

## УДК 65.011

РЕКУН І.І.<sup>1\*</sup>, ТРУБАЙ Ю.С.<sup>2\*</sup>

1\* д.е.н., професор кафедри фінансів та економічної безпеки Дніпровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна, вул. Лазаряна, 2, 49010, Дніпро, Україна, e-mail: docrekun@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-3536-7369

2\* аспірант кафедри фінансів та економічної безпеки Дніпровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна, вул. Лазаряна, 2, 49010, Дніпро, Україна, e-mail: trubai@i.ua.

## АНАЛІЗ ТА ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АВІАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

**Метою статті** є оцінювання конкурентоспроможності продукції та визначення конкурентних переваг авіаційного виробничого підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища. **Методика.** Для вирішення даної наукової проблематики використано: структурний метод; порівняльний аналіз; абстрактно-логічне узагальнення. **Результати.** Здійснено оцінювання конкурентоспроможності виробничої продукції та продуктового портфелю авіаційного виробничого підприємства, а також виявлені конкурентні переваги. **Наукова новизна.** Проведено аналіз та оцінювання конкурентоспроможності продукції авіаційного виробничого підприємства та його продуктового портфелю, визначено основні конкурентні переваги підприємства з врахуванням умов турбулентного зовнішнього середовища. **Практична значимість.** Визначені основні конкурентні переваги авіаційного підприємства з метою формування напрямів стратегії розвитку галузі та країни в у глобальному просторі.

*Ключові слова:* стратегія; авіаційне підприємство; конкурентні переваги; конкурентоспроможність; ринок; галузь

### Постановка проблеми

Аналіз та оцінювання конкурентоспроможності виробничої продукції державного авіаційного виробничого підприємства за рахунок визначення векторів розвитку з урахуванням існуючих конкурентних переваг, що сприятиме підвищенню ефективності діяльності в стратегічному контексті.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Визначення теоретичних та практичних аспектів сучасного розуміння сутності, форм та інструментів стратегічного управління промисловим підприємством представлені у працях О. Амоші, О. Вагонової, Л. Варави, С. Довбні, Л. Жилінської, В. Пономаренка, Л. Федулової, Н. Цопи, В. Швеця, З. Шершньової та інших вітчизняних науковців.

### Формулювання цілей статті

Метою дослідження є аналіз та оцінювання конкурентоспроможності видів продукції, які виробляє Харківське державне авіаційне

виробниче підприємство та визначення його конкурентних переваг для формування вектору стратегічного розвитку авіаційної галузі країни.

### Виклад основного матеріалу дослідження

Сьогодні Україна за якістю інфраструктури і якістю надання послуг на транспорті значно відстає від більшості країн, а виробництво і послуги підприємств авіаційного транспорту за рядом показників і характеристик значно поступаються розвинутим країнам. В авіаційній промисловості вже тривалий час існують і залишаються невирішеними ряд важливих проблем, окремі з яких набули дуже критичного характеру. Особливо це торкається питань відновлення авіаційного виробництва як стратегічного напрямку розвитку країни, що безумовно потребує значного сприяння розвитку та фінансування цих процесів з боку держави. Питання розвитку авіаційного виробництва є вкрай актуальні для України, що ускладнюється

також загостренням конкуренції серед основних світових лідерів авіабудування.

Так, авіабудування на глобальному ринку виробництва сучасних літальних апаратів представляють дуже потужні світові компанії, такі як Boeing, Airbus, Comac та інші. Відмінною особливістю Boeing завжди була здатність стрімко переорієнтуватися на нові потреби ринку та швидко реагувати на зміни запитів споживачів. Також вирішальну роль відіграє попит на внутрішньому ринку. Доцільно зазначити, що американські перевізники завжди віддавали перевагу перевіреному часом і випробуваннями вітчизняному бренду (іміджева підтримка). Близько половини доходів від продажів продукції та послуг складає федеральний клієнтський сектор обслуговування військових замовлень. Крім того, компанія випускає широкий спектр цивільної авіаційної техніки, намагаючись знизити вартість виробництва літаків та підвищити їх технічні характеристики. За неофіційними даними, Boeing отримав від уряду США приблизно 5 млрд. доларів на розробку та виробництво нової авіаційної техніки.

Найважливішим конкурентом Boeing на світовому ринку авіабудування є створена наприкінці 1960 років шляхом злиття декількох авіабудівних європейських (Іспанія, Франція, Німеччина) компаній AirbusSE. Компанія виготовляє пасажирські, вантажні та військово-транспортні літаки під маркою Airbus. Успіху Airbus сприяли не тільки інноваційність продукції, новітні розробки авіатехніки, що задовольняли потреби споживачів, але й висококваліфікований персонал та менеджмент, а також значна державна підтримка. Обсяг державних субсидій оцінюється в 18 млрд. доларів, в т.ч. 4 млрд. – на розробку та створення A380, найбільшого пасажирського літака.

Двостороння угода між Європейським Союзом і США (1992 р.) обмежує уряди, встановлює рівень відшкодування первинних інвестицій освоєння на рівні 33% повної вартості реалізації нових великомасштабних програм по створенню цивільних літаків. Також передбачається обмеженість на рівні 3% виручки промисловості для непрямого субсидування розробок або виробництва магістрального авіалайнера. Ця двостороння угода забезпечує регульовані кордони

урядової підтримки і обмежує державний протекціонізм власних авіабудівників Європи та США.

Окрім зазначених гігантів світового авіабудування, Китай вважає справою державного значення створення сучасної авіабудівної компанії, яка могла б на рівних умовах конкурувати з Airbus та Boeing. Китайська корпорація комерційних літаків Comac, що розташована в Шанхаї, до кінця 2020 року планує охопити 15-20% ринку світового авіабудування. Провідними акціонерами компанії є центральний уряд КНР та низка державних корпорацій. Показово також і те, що більшість замовлень на літак C919 (вузькофюзеляжний літак на 168-190 пасажирів) надійшло від державних авіакомпаній або державних лізингових компаній, які виконували директиви ЦК КПК.

Таким чином, сучасне високотехнологічне, інноваційне та серійне виробництво авіаційної техніки, здатної конкурувати на глобальних світових ринках, передбачає потужну державну підтримку в будь-якій формі: пряме субсидування, пільгове кредитування, створення державних лізингових компаній, розміщення державного замовлення на літаки тощо.

Доцільно зазначити, що у лютому 2000 року ВПС Іспанії підтвердило замовлення у Airbus, до якого входить CASA, на 9 літаків, що було зроблено у квітні 1999 року, які нині експлуатують у силових відомствах Іспанії; 21 літак C295, 23 літаки CN-235 та 27 літаків CN-235 у ВПС Франції, 13 літаків CN-235 у ВПС та ВМС Індонезії, 59 літаків CN-235 у Туреччині.

На теперішній час експлуатанти з 29 країн замовили та отримали понад 200 літаків C295, в т.ч. Казахстан - 8 од., Узбекистан – 4 од.. У листопаді 2017 року з ВПС ОАЕ (Абу Дабі) був укладений контракт про постачання з грудня 2018 року 5 літаків на суму 250 млн. дол. США. В середині 2017 року завершилася судова справа і розпочалося виконання контракту про постачання 16 літаків C295 для канадських ВПС у період з 2019 - 2022 рр. за програмою FWSAR вартістю 2,4 млрд. дол. США. У липні 2017 року компанія AirbusMilitary уклала договір з канадською фінансово-лізинговою компанією StellwagenGroup з групи AcastaEnterprisesInc. про виробництво C295 для потреб гуманітарного сектору, операторів вантажних

перевезень в сурових умовах та державного агентства пошуково-рятувальної служби. Таким чином, за даними Airbus портфель замовлень за твердими контрактами на постачання станом на червень 2017 року

склав 200 літаків C295 та забезпечує завантаження виробничих потужностей не на один рік.

Таблиця 1

**Узагальнена характеристика продуктового портфеля та конкурентів авіаційного виробничого підприємства**

Склад продуктового портфеля	Характеристика продукту	Конкуренти ХДАВП
Серійне виробництво легких транспортних багатоцільових літаків <b>Ан-1</b> і їх модифікацій	Основна продукція	У світі немає інших виробників турбореактивних легких транспортних рампових літаків, крім ПРЕДПРИЯТИЕ, через це Ан-1 конкурує на ринку авіаперевезень з турбогвинтовими Alenia C27J і Airbus Casa CN235/C295
Технічне обслуговування транспортних багатоцільових літаків <b>Ан</b> , регіональних пасажирських літаків <b>Ан-2-100</b> та їх модифікацій	Основна продукція	ДП "Антонов", що потенційно може надавати ширший спектр послуг; 410 АРЗ, Київ, Україна; авіаремонтні підприємства РФ (308 АРЗ, 325 АРЗ та ін.), які мають свою стабільну мережу замовників
Технічне обслуговування та ремонт літаків <b>Л-41</b> , двигунів <b>М601Д</b>	Основна продукція; виконується заводом "ТОРА"	Aircraft Industries, Чеська Республіка; ВАТ "123 АРЗ", РФ; АТ "Уральський завод цивільної авіації", РФ, інші
Підготовка та перепідготовка льотного і технічного персоналу	Основна продукція	ДП "Антонов", яке потенційно може надавати ширший спектр послуг, має тренажери, літаки для тренувальних польотів; Навчальні центри в РФ: ВАТ "НТЦ-авіа-22 ГА", ФГТУ ДО "Комі регіональний ЦПАП"
Серійне виробництво регіональних пасажирських літаків <b>Ан-2-100</b>	Виробництво призупинено	Самарський авіаційний завод "Авіакор" (потенційно, при поновленні виробництва)
Серійне виробництво та технічне обслуговування дуже легкого багатоцільового літака <b>Х-30</b>	Виробництво призупинено, обслуговування за вимогою експлуатанта	Не має (авторське право, розробка та виробництво локалізовані ПРЕДПРИЯТИЕ)
Виготовлення агрегатів літака <b>Ан-4</b>	Виробництво залежить від замовлень ДП "Антонов"	ДП "Антонов"; Воронежське акціонерне літакобудівне товариство (ВАЛТ), РФ (потенційно, при поновленні виробництва)
Виготовлення агрегатів літака <b>Ан-5</b>	Виробництво залежить від замовлень ДП "Антонов"	ДП "Антонов"
Випуск виробу <b>2215</b>	Виготовлення зразка	Виробництво залежить від замовлень МО України
Випуск виробів з ПКМ для вертольотів МСБ-2, МСБ-8	Виготовлення зразка	Виробництво залежить від замовлень АТ "Мотор Січ"

Розвиток серійного авіабудування неможливий без державної підтримки, інновацій та довіри партнерів. Так, розвиток авіабудівної галузі повинний базуватися на принципах:

— кооперації з подальшою інтеграцією окремих авіаційних виробництв до

міжнародних аерокосмічних холдингів, консорціумів, корпорацій, що відповідає цілі авіаційного підприємства щодо продажу інвесторам можливих майбутніх акцій;

— поточному задоволенню споживчих потреб замовників авіапродукції

впровадження інновації з метою поглибленої модернізації продукції та її виробництва;

— розширенні лінійки модифікацій та диверсифікації продукції;

— опануванні нових ринків збуту з залученням можливостей фінансово-лізингових компаній та нарощуванні обсягів продажів, в першу чергу через виконання державних оборонних замовлень і за рахунок внутрішнього споживача.

Визначено основні конкурентні переваги авіаційного підприємства:

— єдиний в світі виробник різних модифікацій багатопільового літака Ан-1, навчально-тренувального Х-30;

— єдина організація, яка може укласти комплексні договори на виробництво, поставку, технічне обслуговування та навчання персоналу для використання та експлуатації літаків Ан-1, Ан-2-100, Х-30;

— розвинена партнерська мережа;

— наявність власної льотно-випробувальної станції, що дозволяє

виконувати наземні і льотні випробування літаків, а також проводити повний комплекс робіт з підготовки до передачі виробу замовнику;

— можливість здійснення всіх видів гарантійного та післягарантійного обслуговування літаків виробництва авіазаводу протягом усього життєвого циклу авіатехніки, яка перебуває в експлуатації, силами власної експлуатаційно-ремонтної служби;

— наявність власного навчального центру для підготовки льотного та технічного персоналу;

— універсальні виробничі можливості підприємства від виготовлення інструментального оснащення будь-якої складності до унікальних за складністю зварювальних, штампувальних, вимірювальних, хіміко-термічних та інших операцій.

Таблиця 2

### Порівняльна характеристика літаків

Найменування	Round-trip, годин	Кількість рейсів за 24 години, рази	Максимальне навантаження за рейс, кг	Загальна доставлена вага, кг	Виконання завдання, у % до 120 т вантажу
С-295	2,92	8	9 250	74 000	62%
Ан-1	2,15	11	10 000	110 000	92%
Ан-1 модернізований	1,87	12	12 000	144 000	120%



Найбільш конкурентоспроможними видами діяльності для авіаційного підприємства є серійний випуск, технічне обслуговування і ремонт (ТОiP) Ан-1, а

також, в силу відсутності інших спеціалізованих учбових центрів, навчання льотно-технічного персоналу для зазначеного типу літаків з унікальними характеристиками

STOL і можливостями експлуатації на слабо обладнаних аеродромах у складних кліматичних умовах.

Конкурентні переваги Ан-1:

- єдиний у світі турбореактивний літак із СЗП-характеристиками;
- експлуатація на будь-яких повітряних трасах, в простих і складних метеоумовах, на слабо обладнаних аеродромах та з ЗПС, що мають низьку щільність покриття (грунт, пісок, галька, сніг); технічне обслуговування силами екіпажу поза основною базою;

### Висновки

1. Визначено, що сучасне високотехнологічне, інноваційне та серійне виробництво авіаційної техніки, здатної конкурувати на глобальних світових ринках, потребує державної підтримки (пряме субсидування, пільгове кредитування, створення державних лізингових компаній, розміщення державного замовлення на літаки тощо).

2. Виявлено, що найконкурентоспроможними видами діяльності для авіаційного підприємства є серійний випуск, технічне обслуговування і ремонт (ТОiP) Ан-1, спеціалізовані учбові центри з навчання льотно-технічного персоналу для типу літаків з унікальними характеристиками STOL і можливостями експлуатації на слабо обладнаних аеродромах у складних кліматичних умовах.

— наявність вантажної рампи та бортового завантажувального пристрою для оптимізації вантажно-розвантажувального процесу;

— використання комбінації UpperSurfaceBlowing (USB) з ефектом Coanda для збільшення підйомної сили;

— наявність транспортної кабіни з системою кондиціонування;

— можливість конвертації салону.

3. Визначені в результаті аналізу конкурентні переваги літака Ан-1 (єдиний у світі турбореактивний літак із СЗП-характеристиками; експлуатація на будь-яких повітряних трасах, метеоумовах, аеродромах, що мають низьку щільність покриття (грунт, пісок, галька, сніг); технічне обслуговування силами екіпажу поза основною базою); наявність вантажної рампи та бортового завантажувального пристрою; Конкурентні переваги Ан-1: єдиний у світі турбореактивний літак із СЗП-характеристиками; експлуатація на будь-яких повітряних трасах, різних метеоумовах, на слабо обладнаних аеродромах, що мають низьку щільність покриття (грунт, пісок, галька, сніг); технічне обслуговування силами екіпажу поза основною базою; наявність бортового завантажувального; використання комбінації UpperSurfaceBlowing (USB) з ефектом Coanda; можливість конвертації салону тощо.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Портер м. конкурентна перевага: як досягти високого результату і забезпечувати його стійкість / Майкл Портер ; Пер. з англ. 2-е вид. Москва: Альпіна Бізнес Букс, 2006. – 715 с.
2. Адамс.Б. Бізнес-планування: ефективні методики розробки/ Боб Адамс; Пер.з англ. С.А. Долгова. - М.: АСТ: Астрель, 2008. – 575 с.
3. Корпоративне планування розвитку компанії: збалансованість, стійкість, пропорційність: монографія / За ред. Аніскіна Ю. П.. - М.: Омега-Л, 2017. – 582 с.

РЕКУН І.І.<sup>1\*</sup>, ТРУБАЙ Ю.С.<sup>2\*</sup>

<sup>1\*</sup> д.е.н., професор кафедри финансов и экономической безопасности Днепропетровского национального университета железнодорожного транспорта имени академика В. Лазаряна, ул. Лазаряна, 2, 49010, Днепро, Украина, e-mail: docrekun@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-3536-7369

<sup>2\*</sup> аспірант кафедри финансов и экономической безопасности, Днепропетровский университет железнодорожного транспорта имени академика В. Лазаряна, ул. Лазаряна, 2, 49010, Днепро, Украина, e-mail: trubai@i.ua

# АНАЛИЗ И ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ АВИАЦИОННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ТУРБУЛЕНТНОСТИ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

**Целью статьи** является оценка конкурентоспособности продукции и определение конкурентных преимуществ авиационного производственного предприятия в условиях изменчивой внешней среды. **Методика.** Для решения данной научной проблематики использованы: структурный метод; сравнительный анализ; абстрактно-логическое обобщение. **Результаты.** Осуществлена оценка конкурентоспособности производственной продукции и продуктового портфеля авиационного предприятия, а также выявлены конкурентные преимущества. **Научная новизна.** Проведен анализ и оценка конкурентоспособности продукции авиационного производственного предприятия и его продуктового портфеля, определены основные конкурентные преимущества предприятия с учетом условий турбулентного внешней среды. **Практическая значимость.** Определены основные конкурентные преимущества авиационного предприятия с целью формирования направлений стратегии развития отрасли и страны в глобальном пространстве

*Ключевые слова:* стратегия; ассоциация; конкурентные преимущества; конкурентоспособность; рынок; отрасль.

RECUN I.I.<sup>1\*</sup>, TRUBAI Y.S.<sup>2\*</sup>

1\* Doctor of Economics, Professor, Department of Finance and Economic Security, Dnipro National University of Railway Transport named after Academician V. Lazaryan, Street Lazaryan, 2, 49010, Dnipro, Ukraine, e-mail: docrekun@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-3536-7369

2\* Graduate student of the Department of Finance and Economic Security, Dnipro National University of Railway Transport named after Academician V. Lazaryan, Street Lazaryan, 2, 49010, Dnipro, Ukraine, e-mail: trubai@i.ua.

## ANALYSIS AND EVALUATION OF THE COMPETITIVENESS OF THE AVIATION ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF TURBULENCE OF THE ENVIRONMENT

**Goal.** The purpose of the article is to assess the competitiveness of products and determine the competitive advantages of the aviation manufacturing enterprise in a changing environment. **Method.** To solve this scientific problem used: structural method; comparative analysis; abstract-logical generalization. The results. An assessment of the competitiveness of production products and product portfolio of the aviation enterprise, as well as the competitive advantages. **Scientific novelty.** The analysis and assessment of the competitiveness of the products of the aviation production enterprise and its product portfolio are carried out, the main competitive advantages of the enterprise are determined taking into account the conditions of turbulent external environment. **Practical significance.** The main competitive advantages of the aviation enterprise for the purpose of formation of directions of strategy of development of branch and the country in global space are defined

*Keywords:* strategy; association; competitive advantages; competitiveness; the market; industry.

### REFERENCES

1. Porter M. (2006) *Konkurentnoe preimushchestvo: Kak dostich' vysokogo rezul'tata i obespechivat' ego ustojchivost'* [Competitive advantage: how to achieve a high result and ensure its sustainability]. Moscow: Al'pina Biznes Buks [in Russian].
2. Adams.B. (2008) *Biznes-planirovanie: effektivnye metodiki razrabotki* [Business planning: effective development techniques]. Moscow: AST: Astrel' [in Russian].
3. Aniskin Y. (2017). *Korporativnoe planirovanie razvitiya kompanii: sbalansirovannost', ustojchivost', proporcional'nost'* [Business planning: effective development techniques]. Moscow: Omega-L [in Russian].

Стаття надійшла до редакції: 25.04.2020  
Received: 25 April 2020