовища в країні, існує загроза втрати іноземних клієнтів. Основними внутрішніми проблемами є неефективність комплексу маркетингових комунікацій та постійно зростаюча потреба у висококваліфікованих кадрах.

З метою вирішення цих проблем та забезпечення ефективної діяльності підприємства визначимо стратегічні альтернативи розвитку підприємства.

За даними таблиці можна сказати, що ДП «Антонов» має потенціал інноваційного розвитку за рахунок високого рівня кваліфікованого персоналу. Таким чином постає питання в збільшенні ефективності у сфері людських ресурсів та покращення маркетингових комунікацій. Більшість провідних фахівців кожного підрозділу на підприємстві постійно розвиваються в професійному плані та вивчають нові технології та підходи.

Хоча, з іншого боку, високо кваліфіковані спеціалісти стають все більш популярними, але є один нюанс – вони вузькоспеціалізовані і навчаються та працюють в не типових сферах виробництва/діяльності. Тому, на даному етапі з

одного боку метою маркетингової комунікації є ознайомлення працівників з філософією, місією та умовами праці тощо.

З іншого – визначення характеристик впливу на підвищення лояльності підприємства до майбутніх працівників. Головним фактором для досягнення даної мети є забезпечення ефективності комплексу маркетингових комунікацій.

Тому необхідно застосувати комплексний підхід, також потрібно звернути увагу на побудову внутрішньої комунікації. Важливо якнайшвидше надати відповідь працівникові, тим самим випередивши його запит, щоб не було можливості поставити запитання.

Ще одним нюансом є те, що співробітники можуть в будь-який момент ініціювати оцінку виробництва та тим самим мають змогу обговорити проблеми або навпроти похвалитись успіхом.

На світовому ринку авіаційних технологій найважливішою технологією є ефективна маркетингова та комунікаційна діяльність яка являється запорукою забезпечення конкурентоспроможності на авіа ринку. Конкуренція на авіа ринку неймовірно жорстка і світовий ринок праці визначає позиціонування інструментів маркетингової комунікації підприємства або компанії для формування HR-бренду.

Основні маркетингові комунікації ДП «Антонов» поділяються на зовнішні та внутрішні. Зовнішні маркетингові комунікації спрямовані підтримку та залучення клієнтів для компанії. Внутрішні маркетингові комунікації спрямовані на залучення та утримання співробітників.

Основними цілями маркетингової комунікаційної діяльності компанії є:

- формування іміджу компанії;
- формування HR-бренду;
- пошук партнерів та підтримка відносин з ними;
- взаємодія з наявними та потенційними клієнтами.

ДП «Антонов» використовує B2B інструмент, тобто прямі продажі. В умовах взаємодії з міжнародними клієнтами саме цей інструмент є доречним, тоді як інші є допоміжними.

Особиста взаємодія та навички презентації є ключовими підходами прямого продажу, наприклад, делегація ДП «Антонов» завжди присутня на міжнародних виставках, конвенціях, презентаціях та EXPO на яких саме і відбувається первинна комунікація з потенційними клієнтами.

Проаналізуємо витрати підприємства на маркетингову комунікаційну діяльність за останні три роки (табл.2.8)

Таблиця 2.8

Витрати ДП «Антонов» на маркетингові комунікації

Показник	2018	2019	2020	Абс.відх.		Відн.відх.	
				18/19	19/20	18/19	19/20
Кількість працівників відділу маркетингу та продажів	35	38	40	3	2	105,26	7,50
Середня заробітна плата працівника відділу маркетингу, тис. грн.	13,00	14,50	15,00	1,50	0,50	103,45	10,00
Фонд заробітної плати відділу маркетингу та продажів, тис.грн. на рік	1 099 745,00	1 100 292,50	1 100 475,00	547,50	182,50	100,02	0,05
Витрати на рекламу, тис.грн.	10 205,00	3 735,00	3 735,00	-6 470,00	0,00	100,00	-173,23
Інші витрати, тис.грн. на рік	13 087,00	3 103,00	369 142,00	-9 984,00	366 039,00	11 896,29	-2,70
Загальні витрати на маркетингові комунікації, тис.грн. на рік	274 414,00	298 619,00	362 522,00	24 205,00	63 903,00	121,40	6,68

Витрати підприємства на маркетингову комунікаційну діяльність зросли, що пов'язано з розширенням спектру використовуваних інструментів, збільшенням заробітних плат працівників відділу маркетингу та збільшенням витрат на рекламу.

На основі аналізу витрат на маркетингові комунікації проаналізуємо показники ефективності (табл.2.9).

Таблиця 2.9

Показники ефективності маркетингової комунікаційної діяльності ДП

«АНТОНОВ»

Показник	2018	2019	2020	Абс.відх.		Відн.відх.	
				18/19	19/20	18/19	19/20
Частка маркетингового персоналу, %	0,33	0,36	0,38	0,03	0,02	108,57	105,26
Частка витрат на маркетинговий персонал, %	0,88	0,74	0,61	-0,14	-0,14	84,13	81,43
Коефіцієнт рентабельності маркетингових витрат	17,79	35,93	60,44	18,13	24,51	201,92	168,23

Рентабельність маркетингових витрат показує прибуток підприємства від витрачених на маркетинг коштів. В загальному цей показник є стабільно позитивним та демонструє позитивну динаміку, але за останній рік було незначне зменшення через епідеміологічне становище на підприємстві, в країні та світі. Таким чином робота відділу маркетингу потребує вдосконалення та впровадження нових підходів.

З метою комплексної оцінки маркетингових комунікацій в ДП «Антонов» доцільним також буде розглянути ступінь їх інтегрованості. Інтегрований підхід забезпечує формування єдиного позиціонування в межах цільової аудиторії та створення ефекту синергії між інструментами маркетингових комунікацій.

У той же час необхідно зауважити, що кількісно оцінити ступінь інтегрованості маркетингових комунікацій достатньо складно через наявність і взаємодію комунікативного, економічного та соціального ефектів.

Аналізуючи маркетингову комунікаційну діяльність ДП «Антонов» відповідно до основних критеріїв інтеграції можна визначити що:

- маркетингові цілі узгоджені із загальними цілями компанії. На всіх етапах, від формування інформаційного повідомлення до безпосередньо відносин із співробітниками та клієнтами основою є цінності та цілі компанії;

- маркетингові комунікації в компанії взаємодіють з іншими функціями бізнесу, спрямовані і на роботу з клієнтами, і на пошук та взаємодію з

потенційними партнерами, і на формування HR-бренду компанії;

– система маркетингу є адаптивною, швидко реагує на реакції та зміни поведінки цільової аудиторії.

У той же час, можна вважати, що інтегрований підхід не сформовано ефективно. Проаналізувавши витрати на маркетингові комунікації та рентабельність від них, можна зробити висновок, що маркетинговий бюджет не завжди розподіляється ефективно. Діяльність основних інструментів маркетингових комунікацій ДП «Антонов» не завжди є узгодженою.

2.3 Управління ефективністю діяльності інноваційно орієнтованого підприємств за допомогою маркетингових комунікацій

Маркетингова діяльність ДП «Антонов» за всіма напрямками діяльності спрямовані на ефективний рівень інноваційного зростання підприємства, адже формування ефективної комунікації з замовниками та впливає на збільшення кількості замовлень та проектів.

Активне використання інструментів маркетингової комунікації на українському авіаційному ринку праці сприяє формуванню кадрового бренду компанії та залученню кваліфікованих працівників. Як наслідок, «Антонов» протягом багатьох років демонструє стабільне зростання, що дозволило удосконалити інноваційну діяльність, запровадити інновації в організаційну діяльність та розширити сферу наданих послуг.

Щоб визначити, як маркетингові комунікації впливають на інноваційний потенціал компанії, ми використовуємо методи кореляційного та регресійного аналізу. Рекомендується розглядати вплив маркетингової комунікації в контексті розвитку бренду людських ресурсів. Тому будемо досліджувати залежність між кількістю розробників і вартістю маркетингових комунікацій.

Тому обрали коефіцієнт інноваційного зростання, який підтверджує стабільність технологічного зростання, а також підтверджує досвід компанії в управлінні інноваційними проектами.

В якості першої факторної ознаки візьмемо чисельність розробників, адже як вже було зазначено саме людські ресурси є основним ресурсом підприємства та здатні формувати його інноваційний потенціал.

В якості другої факторної ознаки візьмемо загальні витрати на маркетингові комунікації, адже вони сприяють залученню як співробітників, так і клієнтів.

В якості третьої факторної ознаки оберемо коефіцієнт рентабельності маркетингових витрат, щоб показати, що ефективне планування та використання комплексу маркетингових комунікацій впливає на інноваційний потенціал.

Для визначення взаємозв'язків між маркетинговими комунікаціями та ефективністю діяльності ДП «Антонов» використаємо метод кореляційно-регресивного аналізу. Розрахунки проведемо за допомогою програми Excel.

Зв'язок між результативною та факторними ознаками описується рівнянням регресії:

$$y = a_0 + a_1x_1 + a_2x_2 + a_3x_3 \quad (2.1);$$

де y – коефіцієнт інноваційного зростання;

x_1 – чисельність розробників;

x_2 – загальні витрати на маркетингові комунікації;

x_3 – коефіцієнт рентабельності маркетингових витрат;

a_0 – вільний член рівняння регресії;

a_i – коефіцієнти рівняння регресії, що характеризують кількісний вплив на результуючий показник зміни величини відповідного факторного показника.

Вихідні дані для кореляційно-регресивного аналізу представлено у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Вихідні дані для кореляційно-регресивного аналізу

Показник	Рік					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Коефіцієнт інноваційного зростання	0,12	0,05	0,2	0,37	0,03	0,06
Чисельність розробників, осіб	11,6	11	10,9	10,7	10,6	10,5
Загальні витрати на маркетингові комунікації, тис грн	246 923,00	250 765,00	260 011,00	274 414,00	298 619,00	362 522,00
Коефіцієнт рентабельності маркетингових витрат	24,64	36,05	21,73	17,79	35,93	60,44

За допомогою функції в MS Excel проведемо кореляційний аналіз окремих показників діяльності підприємства.

Таблиця 2.11

Результати кореляційного аналізу

	Коефіцієнт інноваційного зростання	Чисельність розробників, осіб	Загальні витрати на маркетингові комунікації, тис грн	Коефіцієнт рентабельності маркетингових витрат
Коефіцієнт інноваційного зростання	1	0	0	0
Чисельність розробників, осіб	0,523	1	0	0
Загальні витрати на маркетингові комунікації, тис грн	-0,612	-0,882	1	0
Коефіцієнт рентабельності маркетингових витрат	-0,750	-0,803	0,975	1

Оцінка тісноти зв'язку між досліджуваними ознаками здійснювалась із використанням шкали Чедокка, результати представлені у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Характеристика тісноти зв'язку коефіцієнту інноваційного зростання із факторними ознаками

Показник	Чисельність розробників, осіб	Загальні витрати на маркетингові комунікації, тис грн	Коефіцієнт рентабельності маркетингових витрат
Коефіцієнт інноваційного зростання	Помітний зв'язок	Помітний зв'язок	Помітний зв'язок

Результати кореляційного аналізу свідчать про те, що мультиколінеарність наявна, але помірна.

Для встановлення форми зв'язку між досліджуваними ознаками проведемо регресійний аналіз.

Для його проведення використано функцію «Аналіз даних – Регресія» у MS Excel. Результати аналізу представлено у таблицях 2.13 та 2.14.

Таблиця 2.13

Регресійна статистика

Множинний R	0,750777485
R-квадрат	0,563666833
Нормований R-квадрат	0,345500249
Стандартна помилка	0,709230209

Скорегований коефіцієнт детермінації $R^2 \approx 0,75$, тобто зміна результативної ознаки на 75% спричинена зміною факторних показників.

Таблиця 2.14

Результати дисперсійного аналізу

Показник	df	SS	MS	F	Значимість F
Регресія	1	1,299597003	1,299597003	2,583653387	0,249222515
Залишок	2	1,006014978	0,503007489		
Всього	3	2,305611981			

Результати дисперсійного аналізу вказують на надійність отриманої моделі: за критерієм Фішера: $f = 2,583653387 > f_{\text{табл}} = 0,249222515$.

Таблиця 2.15

Результати регресійного аналізу

Показник	Стандартна помилка	t – статистика	P – значення	Нижні 95%	Верхні 95%
Коефіцієнт інноваційного зростання	-0,201968421	0,355128401	-0,568719426	0,626894058	-1,729962607
Чисельність розробників	0,767772592	0,477656266	1,607374688	0,249222515	-1,287416446
Загальні витрати на маркетингові комунікації	0,51946691	0,0846637	6,13565118	0,02554948	0,15518842
Коефіцієнт рентабельності маркетингових витрат	-0,6452915	0,11387471	-5,6666794	0,02975862	-1,1352548

За результатами регресійного аналізу (табл.2.15), оскільки для двох показників R – значення менше 0,5, тоді коефіцієнти можна вважати нульовими, отже, факторні ознаки впливають на результативну.

Оцінка статистичної значимості параметрів регресії здійснюється за допомогою t-критерія, при значеннях t –статистики.

Рівняння множинної регресії має вигляд:

$$y = 0,20 + 0,76 x_1 + 0,51x_2 + 0,64x_3 \quad (2.2)$$

Коефіцієнт множинної детермінації становить 0,56, отже результативний показник залежить від факторних на 56%. Коефіцієнт множинної кореляції становить 0,75 і свідчить про тісний зв'язок між показниками і таким чином демонструє взаємозв'язок між маркетинговою комунікаційною діяльністю та інноваційним розвитком підприємства.

На основі проведеного кореляційно-регресійного аналізу було встановлено взаємозв'язок між інноваційним потенціалом підприємства, кількістю розробників у штаті, витратами на маркетингові комунікації та рентабельністю цих витрат.

Як було сказано раніше основним напрямом діяльності підприємства є формування HR-бренд. Постійне розширення підприємства забезпечується людським ресурсами.

Саме тому доцільно вважати розвиток маркетингових комунікацій з сторони підвищення лояльності потенційних співробітників та саме в контексті розвитку HR-бренду. Для розвитку цього напрямку необхідно підвищувати ефективність роботи відділу маркетингу.

Оскільки підрозділи в компанії не працюють відокремлено, а необхідно саме вдосконалювати роботу HR-відділу. Координовані дії цих підрозділів спрямовані на кадрове забезпечення підприємства людськими ресурсами забезпечать ефективну діяльність та розвиток підприємства в умовах конкурентного середовища.

Висновки до розділу 2

ДП «Антонов» займається розробкою та будівництвом нових літаків (крім того займається: науковими дослідженнями та експериментальними розробками, проектуванням будівництвом дослідних зразків, наземними та льотними випробуваннями зразків, сертифікаціями, авторськими супроводженнями серійного виробництва та експлуатації); виконанням робіт науково-дослідного, виробничого характеру наземних транспортних засобів; модифікацією раніше створених літаків; забезпеченням експлуатаційного супроводження, інжинірингові роботи з підвищення ресурсу експлуатованої міжнародними перевезеннями вантажів на чартерній основі, у тому числі і нестандартні.

У дослідницько-аналітичному розділі було проведено аналіз діяльності ДП «Антонов». Було визначено, що підприємство характеризується інноваційним підходом організації роботи з клієнтами, високим рівнем організаційної культури та лояльності до працівників. Також для підприємства характерними є фінансова стійкість, рентабельність, сталий розвиток, технологічні та управлінські інновації. З метою формування конкурентної переваги на світовому авіаційному ринку доцільно забезпечувати ефективність та вдосконалювати маркетингові комунікації в сфері HR. Визначено, що маркетингові комунікації підприємстві спрямовані на підвищення лояльності до HR-бренду підприємства, формування іміджу компанії з урахуванням цінностей, місії та бачення компанії, побудову ефективної комунікації з потенційними клієнтами та партнерами. Збільшення витрат на маркетингові комунікації в підприємства не призводить до збільшення рентабельності, до того ж інструменти маркетингових комунікацій є недостатньо інтегрованими. Це свідчить про необхідність вдосконалення роботи відділу маркетингу. Під час дослідження було обґрунтовано вплив маркетингової комунікаційної діяльності на інноваційний потенціал компанії та визначено взаємозв'язки між основними показниками.

РОЗДІЛ 3

БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМІ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ДП «АНТОНОВ»

3.1 Стратегія вдосконалення підприємств авіаційної промисловості з урахуванням світового досвіду

Україна належить до небагатьох держав, які володіють повним циклом створення авіаційної техніки, і займає значне місце на світовому авіаційному ринку в секторі транспортної та регіональної пасажирської авіації.

Результати досліджень потенціалу авіаційної промисловості свідчать про те, що розвиток і виробництво авіаційної техніки може збільшитися, особливо в галузі авіації (регіональні пасажирські та транспортні літаки), авіаційних двигунів, складання літаків, бортового електронного обладнання. Зосередьтеся на обладнанні супутникових систем, зв'язку, навігації та спостереження, надлегких і легких літаках, виробництві вертольотів та безпілотних літальних апаратів. Водночас знижується технологічний потенціал авіаційної галузі, збільшується розрив між Україною та розвинутими країнами у цій галузі, ненадійний механізм стимулювання інновацій, критично важлива структура основних фондів та людських ресурсів, а останнім часом конкурентоспроможність вітчизняної авіапрому.

Для стабілізації фінансово-економічного становища підприємств авіаційної промисловості протягом 2018-2020 років необхідно скористатися зростанням попиту на світовому ринку на пасажирські та транспортні літаки. За таких умов основну увагу потрібно приділити виконанню укладених контрактів на поставку літаків Ан-74, Ан-148, Ан-140-100, Ан-32 та їх модифікацій, що потребує відповідної державної підтримки.

Необхідно забезпечити:

- фінансування та виконання заходів, передбачених комплексним планом розвитку вітчизняної авіаційної галузі до 2030 року;
- здійснити структурну трансформацію авіаційної галузі шляхом корпоратизації та створення об'єднань на базі компанії.

Структурні перетворення мають здійснюватися шляхом приватизації авіаційної галузі з урахуванням особливостей галузі та збереження впливу держави на прийняття стратегічних рішень. Такий підхід дозволить залучити позабюджетні кошти для фінансування реформування вітчизняної авіаційної галузі (інвестиції стратегічних інвесторів) та суттєво зменшити витрати бюджету на розвиток галузі. Стратегія визначає концептуальні основи формування та реалізації національної політики у сферах розробки, виробництва, продажу та післяпродажного обслуговування повітряних суден, спрямована на створення підприємств, установ та організацій на базі авіаційної промисловості цілісності авіабудівного комплексу, здатного задовольнити потреби держави у сучасній авіаційній техніці, а також у здійсненні її експорту.

У стратегії враховуються світові тенденції розвитку авіаційної техніки у XXI столітті, пов'язані, в першу чергу, з впровадженням супутникових систем зв'язку, навігації та спостереження, що відповідають міжнародним вимогам, і виготовленням складних високотехнологічних наукоємних виробів.

Мета стратегії полягає у створенні умов для подальшого розвитку авіаційної промисловості шляхом утворення на базі підприємств авіаційної промисловості разом з іноземними стратегічними партнерами конкурентоспроможного комплексу українського авіабудування.

Основними напрямками реалізації Стратегії є:

- визначення пріоритетних напрямів розвитку авіаційної промисловості щодо виробництва конкурентоспроможної продукції з урахуванням приєднання України до Світової організації торгівлі;
- здійснення структурної перебудови авіаційної промисловості;

- Забезпечити стратегічний напрямок модернізації та розвитку виробничого, проектно-дослідницького та кадрового потенціалу авіаційної галузі;
- Забезпечити підготовку сучасних фахівців шляхом удосконалення навчально-лабораторної бази аерокосмічних вищих навчальних закладів та зміцнення їх науково-педагогічного потенціалу;
- Вживати заходів щодо прискорення інноваційного розвитку та розвитку галузей та високонаукоємних технологій, укладати угоди про стратегічне партнерство, здійснювати різноманітні прикладні дослідження із залученням іноземних партнерів;
- Удосконалити систему наукового забезпечення авіаційної галузі, включаючи створення кількох галузевих науково-дослідних установ;
- На основі ринку оптимізувати структуру управління авіаційною галуззю та створити дієвий механізм діяльності головного органу національного нагляду;
- Оптимізувати кількісно-якісний склад виробничих потужностей;
- створення та запровадження ефективної конкурентоспроможної системи розроблення, виробництва, продажу та післяпродажного обслуговування авіаційної техніки;
- підвищення рівня підготовки та соціальної захищеності наукових, інженерно-технічних і робітничих кадрів;
- забезпечення формування державного замовлення на підготовку спеціалістів з вищою освітою за напрямками авіабудування, авіадвигунобудування та авіаприладобудування (у тому числі аеронавігація);
- удосконалення законодавчої бази;
- поступове зменшення бюджетних видатків на розвиток авіаційної промисловості з подальшим переходом її на самофінансування;
- впровадження офсетних схем експорту та імпорту авіаційної техніки;
- створення та забезпечення функціонування за участю держави ефективної системи продажу авіаційної техніки у лізинг.

Головний етап — створення умов для збереження та стабілізації діяльності підприємств авіаційної промисловості шляхом розроблення модифікацій авіаційної техніки, налагодження її серійного виробництва і збереження кадрового потенціалу за рахунок здійснення в повному обсязі заходів, передбачених у Державній комплексній програмі розвитку авіаційної промисловості до 2030 року, та інших заходів щодо нормативно-правового забезпечення життєдіяльності зазначених підприємств.

На цьому етапі передбачається забезпечення пріоритетного розвитку виробництва такої авіаційної техніки, як літаки Ан-148, Ан-140, Ан-74 та їх модифікації, двигуни Д-27, Д-436-148, ТВ-3-117-СБМ1, вертоліт КТ-112.

Для створення передумов системного реформування авіаційної промисловості необхідно:

- Розробити і прийняти нормативно-правові акти, розробити, прийняти і впровадити національні авіаційні стандарти, спрямовані на забезпечення сталого функціонування галузі;
- Провести реструктуризацію державних підприємств авіаційної промисловості з метою їх подальшої корпоратизації;
- Провести акціонування державних підприємств із збереженням 100 відсотків акцій у державній власності;
- Утворити на корпоративній основі господарські об'єднання підприємств літакобудування, двигунобудування, вертольотобудування та підприємств, що виробляють бортове і наземне радіоелектронне обладнання та супутникові системи зв'язку, навігації та спостереження;
- Утворити постійні регіональні сервісні центри та центри технічного обслуговування авіаційної техніки;
- Удосконалити систему валютного кредитування комерційними банками діяльності з експорту авіаційної техніки;
- Створити систему сприяння закупівлі та використання вітчизняної авіаційної техніки на внутрішньому ринку;

– Організувати ефективну систему лізингового продажу літаків на внутрішньому та зовнішньому ринку.

Здійснення зазначених заходів передбачається за рахунок власних коштів підприємств, кредитних ресурсів, коштів державного бюджету.

3.2 Розробка рекомендацій щодо вдосконалення бренду ДП «Антонов»

Світ давно перейшов з наземного дальномагістрального транспорту на повітряний. Коли чуєш про літаки або авіакомпанії відразу думаєш про подорож, але в цьому випадку дана дефініція не стосується компанії «Antonov Airlines», яка є важливою частиною ДП «Антонов». Головним призначенням «Antonov Airlines» є багатоцільові вантажні перевезення.

Авіакомпанія «Antonov Airlines» є структурним підрозділом ДП «Антонов» і почала свою діяльність в 1989 році. Вона була другою в світі вантажною авіакомпанією, яка експлуатує надважкі вантажні літаки, та перша в світі, яка експлуатує Ан-124, та єдиний в світі Ан-225.

Досвід успішної роботи авіакомпанії створив цілковито новий ринок з авіапerezень над важких вантажів та стимулював появу інших авіакомпаній що експлуатують подібні типи літаків.

Головним завданням авіакомпанії є забезпечення позабюджетного фінансування основної діяльності ДП «Антонов» по створенню нових типів літаків та накопиченню досвіду експлуатації Ан-124 з метою їх подальшого вдосконалення.

Досвід успішної роботи авіакомпанії заслужено визнали в 1997 році та присвоєно звання «Національного повітряного перевізника вантажних перевезень». Вона в перша в Україні отримала Сертифікат на право перевезень небезпечних вантажів. Крім того авіакомпанія є призначеним перевізником уряду України з перевезенням вантажів військового та спеціального призначення.

На сьогоднішній день ДП «Антонов» займається одним з основних напрямів вдосконалення бренду – модернізацією парку літаків.

Такий напрям дозволяє в майбутньому не лише мінімізувати витрати на обслуговування літаків, а й забезпечити їх ефективне використання, тим самим сприятиме на позитивне формування бренду ДП «Антонов» на авіаційному ринку.

З 2010 почалося створення літака новий літак Ан-178. Цей літак був створений на базі літака Ан-148 на заміну військово-транспортних літаків попереднього покоління Ан-12, Ан-26 та Ан-32. Схема базового літака Ан-148 представлена на рис. 3.1

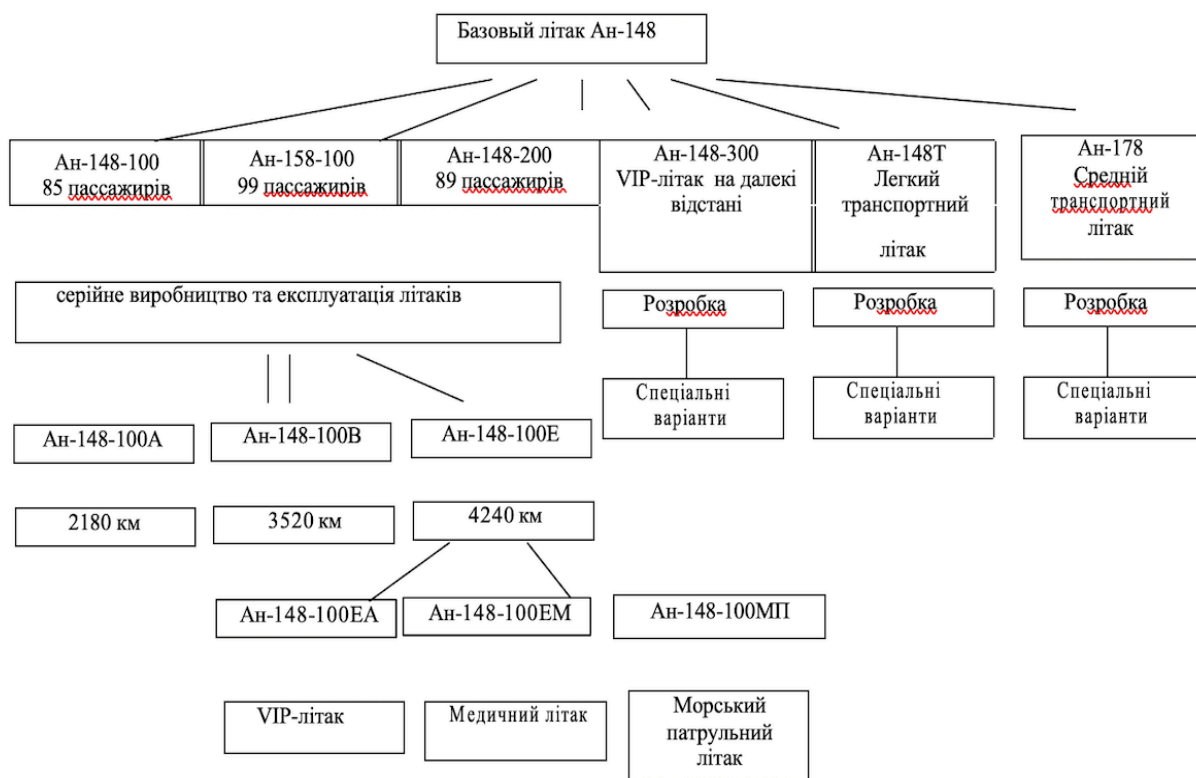


Рис 3.1 – Середній транспортний літак Ан-178в структурі модифікацій Ан-148 [45]

Ан-178 – це сучасний вантажний літак, призначений для здійснення цивільних та воєнних задач. Літак здатен перевозити 90 солдат або 70 десантників або в альтернативу цьому 20 чоловік на сидіннях в супроводі медпрацівників.

Обладнання вантажного відділу дозволяє виконувати задачі штурмових бригад, перевозити транспортні засоби, вантажі та обладнання для технічного обслуговування. Ан-178 може виконувати регулярні або чартерні рейси, доставляючи транспортні засоби, обладнання для цивільних цілей, 6-метрові контейнери ISO та піддони IATA.[52]

Літак може здійснювати зліт-посадку з будь-яких злітних смуг, що дає йому змогу використовуватись для оборонних цілей.

Враховуючи всі переваги по технічним характеристикам літаків, можна говорити про маркетингові комунікації, а в особливості про просування бренду.

Просування бренду «Антонов» здійснюється на локальному рівні. Саме через це бренд має велику популярність в авіаційній галузі, що характеризується високим ступенем відповідності специфічним особливостям. Останнім часом українські підприємства-експортери авіатранспортної продукції зіткнулись з рядом випробувань при поставках на зовнішні ринки. Проблема полягає в обов'язковій складовій договору на постачання продукції замовників, які вимагають застосування новітніх технологій в процесі виробництва, а саме:

- конструкторська та технологічна документація повинна надаватись відповідно до міжнародних стандартів (система управління даними про продукцію в процесі розробки та виробництва);
- електронна документація повинна надаватися згідно з міжнародними стандартами;
- комп'ютерні системи управління якістю продукції, які відповідають стандартам менеджменту якості ISO 900 [36].

Таким чином, з метою стрімкого прориву та отримання конкурентних переваг авіабудівні підприємства потребують відповідної державної підтримки щодо впровадження сучасних інтегрованих інформаційних технологій, серед яких особливе місце належить CALS – технології.

CALS (Continuous Acquisition and Life cycle Support) – це технології формування, обміну, управління і застосування електронних даних, що в сукупності підтримують повний життєвий цикл продукції [38].

Ключове завдання CALS-технології – це зниження собівартості, часу і підвищення якості за рахунок інтеграції інформації та автоматизації процесів її обробки, що, в результаті, сприяє загальному підвищенню конкурентоспроможності зразків продукції [36].

CALS виступає як стратегія управління яка орієнтована на використання кращих з нині доступних інформаційних технологій, міжнародних стандартів, методів та стандартів управління. CALS – це дієвий спосіб досягнення перших ланок на авіаційному ринку отримуючи переваги від об'єднання технологій та бізнес-процесів.

За основу CALS стандартів прийнято брати такі основні види документації:

- функціональні стандарти – воєнні стандарти і сертифікати та характеристика виробу, які визначають технологічний процес;
- технічні стандарти – належать воєнні стандарти та документи, ті що відносяться до телекомунікацій та управління обміну цифровими даними у вигляді тексту;
- стандарти даних – формуються, як словники даних, які містять в собі визначення даних та включають іншу описову інформацію, яка є необхідною для доступу даних [38].

В світі давно створена нормативно-правова база міжнародних стандартів ISO. Міжнародна нормативна документація містить стандарти загального призначення, спрямовані на розвиток CALS-технологій, а саме:

1. ISO 11179 Information Technology – Basic Data Element Attributes. Стандартом визначені правила формулювання визначень даних, принципи привласнення імен і ідентифікацію елементів даних;
2. MIL-STD-1840 Automated Interchange of Technical Information. Стандарт відображає методи обміну технічними даними в комп'ютерному середовищі;
3. MIL-STD-1840C – визначає формат і структуру даних, які використовуються для перетворення і зберігання технічної інформації в електронному вигляді;

4. MIL-STD-1808A System Subsystem Numbering. Стандарт відображає вимоги з кодування систем, підсистем, агрегатів під час підготовки технічного керівництва та інших документів для здійснення логістичної підтримки авіаційною та іншою військовою технікою;

5. MIL-STD-974 Contractor Integrated Technical Information Service (CITIS). Стандарт містить вимоги до інтегрованої системи інформаційно-технічного обслуговування виконавців замовлень, функціями якої є сумісне ведення контрактів і надання доступу до інформації про контракти;

6. MIL-STD-2549 Configuration Management Data Interface. Стандарт описує вимоги до бази даних, що містить інформацію про конфігурацію виробу;

7) ISO/IEC 10303 Standard for the Exchange of Product Model Data (STEP) – характеризує основну інформацію про продукт [38].

ДП «Антонов» при виготовленні літаків дотримується стандартів якості продукції. Найважливішим етапом при створенні літака є його стандартизація. Літаки сімейства «Ан» отримують сертифікацію Державної авіаційної адміністрації України (МАК) та авіаційний реєстр Міждержавного авіаційного комітету (АР МАК).

Розглянемо літаки які пройшли сертифікацію, тобто Ан-148 та Ан-158.

Розглянемо літаки які сертифіковані та отримали сертифікати на серійне виробництво, тобто це Ан-148 та Ан-158, а саме:

1. Сертифікація літака типу Ан-148-100 (моделі Ан-148-100А, Ан-148-100В, Ан-148-100Е) проведена відповідно до процедур Частини 21 Авіаційних правил України (АПУ-21) «Процедури сертифікації авіаційної техніки» [26] та Частини 21 Авіаційних правил Міждержавного Авіаційного Комітету (АП-21) «Процедури сертифікації авіаційної техніки» [57].

2. На основі комплексу сертифікаційних робіт, проведених сумісно ДП «АНТОНОВ», Сертифікаційними центрами, призначеними Авіареєстром МАК, і Авіаційною владою України, встановлена та підтверджена відповідність літаків типу Ан-148-100 (моделі Ан-148-100А, Ан-148-100В, Ан-148-100Е) з маршовими двигунами Д-436-148, допоміжною силовою установкою АИ-450-

МС і їх експлуатаційною документацією вимогам Сертифікаційного базису СБ-148 у межах експлуатаційних обмежень, оговорених в експлуатаційній документації літака, що підтверджено 26 лютого 2007 року Сертифікатами Державіаадміністрації України No ТЛ 0036 та Авіарегістра Міждержавного Авіаційного Комітету No СТ264-Ан-148.

3. Типова конструкція літаків типу Ан-148-100 (моделі Ан-148-100А, Ан-148-100В, Ан-148-100Е), для якої встановлена відповідність вказаним вище вимогам, відображена в контрольному комплекті робочої конструкторської документації, визначеним головною специфікацією 148.00.0000.000.000, який відкоригований за результатами сертифікаційних робіт, перевірений, затверджений і зберігається згідно з порядком, встановленим АП/АПУ-21, на ДП «АНТОНОВ».

4. Типова конструкція літака Ан-158, для якої встановлена відповідність застосованим вимогам СБ-148, відображена в контрольному комплекті робочої конструкторської документації, що визначена головною специфікацією 148.20.0000.000.000, який відкоригований за результатами додаткових сертифікаційних робіт, перевірений, затверджений і зберігається згідно з порядком, встановленим АП/АПУ-21, на ДП «АНТОНОВ» [41].

Новий літак Ан-178 на сьогоднішній день проходить сертифікацію, після цього буде отриманий сертифікат на серійне виробництво.

Висновки до розділу 3

Результати дослідження потенціалу підприємств авіаційної промисловості свідчать про цілком можливе збільшення обсягів розроблення та виробництва авіаційної техніки, зокрема за такими напрямками, як літакобудування (регіональні пасажирські та транспортні літаки), авіаційне двигунобудування, авіаційне агрегатобудування, бортове радіоелектронне обладнання, орієнтоване на використання супутникових систем зв'язку, навігації та спостереження,

надлегкі та легкі літальні апарати, вертольотобудування, безпілотні літальні апарати.

Також було проаналізовано маркетингові комунікації для просування продукції. Для вирішення ситуації, що склалася в маркетингу компанії, вона повинна застосувати ряд заходів, що мають на меті збільшення прибутку та формування позитивного іміджу, таких як:

- впровадження нової методики продажів, яка дозволить збільшити показник продажів на місяць, що призведе до підвищення пізнаваності компанії і як наслідок формування позитивного іміджу ДП «Антонов» та «Antonov Airlines».

- розробка корпоративного сайту, який продемонструє лояльність до споживача та сформує позитивний імідж організації;

- регулярне навчання, проведення тренінгів для відділу продажу.

На сьогодні для успішного конкурування бренду «Антонов» на світовому ринку необхідно :

- розробити комплекс заходів щодо стимулювання вітчизняних авіакомпаній до покупки авіатехніки українського виробництва;

- забезпечити підтримку держави щодо отримання кредиту у приватних банках під уже підписані контракти з виробництва авіаційної продукції,

- компенсуючи відсотки по них з держбюджету; розробити відповідні рішення Уряду про звільнення від сплати ввізного мита та ПДВ підприємству при ввезенні комплектуючих для виробництва авіаційної техніки;

- розробити низку заходів щодо відродження в Україні системи підготовки кадрів для авіаційної промисловості та розвитку галузевої науки. Необхідно створити тренувальну базу підготовки пілотів для керування літаками вітчизняного виробництва, зокрема, фінансувати за державний рахунок створення відповідних тренажерів.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного в роботі теоретичного та практичного дослідження можна зробити наступні висновки:

1. Розвиток маркетингових комунікацій тісно пов'язаний з інноваційним розвитком. В умовах конкурентного середовища саме інновація та якісно побудована комунікація з цільовою аудиторією стають рушійними силами розвитку та запорукою ефективного функціонування.

2. Цілями маркетингових комунікацій є не лише інформування про продукт та підтримка цільових продажів, а й формування іміджу та бренду роботодавця, підвищення споживчої лояльності, пошук нових клієнтів та ефективна комунікація з постійними клієнтами.

3. Українське державне підприємство ДП «Антонов» займається розробкою, конструюванням та інжинірингом військово-транспортних та пасажирських літаків.

4. Маркетингові комунікації ДП «Антонов» спрямовані на підвищення лояльності до бренду компанії, формування іміджу з урахуванням цінностей, місії та бачення компанії, побудову ефективної комунікації з потенційними клієнтами та партнерами.

5. Збільшення витрат на маркетингові комунікації на підприємстві не призводить до збільшення рентабельності, до того ж інструменти маркетингових комунікацій є недостатньо інтегрованими. Це свідчить про необхідність вдосконалення роботи відділу маркетингу.

6. З метою вдосконалення маркетингової комунікаційної діяльності компанії та підвищення ефективності діяльності компанії було запропоновано впровадити інтегровані маркетингові комунікації та Digital-маркетинг. Відповідно до специфіки діяльності компанії було сформовано комплекс інструментів.

7. Було проведено оцінку рентабельності запропонованих заходів і встановлено, що проект є рентабельним і принесе прибуток протягом півтора

місяця. За прогнозом завдяки запропонованим заходам річний прибуток компанії зросте на 20%.

Результати впровадження запропонованих заходів вдосконалення роботи відділів маркетингу дозволять:

- підвищити ефективність діяльності та потенціал ДП «Антонов»;
- збільшити кількість розробників в компанії, що сприятиме збільшенню кількості проектів;
- забезпечити формування бренду компанії та підвищення лояльності до нього;
- підвищити рівень інтегрованості інструментів комплексу маркетингових комунікацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ahn, J.K. and Kim, B.S., Effects in Response to on the Innovation Activities of SMEs to Dynamic Core Competencies and Business Performance, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 2018, Vol. 13, No. 2, pp. 63-77.
2. Ahn, Y.J., The future of Six Sigma, *Journal of Korea Service Management Society*, 2014, Vol. 15, No. 1, pp. 157-175.
3. Ambrose S. *Fundamentals of Airline Marketing* / S. Ambrose, B. Waguespack. – New York: Routledge, 2021. – 234 с. – (1st Edition). – (ISBN 9780367178031).
4. Analysis of Innovation Activities in Aviation Industry / Hong Suk Kum, Gu Gyo Jin, Lee Sang Cheon, Bae Sang Cheon. // Korea Aerospace Industries, Ltd. Department of Industrial and Systems Engineering/ Engineering Research Institute, Gyeong Sang National University. – 2019. – №4. – С. 167–177.
5. Angulo Luis Fernando. The effect of marketing efficiency, brand equity and customer satisfaction on firm performance / Luis Fernando Angulo. – Barcelona: Autonomous University of Barcelona, Business Economics Department. 2012. 21 p.
6. Asiamah Yeboah. Integrated Marketing Communication: How Can It Influence Customer Satisfaction? / Asiamah Yeboah, Alfred Atakora. // *European Journal of Business and Management*. – 2013. – С. 1–12.
7. Choi, G.S., Lee, J.S., and Yun, W.Y., Present and Future of Six Sigma : LG Electronics Case, *Journal of the Korean Institute of Industrial Engineers*, 2006, Vol. 32, No. 4, pp. 338-346.
8. Chun, H.J., Sohn, H.J., and Kang, J.J., An Application of the Six Sigma Theory in the Hotel Industry : A Case Study of B Hotel, *Journal of Tourism and Leisure Research*, 2006, Vol. 18, No. 3, pp. 137-154.
9. D. Evans, J. McKee *Social Media Marketing: The Next Generation of Business Engagement* John Wiley and Sons, Indiana (2010)

10. E Jerome McCarthy. Basic marketing, a managerial approach. / E Jerome McCarthy., 1960. – 770 c.
11. Heo, H.J., Evolution of creative innovation in logistics companies using TRIZ and Lean Six Sigma, Proceedings of The Korean Operations Research and Management Science Society Conference, Gyeongju, Korea, 2018, pp. 2117-2127.
12. Hong, S.J. and Jung, D.H., A Study on Six Sigma Management for Smaller-to-Medium sized Companies, Proceedings of Korean Institute of Industrial Engineers Conference, 2001, pp. 380-383.
13. Hwang, J.U. and Kim, C.E., A study on 6 sigma application and execution process, Proceedings of Korean Institute Of Industrial Engineers Conference, 1999, pp. 930-933.
14. INFORMATION TECHNOLOGY OF THE COMPANY'S BRAND PROMOTION USING IMAGE PROCESSING METHODS / Ivanchenko N., Kvashuk D., Krysak Y., Kalinichenko A.. // Nauka i studia. – 2021. – №1.
15. Integrated Marketing Communications. Multimedia Marketing: web-site. URL: <http://multimediamarketing.com/mkc/marketingcommunications/>.
16. Integrated marketing communications. Smart Insights Digital Marketing: web-site. URL: <https://www.smartinsights.com/traffic-building-strategy/integrated-marketing-communications/>
17. Jeon, J.H. and Na, H.C., A Study on the Technology Innovation Activities in the Domestic Pharmaceutical Industry, Proceedings of Korea Technology Innovation Society Conference, 2014, pp. 784-787.
18. Keng, K.J., Yook, J.B., and Kim, K.S., BPM-based Six Sigma : Concepts and Procedural Model, Journal of the Korean Institute of Industrial Engineers, 2006, Vol. 32, No. 4, pp. 314-322.
19. Kim, J.H. and Doo, H.Y., A Study on Process Improvement by Incorporating the Concept of Six-Sigma into Quality Circle Activity, Journal of the Korea Academia- Industrial cooperation Society, 2007, Vol. 8, No. 3, pp. 673-681.
20. Kim, S.B., Hong, S.H., Kwon, H.W., and Lee, M.G., A Study on Applying Six Sigma to Korean Companies,

21. Kitchen P. J. The Emergence of IMC: A Theoretical Perspective / Kitchen P. J, Schultz D. E. // Journal of Promotion Management. – 2001. – №1. – С. 19–30.
22. Kotler Ph. Lateral Marketing : New Techniques for Finding Breakthrough Ideas / Philip Kotler, Fernando Trias de Bes. – Wiley, 2003. – 206 p.
23. Mary J. Bitner. Marketing Services by Managing the Environment / Mary J. Bitner, Bernard H. Booms. // Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly. – №23. – С. 35–40.
24. Michael E. Porter. Competitive Advantage of Nations / Michael E. Porter. – New York, United States: Simon & Schuster, 1. – 896 с.
25. Snyder K., Hilal P. The Changing Face of B2B Marketing / Think with Google. URL: https://www.thinkwithgoogle.com/_qs/documents/938/the-changing-face-b2b-marketing.pdf (date of treatment: 12.05.2018).
26. Авіаційні правила України. Частина 21 «Сертифікація повітряних суден, пов'язаних з ними виробів, компонентів та обладнання, а також організацій розробника та виробника» АПУ-21 (Part-21)
27. Амблер Т. Практический маркетинг / Т. Амблер. СПб.: Питер, 2015. 213 с.
28. Аналіз показників ліквідності і платоспроможності підприємства. Фінансовий менеджмент. Веб-сайт. URL: <https://buklib.net/books/28009/> (дата звернення: 12.05.2018)
29. Аналіз показників ліквідності і платоспроможності підприємства. Фінансовий менеджмент. Веб-сайт. URL: <https://buklib.net/books/28009/> (дата звернення: 12.05.2018)
30. Армстронг Г. Маркетинг: загальний курс / Г. Армстронг, Ф. Котлер. 5- те вид. К.: Діалектика, 2011. 608 с.
31. Багиев Г. Л. Маркетинг: Учебник для вузов. 3-е изд. / Г. Л. Багиев, В. М. Тарасевич, Х. Анн. СПб.: Питер, 2013. 736с.
32. Балабанова Л. В. Маркетинг: Підручник. - 2-ге вид., переробл. і доп. К.: Знання-Прес, 2015. 645 с.

33. Башинська І.О. Маркетингові комунікації інноваційно-активних промислових підприємств: формування, інтеграція, розвиток: монографія. Донецьк: Вид-во «Ноулідж» (донецьке відділення), 2012. 199 с.
34. Бернет Дж. Маркетинговые коммуникации : интегрированный поход/ Дж. Бернет, С. Мориарти ; пер. с англ. под ред. С. Г. Божук – СПб. : Питер, 2001. – 864 с. : ил. – (Серия «Маркетинг для профессионалов»).
35. Бізнес-тенденції: цифрові технології в маркетингу (Business trends: digital technologist in marketing) / Калініченко А. В. // National Aviation University. – 2020. – С. 190–191.
36. Гальчинський А.С. Інноваційна стратегія українських реформ [Текст] / А.С. Гальчинський, В.М. Геєць, А.К. Кінах, В.П. Семиноженко. – К.: Знання України, 2004. – 338 с. – ISBN: 966-95920-3-8.
37. Гнітецький Є. В. Big Data в маркетингу: орієнтація на споживача // Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2017. Вип. 14. С. 281-285.
38. Давидов А. Проблемы применения CALS-технологий для повышения качества и конкурентоспособности наукоемкой продукции [Текст] / А. Давидов, В. Барабанов, Е. Судов / ИТПП. – 2001. – № 1. – 44-51 с.
39. Данько Т. П. Предпосылки возникновения и области развития цифрового маркетинга / Т. П. Данько, О. В. Китова. // Проблемы маркетинга. Логистика вопросы развития цифрового маркетинга. – 2013. – №9. – С. 261–265.
40. Дафт Р. Л. Менеджмент / Р. Л. Дафт– СПб.: Издательство «Питер», 2000. – 832 с.
41. Донець О.Д. Особливості сертифікації регіональних пасажирських літаків Ан-148 ТА Ан-158 / О. Д. Донець, С. А. Бичков. // ДП "Антонов". – С. 56–69
42. Загальна характеристика авіабудівної галузі України – Режим доступу до ресурсу: <https://www.credit-rating.ua/ua/analytics/analytical-articles/12828/>.
43. Котлер Ф. Основы маркетинга: 2-е европ. изд./пер. с англ. Издательский дом «Вильямс». Москва : Вильямс, 178 2002. 944 с.
44. Кузьмінська Н.Л. Комп'ютерні практикуми з дисципліни

«Економетрика». КПІ ім.Сікорського

45. Лось А.В. Створення середнього військово-транспортного літака АН-178 на базі пасажирського варіанту АН-148 шляхом реалізації глибоких модифікаційних змін / А.В. Лось. // Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського. – 6. – №119. – С. 140–145.

46. Маркетинг: Учебник, практикум и учебно-методический комплекс по маркетингу /Р. Б. Ноздрева, Г. Д. Крылова, М. И. Соколова, В. Ю. Гречков. Москва: Экономистъ, 2003. 568с.

47. Маркетинговий аналіз : навчальний посібник. / В. В. Липчук та ін. К. : Академвидав, 2008.

48. Маркетингові комунікації / Н. В. Попова, А. В. Катаєв, О. І. Кононов, О. І. МухА. – Харків: факт, 2020. – 310 с. – (№3). – (УДК 339.138).

49. Модель анализа пяти конкурентных сил Майкла Портера [Електронний ресурс]. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/porter-model/>.

50. Новий Ан-178 – це справжній авіаційний позашляховик– <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3090644-oleksandr-los-prezident-dp-antonov.html>.

51. Ольга Попова, «Забезпечення інноваційного розвитку: оцінки з позиції сталості й ризиків» - Економіст No1 січень 2013р.

52.Офіційний сайт ДП "Антонов" [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.antonov.com/en>.

53. Оцінка корпоративного управління державним авіаційним сектором України Приклад ДП “Антонов” // OECD Sweden. – 2012. –: <https://www.oecd.org/eurasia/competitiveness-programme/eastern-partners/AntonovUK.pdf>.

54. Оцінка корпоративного управління державним авіаційним сектором України Приклад ДП “Антонов” // OECD Sweden. – 2012. –: <https://www.oecd.org/eurasia/competitiveness-programme/eastern-partners/AntonovUK.pdf>.

55. Пастухова Т.Ю. «Метод розрахунку конкурентоспроможності підприємства, заснований на теорії ефективної конкуренції» - Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України, м. Одеса – Режим доступу: http://www.confcontact.com/2012_03_15/ek1_pastuhova.php

56. Примак Т. О. PR для менеджерів і маркетологів / Примак Т. О.. – Київ: Центр учбової літератури, 2013. – 202 с.

57. Процедуры сертификации авиационной техники (АП-21). – М.: МАК, 1994. – 40 с

58. Світові тенденції цифрової трансформації бізнесу в економіці (Global trends of digital transformation of business in the economy) / Kalinichenko A., Leshchinsky O.. – 2021.

59. Статут державного підприємства «Антонов»

60. Товмасян в. Р. Перспективні напрями розвитку авіаційного підприємства в сучасних умовах функціонування авіаційної галузі / в. Р. Товмасян. // економічна наука. – 2020. – с. 40–44

61. Фінансова звітність ДП «Антонов» 2018-2020 р.р – <https://www.antonov.com/activity>.

62. Хольм Олоф. Інтегровані маркетингові комунікації: від тактики до стратегії // Маркетингові комунікації. – 2006. – №6.

ДОДАТКИ

Додаток А

Інтегровані маркетингові комунікації (ІМК) – довідкові визначення

Визначення ІМК	Автор
«Концепція планування маркетингових комунікацій, яка визнає додаткову цінність комплексного плану, здатного оцінити стратегічну роль дуже різноманітних комунікаційних інструментів – наприклад, реклами в цілому, прямої реакції, стимулювання збуту та зв'язків з громадськістю – і об'єднати ці інструменти для забезпечення чіткості, послідовності та максимального впливу на комунікацію шляхом інтеграції окремих повідомлень в єдину структуру»	Американська асоціація рекламних агентств (1989)
«Стратегічна координація всіх повідомлень і засобів масової інформації, що використовуються організацією для впливу на сприйняття цінність бренду».	Duncan & Everett (1993)
«Процес розробки та впровадження майбутніх програм спілкування з поточними та потенційними клієнтами».	Schultz (1996)
«Процес, який включає управління та організацію всіх «агентів» в аналізі, плануванні, реалізації та контролі компонентів ділового спілкування, відповідно контактів, повідомлень та рекламних інструментів, орієнтовані на цільову аудиторію, ретельно відібрані для досягнення найбільшої економічності, ефективності, результативності, послідовності та інтенсифікації комунікаційних зусиль, що ведуть до досягнення цілей корпоративного маркетингу».	Pickton & Broderick (2001)
«Процес управління відносинами з клієнтами, які ведуть до створення цінності бренду [...] Міжфункціональний процес, який використовується для створення та підтримки вигідних відносин із клієнтами та зацікавленими сторонами за допомогою стратегічного контролю або впливу на ці групи надіслали повідомлення та заохочення, засноване на фактичних даних, до діалогу з ними».	Tom Duncan (2002)
«Процес, який включає планування, створення, інтеграцію та впровадження різних засобів масової інформації, таких як реклама, стимулювання збуту, зв'язки з громадськістю, прямі маркетинг тощо, за допомогою яких продукт/бренд звертається до цільової аудиторії».	Terence Shimp (2003)
«Концепція, що компанія інтегрує та координує декілька каналів комунікації надіслати чітке, послідовне та переконливе повідомлення про організацію та її продукти».	Kotler (2003)
«Інтегрована маркетингова комунікація – це процес, який може розробляти, впроваджувати та оцінювати програми переконливого спілкування з поточними та потенційними клієнтами, співробітниками, асоціаціями та іншими відповідними аудиторіями всередині або за межами організації. Його мета — генерувати як фінансові ефекти в короткостроковій перспективі, так і будувати вигідні відносини з клієнтами в довгостроковій перспективі».	Belch & Belch (2003)
«Підхід, який передбачає новий спосіб уявлення та реалізації комунікації з ринком, що вимагає ефективної координації різних комунікаційних інструментів у маркетингу [...] З іншими видами діяльності всередині компанії, які також впливають на картину. Або як продукти чи бренди сприймаються споживачами».	Rodriguez (2006)
«Координація та інтеграція всіх комунікаційних інструментів у поточну програму з метою максимізації їх впливу на споживачів».	Kenneth & Baack (2007)
«Концепція та практика узгодження символів, повідомлень, процедур і поведінки, щоб компанія могла спілкуватися чітко, послідовно та безперервно в межах і за межами формальних організаційних кордонів».	Christensen, Firat & Torp (2008)
«Інтерактивний та системний процес планування та міжфункціональна оптимізація повідомлень, щоб спілкуватися з узгодженістю та прозорістю для досягнення синергії та заохочення вигідних відносин у короткостроковій, середньостроковій та довгостроковій перспективі».	Kitchen and Del Barrio-Garcia (2012)

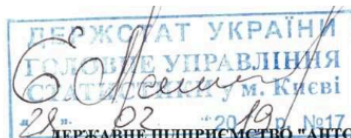
Додаток Б
Підходи до вивчення поняття «цифровий маркетинг»

Автори	Сутність поняття «цифровий маркетинг»
Енциклопедія	(Англ. digital-marketing) – інструмент інтерактивного та таргетингового маркетингу товарів і послуг, що застосовує канали цифрових технологій для залучення потенційних клієнтів і утримання їх як споживачів
Данько Т.П.	Маркетинг, що забезпечує взаємодію з клієнтами та бізнес партнерами з використанням цифрових інформаційно комунікаційних технологій та електронних пристроїв, у більш широкому сенсі: реалізація маркетингової діяльності з використанням цифрових інформаційно-комунікаційних технологій. Забезпечення взаємодії з клієнтами та бізнес-партнерами, застосовуючи цифрові інформаційно-комунікаційні технології та цифрових пристроїв, у ширшому сенсі: здійснення маркетингової діяльності з використанням цифрових інформаційно- комунікаційних технологій.
Карпіщенко О. О., Логінова Ю.Е.	Відрізняється від Інтернет – маркетингу набором інструментів, що дозволяють комунікувати з цільовою аудиторією як он-лайн так і оф-лайн середовищ.
Яцюк Д. В.	Новий етап еволюції бізнес – процесів при формуванні маркетингової програми підприємства
Краузе О.	Вид маркетингової діяльності, що передбачає комунікацію зі споживачами через digital-канали для вирішення завдань бізнесу.
Охрименко Ю. Б.	Інструменти забезпечення високої якості двостороннього зв'язку між рекламодавцем і кінцевим споживачем продукту.
Міронова Ю. В.	Використання всіх можливих форм цифрових каналів промоції компанії та її товарів чи послуг.
Buzz-маркетинг	Використання прийомів вірусного маркетингу, моди, наслідування.
Тизер	Це рекламне повідомлення, побудоване як загадка, яка містить у собі частину інформації про товар, однак при цьому сам товар не демонструється. Тизери часто використовують на етапах запуску товару з метою зростання зацікавленості публіки.
Ambient media	Нестандартна зовнішня реклама, що розміщується в міській, житловій або офісній зоні. Використання об'єктів навколишнього інфраструктури в якості носіїв маркетингової інформації.
Провокаційний маркетинг	Полягає у використанні прийомів індустрії розваг для популяризації товарів і послуг. Важливо створити позитивну атмосферу, яка буде асоціюватися з конкретним підприємством, а маркетингові комунікації зробити яскравими та ігровими.

Додаток В
Оцінка факторів макросередовища

Політично-правові	+/-	Ступінь впливу	Важ
1) Нестабільність політичної ситуації в Україні;	-	2	2
2) Постійні зміни в законодавстві України;	-	2	3
3) Інтегрування до ЄС;	-	2	3
4) Гальмування політичними силами економічних реформ;	-	1	2
Коефіцієнт впливу	-0,5		
Економічні	+/-	Ступінь впливу	Важ
1) Динаміка ВВП;	-	1	2
2) Коливання курсу національної валюти;	-	2	2
3) Рівень інфляції;	-	2	2
4) Стан джерел сировини й енергоресурсів;	-	2	3
Коефіцієнт впливу	-0,444		
Соціально-демографічні	+/-	Ступінь впливу	Важ
1) Зниження чисельності працездатного населення та міграційні тенденції;	-	2	2
2) Зниження народжуваності;	-	1	1
3) Підвищення рівня безробіття;	+	2	2
4) Зростання рівня соціальних потреб населення;	-	2	2
Коефіцієнт впливу	-0,139		
Технологічні	+/-	Ступінь впливу	Важ
1) Рівень новизни і сучасності обладнання;	-	3	3
2) Розвиток галузей шостого технологічного укладу;	-	3	2
3) Контроль якості державою;	+	2	2
4) Тенденції науково-дослідних, конструкторських робіт.	-	3	2
Коефіцієнт впливу	-0,472		

Додаток Г



Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО "АНТОНОВ" Дата (рік, місяць, число) 28. 02. 2019 №17
 Територія Святошинський район за ЄДРПОУ
 Організаційно-правова форма господарювання Державне підприємство за КОАТУУ
 Вид економічної діяльності Дослідження й експериментальні розробки в галузі інших природничих і технічних наук за КОПФГ
 Середня кількість працівників 1 9489 за КВЕД
 Адреса, телефон 03062, Україна, м. Київ, вул. академіка Туполева, буд. 1 4543020
 Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака
 Складено (зробити позначку "ч" у відповідній клітинці):
 за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
 за міжнародними стандартами фінансової звітності

КОДИ		
1	01	01
14307529		
8038600000		
140		
72.19		

V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2018 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	5 566 967	5 583 784
первісна вартість	1001	5 687 039	5 708 067
накопичена амортизація	1002	120 072	124 283
Незавершені капітальні інвестиції	1005	157 241	223 405
Основні засоби	1010	1 199 190	1 195 624
первісна вартість	1011	4 810 820	4 959 749
знос	1012	3 611 630	3 764 125
Інвестиційна нерухомість	1015	920	896
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	1 419	1 419
Знос інвестиційної нерухомості	1017	499	523
Довгострокові біологічні активи	1020	1 462	2 007
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	1 462	2 007
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	1
інші фінансові інвестиції	1035	22	21
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	336 554	371 086
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	37 267	8 295
Усього за розділом I	1095	7 299 623	7 385 119
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	3 175 560	3 795 423
Виробничі запаси	1101	1 517 814	1 738 680
Незавершене виробництво	1102	1 642 641	1 941 839
Готова продукція	1103	9 708	6 651
Товари	1104	5 397	108 253
Поточні біологічні активи	1110	4 184	5 500
Депозити перестраховування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	35 448	101 640
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	630 940	913 033
з бюджетом	1135	117 227	155 637
у т.ч. з податку на прибуток	1136	2 903	19 152
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	93 557	4 276
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	682 440	1 509 858
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	203 873	33 691
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 067 629	565 647
Готівка	1166	4 857	2 956
Рахунки в банках	1167	1 057 439	562 588
Витрати майбутніх періодів	1170	191 393	331 892
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	79 164	107 582
Усього за розділом II	1195	6 281 415	7 524 179
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	13 581 038	14 909 298

НАСНВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (паіновий) капітал	1400	2 060 941	2 060 941
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	973 939	978 132
Додатковий капітал	1410	5 468 310	6 144 493
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	106 647	183 202
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	31 514	31 514
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Видучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	8 641 351	9 398 282
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	191 303	191 303
Довгострокові забезпечення	1520	750 756	675 253
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	455 744	543 325
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	1 397 803	1 409 881
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	186 970	288 683
розрахунками з бюджетом	1620	101 076	61 229
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	11 968	15 526
розрахунками з оплати праці	1630	50 552	82 232
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	1 794 924	1 419 783
Поточна кредиторська заборгованість за учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	5 048	519 556
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	591 463	990 050
Доходи майбутніх періодів	1665	578 888	480 220
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	220 995	243 854
Усього за розділом III	1695	3 541 884	4 101 135
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	13 581 038	14 909 298

¹ Визначається в порядку, встановленому центральним органом державної статистики, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Президент

Головний бухгалтер



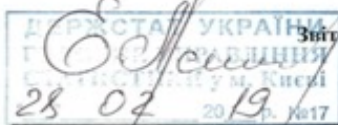
Доньч Олександр Дмитрович

Мельничук Микола Георгійович

Підприємство ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО "АНТОНОВ"
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)
за СДРПОУ

КОДИ		
2019	01	01
14307529		



Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2018 р.

Форма N2 Код за ДКУД **1801003**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	7 820 240	6 052 436
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
Премії підписані, валова сума	2011	-	-
Премії, передані у перестраховування	2012	-	-
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(6 281 674)	(5 301 501)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	1 538 566	750 935
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	1 070 054	467 016
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	-
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(218 286)	(178 706)
Витрати на збут	2150	(306 106)	(231 944)
Інші операційні витрати	2180	(843 976)	(1 375 524)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	-
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	343	808
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	1 240 252	-
збиток	2195	(-)	(568 223)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	63 327	14 560
Інші доходи	2240	70 728	874 038
Дохід від благодійної допомоги	2241	543	152
Фінансові витрати	2250	(-)	(81)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(10 205)	(13 087)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	1 364 102	307 207
збиток	2295	(-)	(-)

Продовження додатка 2

Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(270 453)	23 017
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	1 093 649	330 224
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	4 193	5 715
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	2
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-72	-85
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	4 121	5 632
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	4 121	5 632
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 097 770	335 856

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	5 295 592	3 923 091
Витрати на оплату праці	2505	1 508 191	1 183 468
Відрахування на соціальні заходи	2510	306 666	248 831
Амортизація	2515	162 798	165 197
Інші операційні витрати	2520	663 746	1 336 539
Разом	2550	7 936 993	6 857 126

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Президент

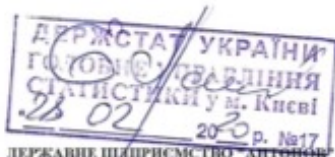
Головний бухгалтер



Донець Олександр Дмитрович

Мельничук Микола Георгійович

Додаток Д



Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Закладні вимоги до фінансової звітності"

ДОКУМЕНТ ПЕРМАНЕНТНО

Підприємство ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ЛІТОНОВ" Дата (рік, місяць, день) 2020 р. №17
 Територія Святошинський район за СДРГЮУ 14307329
 Організаційно-правова форма господарювання Державне підприємство за КОАТУУ 8038600000
 Вид економічної діяльності Дослідження й експериментальні розробки в галузі інших природничих і технічних наук за КОЗФМ 140
 Середня кількість працівників 1 9380 за КВЕД 72.19
 Адреса, телефон вулиця Академіка Туполєва, буд. 1, 03062 4543020
 Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), промови показники якого виводяться в гривнях з копійками)
 Складено (зробити позначку "✓" у відповідній клітинці):
 за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
 за міжнародними стандартами фінансової звітності

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2019 р.

Форма №1 Код за ДСУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	1 094 253	1 094 020
первісна вартість	1001	1 102 762	1 105 111
накопичена амортизація	1002	8 509	11 091
Незвершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	4 815 352	4 725 137
первісна вартість	1011	5 301 914	5 634 930
знос	1012	486 562	909 793
Інвестиційна нерухомість	1015	37 289	135 106
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	38 050	138 708
Знос інвестиційної нерухомості	1017	761	3 602
Довгострокові біологічні активи	1020	2 739	2 491
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	2 739	2 491
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	8 312	7 448
інші фінансові інвестиції	1035	4	4
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	8
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих управлінських резервах фондів	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	1 788 034	1 728 277
Усього за розділом I	1095	7 745 983	7 692 491
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	2 398 338	2 980 633
Виробничі запаси	1101	1 380 940	1 565 924
Незвершене виробництво	1102	1 009 701	1 408 529
Готова продукція	1103	6 631	5 218
Товари	1104	1 066	962
Поточні біологічні активи	1110	5 500	8 755
Депозити перестраховування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	46 559	53 760
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	579 218	350 367
з бюджетом	1135	152 398	154 721
у тому числі з податку на прибуток	1136	19 063	19 063
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	4 260	30 669
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	1 740 910	1 037 320
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	41 620	25 610
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	520 486	279 733
Готівка	1166	2 955	78
Расунки в банках	1167	517 427	279 407
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1180	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-

резервах незароблених премій	1183	-	-
інших строків резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	1 008 496	811 713
Усього за розділом II	1195	6 497 785	5 753 281
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	14 243 768	13 445 772

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (найовій) капітал	1400	2 060 941	2 060 941
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	5 137 434	5 136 796
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	183 202	214 561
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2 603 205	2 859 703
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Виключений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	9 984 782	10 272 001
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	542 119	493 723
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	411 474	323 935
Довгострокові забезпечення	1520	26 529	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	543 325	193 469
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1895	1 523 447	1 011 127
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	114 268	123 934
товари, роботи, послуги	1615	275 650	76 433
розрахунками з бюджетом	1620	61 472	16 100
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	15 410	16 133
розрахунками з оплати праці	1630	87 569	85 237
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	95 099	216 693
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	529 286	103 552
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	990 050	1 000 516
Доходи майбутніх періодів	1665	475 163	415 768
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	91 572	106 278
Усього за розділом III	1695	2 735 539	2 162 644
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста партія активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	14 243 768	13 445 772

Керівник

Головний бухгалтер

ЕП ДІМІТРОВ
Олександр
Дмитрович
ЕП МЕЛЬНИЧУК
Микола
Георгійович

Мельничук Олександр Дмитрович

Мельничук Микола Георгійович

1. Визначастися в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Держстат України
 Підприємство: **ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО "АНТОНОВ"**
 Дата (рік, місяць, число): 2020 01 01
 за СДРПСУ
 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
 за 2019 рік
 Форма N2 Код за ДКУД: 1801003
 КОДИ: 2020 01 01
 ДОКУМЕНТ ЗАБІЙНЯТО

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5 998 663	8 961 918
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховання	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4 409 987)	(7 486 335)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	1 588 676	1 475 583
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	656 403	1 294 987
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(265 981)	(221 993)
Витрати на збут	2150	(218 291)	(306 965)
Інші операційні витрати	2180	(1 217 767)	(410 248)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	343
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	543 040	1 831 364
збиток	2195	(-)	(-)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	279	-
Інші доходи	2240	63 026	61 882
у тому числі:	2241	620	543
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(39 884)	(35 630)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(3 735)	(3 103)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	562 726	1 854 513
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(114 743)	(270 453)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	447 983	1 584 060
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	(52)	(1)
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	387	1
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	335	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	335	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	448 318	1 584 060

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	3 352 834	5 295 592
Витрати на оплату праці	2505	1 577 837	1 508 191
Відрахування на соціальні заходи	2510	327 851	306 666
Амортизація	2515	576 116	512 454
Інші операційні витрати	2520	732 046	663 746
Разом	2550	6 566 684	8 286 649

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-



Олександр
Дмитрович
ЕП Мельничук
Микола
Георгійович



Донець Олександр Дмитрович

Мельничук Микола Георгійович

Додаток Є

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство **ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО "АНТОНОВ"** Дата (рік, місяць, день) **2021 01 01**
 Територія **Святошинський район** за ЄДРПОУ **14307529**
 Організаційно-правова форма господарювання **Державне підприємство** за КОАТУУ **8038600000**
 Вид економічної діяльності **Дослідження й експериментальна розробка в галузі інших природничих і технічних наук** за КОПФГ **140**
 Середня кількість працівників **9 408** за КВЕД **72.19**
 Адреса, телефон **вулиця Академіка Туполєва, буд. 1, м. Київ, 03062** 4543020
 Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)
 Складено (зробити позначку "у" у відповідній клітинці):
 за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
 за міжнародними стандартами фінансової звітності

ДОКУМЕНТ КІМІННІЙО		
2021	01	01
		14307529
		8038600000
		140
		72.19

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на **31 грудня 2020** р.

V

		Форма №1 Код за ДКУД 1801001	
А К Т И В		Код рідка	На початок звітного періоду
1		2	3
I. Необоротні активи		4	
Нематеріальні активи			
первісна вартість	1000	41 424	47 970
накопичена амортизація	1001	212 757	263 835
Незавершені капітальні інвестиції	1002	171 333	215 865
Основні засоби	1005	794 308	426 097
первісна вартість	1010	4 947 667	4 924 670
знош	1011	6 154 127	6 378 537
Інвестиційна нерухомість	1012	1 206 460	1 453 867
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1015	135 106	35 767
Знош інвестиційної нерухомості	1016	138 708	38 050
Довгострокові біологічні активи	1017	3 602	2 283
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1020	2 491	2 720
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1021	2 491	2 720
Довгострокові фінансові інвестиції:	1022	-	-
які обліковуються за методом учасі в капіталі інших підприємств			
інші фінансові інвестиції	1030	7 448	462
Довгострокова дебіторська заборгованість	1035	4	4
Відірачені податкові активи	1040	8	9
Гудвіл	1045	-	-
Відірачені аквізційні витрати	1050	-	-
Залишок коніта у централізованих страхових резервах фондів	1060	-	-
Інші необоротні активи	1065	-	-
Усього за розділом I	1090	6 341	55 914
II. Оборотні активи		1095	5 934 797
Запаси			
Виробничі запаси	1100	3 708 261	4 460 747
Незавершене виробництво	1101	1 624 102	2 493 942
Готова продукція	1102	2 077 987	1 955 832
Товари	1103	5 218	10 199
Поточні біологічні активи	1104	954	774
Депозити переотрачування	1110	8 755	8 450
Векселі одержані	1115	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1125	1 023 252	588 052
за виданими авансами			
з бюджетом	1130	527 910	740 764
у тому числі з податку на прибуток	1135	115 292	21 454
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1136	19 063	21 358
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1140	28 111	943
Інша поточна дебіторська заборгованість	1145	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1155	36 223	72 866
Гроші та їх еквіваленти	1160	-	-
Готівка	1165	279 733	2 116 234
Рахунки в банках	1166	78	3 626
Витрати майбутніх періодів	1167	279 407	2 112 538
Частка перестраховика у страхових резервах	1170	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-

резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	95 866	117 101
Усього за розділом II	1195	5 823 403	8 126 611
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	147 763	172 222
Баланс	1300	11 905 963	13 792 446

Пасиви	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2 060 941	2 060 941
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	352	462
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	214 561	289 588
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	6 042 627	6 692 703
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	8 318 481	9 043 694
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	530 587	363 544
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	323 935	290 393
Довгострокові забезпечення	1520	45 599	46 284
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	900 121	700 221
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	123 934	58 079
товарів, роботи, послуги	1615	437 069	829 463
розрахунками з бюджетом	1620	255 389	275 847
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	16 319	18 322
розрахунками з оплати праці	1630	85 238	105 747
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	591 760	1 722 305
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	269 751	373 555
Доходи майбутніх періодів	1665	625 047	488 956
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	105 769	92 310
Усього за розділом III	1695	2 510 276	3 964 584
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	177 085	83 947
Баланс	1800	-	-
Баланс	1900	11 905 963	13 792 446

Керівник

Головний бухгалтер

ЕП БИЧКОВ
СЕРГІЙ
АНДРІЙОВИЧ
ЕП Мельничук
Микола
Георгійович

БИЧКОВ СЕРГІЙ АНДРІЙОВИЧ

Мельничук Микола Георгійович

1 Визначеність д порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Підприємство ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО "АНТОНОВ"
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)
за СДРІСОУ

КОДИ		
2021	01	01

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2020 р.

ДОКУМЕНТ НЕ ПІДЛЯГАЄ

Форма N2 Код за ДКУД 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	7 513 302	5 996 142
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховання	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4 618 846)	(3 540 973)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	2 894 456	2 455 169
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	326 158	628 105
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	3	19
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(221 656)	(283 439)
Витрати на збут	2150	(64 102)	(182 046)
Інші операційні витрати	2180	(1 333 086)	(1 723 265)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	349	822
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	1 601 770	894 524
збиток	2195	(-)	(-)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	69 817	63 027
у тому числі:	2241	496	620
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(28 379)	(39 605)
Витрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(369 142)	(3 735)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	1 274 066	914 211
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(202 250)	(175 544)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	1 071 816	738 667
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	110	(52)
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	386
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	110	334
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	110	334
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 071 926	739 001

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	587 887	888 022
Витрати на оплату праці	2505	1 636 444	1 592 684
Відрахування на соціальні заходи	2510	313 485	328 003
Амортизація	2515	476 295	620 981
Інші операційні витрати	2520	3 377 257	2 757 188
Разом	2550	6 391 368	6 186 878

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-



БИЧКОВ
СЕРГІЙ
АНДРІЙОВИЧ
ЕП Мельничук
Микола
Георгійович

БИЧКОВ СЕРГІЙ АНДРІЙОВИЧ

Мельничук Микола Георгійович