

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Навчально-науковий інститут економіки і управління  
Кафедра маркетингу**

**«До захисту в ЕК»**

**«До захисту допущено»**

Директор інституту

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_  
(підпис) Олег ШЕРЕМЕТ  
(ім'я та прізвище)

\_\_\_\_\_  
(підпис) Ольга ПЕСТУХОВА  
(ім'я та прізвище)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р.

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА  
зі спеціальності 075 «Маркетинг»  
освітньо-професійної програми «Маркетинг»  
на тему: «Визначення конкурентних позицій підприємства на  
міжнародному авіаційному ринку»**

Виконала: здобувачка 2 курсу, групи МА-2-2М

Байцер Катерина Андріївна  
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник Семененко Катерина Юріївна  
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Рецензент

\_\_\_\_\_  
(ім'я та прізвище)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Я як здобувачка Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавала і не одержувала недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувачка \_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ – 2024 р.

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра маркетингу

Освітній ступінь магістр

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри**

Ольга ПЕТУХОВА

“02” вересня 2024 року

## **ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**

Байцер Катерини Андріївни

(прізвище, ім'я, по-батькові здобувача)

1. Тема роботи: Визначення конкурентних позицій підприємства на міжнародному авіаційному ринку

керівник роботи Семененко К.Ю., к.е.н., доцент кафедри маркетингу

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затвержені наказом вищого навчального закладу від 30.08.2024 р. № 671-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 29.11.2024 року.

3. Вихідні дані до роботи: Закони України та законодавчі акти, прийняті Верховною Радою, постанови Кабінету Міністрів України з питань економічного розвитку; інструкції органів виконавчої влади; рекомендовані літературні джерела та методичні посібники, галузеві видання; бухгалтерська і статистична звітність підприємства.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретичні основи формування стратегії конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку. Розділ 2. Дослідження конкурентних позицій АТ «АНТОНОВ» на міжнародному авіаційному ринку. Розділ 3. Розроблення пропозицій щодо удосконалення конкурентних позицій АТ «АНТОНОВ» на міжнародному авіаційному ринку. Список використаних джерел. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу : Основні показники діяльності підприємства, Оцінка рівню внутрішньогалузевої конкуренції, Витрати підприємства за елементами ІМК, Показники конкурентних переваг АТ «АНТОНОВ», Визначення прогнозних обсягів реалізації продукції, Очікувані результати від впровадження заходу, Основні показники ефективності запропонованого заходу, Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства.

6. Дата видачі завдання 02.09.2024 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	02.09. 2024 - 08.09.2024	Виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	09.09.20234 - 15.09.2024	Виконано
3.	Робота над розділом 1: «Теоретичні основи формування стратегії конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку»	16.09.2024 - 06.10.2024	Виконано
4.	Робота над розділом 2: «Дослідження конкурентних позицій АТ «АНТОНОВ» на міжнародному авіаційному ринку»	07.10.2024 - 27.10.2024	Виконано
5.	Робота над розділом 3: «Розроблення пропозицій щодо удосконалення конкурентних позицій АТ «АНТОНОВ» на міжнародному авіаційному ринку»	28.10.2024 - 17.11.2024	Виконано
6.	Висновки. Список використаних джерел	18.11.2024- 24.11.2024	Виконано
7.	Оформлення роботи	25.11.2024- 29.11.2024	Виконано

Здобувач \_\_\_\_\_ **Катерина БАЙЦЕР**  
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ **Катерина СЕМЕНЕНКО**  
(підпис) (ім'я та прізвище)

## АНОТАЦІЯ

*Байцер К.А.* Визначення конкурентних позицій підприємства на міжнародному авіаційному ринку.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 075 «Маркетинг». – Національний університет харчових технологій, Київ, 2024.

У кваліфікаційній роботі представлені методичні та практичні підходи щодо визначення конкурентних позицій підприємства на міжнародному авіаційному ринку.

В роботі проаналізовано теоретичні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства на міжнародному ринку, на основі аналізу підходів науковців щодо сутності «стратегії конкурентоспроможності» сформульоване власне бачення цього поняття, розглянуто методичні підходи до визначення конкурентних позицій підприємства.

Також в роботі на основі дослідження маркетингового середовища АТ «АНТОНОВ» та оцінювання конкурентного середовища АТ «АНТОНОВ» та основних конкурентів за моделлю М. Портера доведено, що АТ «АНТОНОВ» застосовує стратегію лідера за витратами.

Для АТ «АНТОНОВ» була обґрунтована реалізація стратегії диференціації, розраховані показники впливу від впровадження нової стратегії у діяльність підприємства підтвердили позитивні зміни щодо збільшення чистого доходу, прибутку та рентабельності від реалізації продукції.

Робота містить 100 сторінки основного тексту, 17 таблиць, 23 рисунка та 54 використаних джерела.

*Ключові слова:* стратегія конкурентоспроможності, міжнародний авіаційний ринок, 5 сил М.Портера, матриця БКГ, бюджет маркетингових витрат, реактивний ранець.

## ANNOTATION

Determining the competitive position of the enterprise in the international aviation market.

Qualification work for a bachelor's degree in specialty 075 «Marketing.» - National University of Food Technologies, Kyiv, 2024.

The qualification work presents methodological and practical approaches to determining the competitive position of an enterprise in the international aviation market.

The thesis analyzes theoretical approaches to managing the competitiveness of an enterprise in the international market, based on the analysis of the approaches of scientists to the essence of «competitiveness strategy», formulates its own vision of this concept, and considers methodological approaches to determining the competitive position of an enterprise.

Also, based on the study of the marketing environment of ANTONOV Company and assessment of the competitive environment of ANTONOV Company and its main competitors according to M. Porter's model, it is proved that ANTONOV Company applies the strategy of a cost leader.

The implementation of the differentiation strategy, which will attract a new segment of the target audience in the international aviation market, as well as the measures for its implementation, were justified for ANTONOV Company. The calculated indicators of the impact of the implementation of the new strategy in the company's activities confirmed positive changes in terms of increasing net income, profit and profitability from sales.

The article contains 100 pages of the main text, 17 tables, 23 figures and 54 references.

Keywords: competitiveness strategy, international aviation market, M. Porter's 5 forces, BCG matrix, marketing budget, jetpack.

## **СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

Байцер К.А., Семененко К.Ю. Визначення конкурентних позицій підприємства на міжнародному авіаційному ринку: матеріали XI Міжнародна науково-практична конференція «Perspectives of contemporary science: theory and practice», 9-11.12.2024, Львів, Україна: ДДТУ, С. 132-136.

## ЗМІСТ

Зміст .....	2
Вступ.....	4
Розділ 1. Теоретичні основи формування стратегії конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку.....	7
1.1. Теоретичні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства на міжнародному ринку .....	7
1.2. Формування стратегії конкурентоспроможності підприємства та базові конкурентні стратегії.....	13
1.3. Методичні підходи до визначення конкурентних позицій підприємства	24
Висновки до розділу 1 .....	32
Розділ 2. Дослідження конкурентних позицій АТ «АНТОНОВ» на міжнародному авіаційному ринку .....	34
2.1. Дослідження міжнародного авіаційного ринку.....	34
2.2. Загальна характеристика, маркетинговий та економічний аналіз діяльності АТ «АНТОНОВ».....	41
2.3. Дослідження конкурентних позицій АТ «АНТОНОВ» на міжнародному авіаційному ринку.....	47
Висновки до розділу 2 .....	67
Розділ 3. Розроблення пропозицій щодо удосконалення конкурентних позицій АТ «АНТОНОВ» на міжнародному авіаційному ринку .....	69
3.1. Основні пропозиції щодо удосконалення конкурентних позицій АТ «АНТОНОВ».....	69
3.2. Розрахунок економічної ефективності від впровадження основних пропозицій щодо удосконалення конкурентних позицій АТ «АНТОНОВ»...	71
3.2.1. Маркетингове обґрунтування виробництва реактивних ранців .....	71

3.2.2. Розроблення бюджету маркетингу .....	75
3.3 Вплив запропонованих заходів на показники роботи підприємства .....	80
Висновки до розділу 3 .....	82
Висновки .....	84
Список використаних джерел .....	88
Додатки.....	94

## ВСТУП

*Актуальність теми.* За останні кілька десятиліть в авіаційному секторі відбулися значні зміни, тому задля збільшення охоплення світового ринку та залучення нових клієнтів багато авіакомпаній почали працювати за межами своїх національних кордонів.

Такому процесу глобального розширення сприяють декілька факторів, наприклад, зростання попиту на авіаперевезення, лібералізація повітряного транспорту та загальна глобалізація економіки. Оскільки добробут людей покращується, їхня мобільність також зростає. Водночас доступність авіаперельотів зіграла важливу роль у тому, щоб більше людей могли подорожувати будь-де та будь-коли.

Ще одним важливим аспектом, який спонукає до виходу на міжнародний рівень, є лібералізація політики в сфері авіаперевезень. Уряди багатьох країн зняли обмеження на іноземне володіння авіакомпаніями, що дозволило перевізникам інвестувати та купувати інші компанії, як, наприклад, це робила Lufthansa кілька разів протягом останнього десятиліття.

Конкуренентоспроможність авіаційного підприємства, яке виготовляє переважно літаки транспортного призначення, і об'єднує весь цикл виробництва, – це основний елемент у забезпеченні розвитку підприємства в жорстких умовах міжнародного ринку.

Актуальність теми полягає в визначенні чинників, які безпосередньо впливають на конкурентоспроможність авіаційного підприємства на сучасному міжнародному ринку.

Авіаційна галузь відома своєю високою конкурентоспроможністю та постійним розвитком. Щоб процвітати в цьому середовищі, авіакомпанії зосереджуються на диференціації, залученні клієнтів і створенні надійного бренду.

Рівень конкурентоспроможності компаній характеризує ефективність

діяльності на міжнародному авіаційному ринку. Для успішного функціонування авіаційного підприємства в сучасних ринкових умовах, на головну роль виходить формування менеджерами вищої ланки правильної маркетингової стратегії. Це актуально для будь-якого підприємства, яке слідує ринковим тенденціями та потребами клієнтів, щоб першим запропонувати рішення проблеми у відповідній галузі

Дослідженням питання конкурентоспроможності займалися такі українські та зарубіжні вчені як Ареф'єва О. В., Барингольц С. М., Белова Т. Г., Вознюк Т. К., Васильчук О. Д., Голубєва Т. С., Головка О. С., Дж. Манзелла, Жураківський В. О., Каліна І. І., Колос І. В., Маслак О. І., М. Портер, Румянцев А. П., Сімкова Т. О., Тищенко А. Н.

*Метою* кваліфікаційної роботи є розроблення та впровадження пропозицій щодо удосконалення конкурентних позицій АТ «АНТОНОВ» на міжнародному авіаційному ринку.

Відповідно до мети кваліфікаційної роботи були поставлені і вирішені наступні завдання:

- досліджено теоретичні підходи управління конкурентоспроможністю підприємства на міжнародному ринку;
- досліджено формування стратегії конкурентоспроможності підприємства та базові конкурентні стратегії;
- досліджено методичні підходи до визначення конкурентних позицій підприємства;
- досліджено міжнародний авіаційний ринок;
- проаналізовано маркетингову та економічну діяльність АТ «АНТОНОВ»;
- проаналізовано конкурентні позиції АТ «АНТОНОВ» на міжнародному авіаційному ринку;
- розроблено основні пропозиції щодо удосконалення конкурентних позицій АТ «АНТОНОВ»;

- обґрунтовано виробництво реактивних ранців;
- розроблено бюджет маркетингу;
- визначено очікувані результати від впровадження заходів;
- визначено вплив запропонованих заходів на показники роботи підприємства.

*Об'єктом* дослідження виступає конкурентоспроможність АТ «АНТОНОВ» на міжнародному ринку.

*Предметом* дослідження є розроблення пропозицій щодо удосконалення конкурентних позицій АТ «АНТОНОВ» на міжнародному ринку.

*Методи дослідження.* В ході досліджень застосовувалися описовий метод та метод узагальнення, методи аналізу та синтезу, системний аналіз, економіко-статистичний аналіз, а також метод кон'юнктурних тестів (застосовувався у другому розділі для опису формування маркетингових явищ та аналізу їх причинно-наслідкових зв'язків).

*Структура і обсяг роботи.* Кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаної літератури, додатки. Повний обсяг роботи – 100 сторінки основного тексту, 17 таблиць, 23 рисунка. Список використаних джерел – 54 найменувань.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ

### 1.1. Теоретичні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства на міжнародному ринку

За останні кілька десятиліть в авіаційному секторі відбулися значні зміни, тому задля збільшення охоплення світового ринку та залучення нових клієнтів багато авіакомпаній почали працювати за межами своїх національних кордонів.

Такому процесу глобального розширення сприяють декілька факторів, наприклад, зростання попиту на авіаперевезення, лібералізація повітряного транспорту та загальна глобалізація економіки. Оскільки добробут людей покращується, їхня мобільність також зростає. Водночас доступність авіаперельотів зіграла важливу роль у тому, щоб більше людей могли подорожувати будь-де та будь-коли.

Ще одним важливим аспектом, який спонукає до виходу на міжнародний рівень, є лібералізація політики в сфері авіаперевезень. Уряди багатьох країн зняли обмеження на іноземне володіння авіакомпаніями, що дозволило перевізникам інвестувати та купувати інші компанії, як, наприклад, це робила Lufthansa кілька разів протягом останнього десятиліття [22].

Управління міжнародним маркетингом – це стратегічний процес застосування маркетингових принципів і стратегій у різних країнах. Це передбачає визначення глобальних ринкових можливостей, дослідження та аналіз іноземних ринків і розуміння поведінки міжнародних споживачів [23].

Управління компанією на міжнародному ринку – це низка взаємопов'язаних дій, спрямованих на ефективне використання ресурсів компанії для досягнення стратегічних цілей у глобальному бізнес-середовищі.

Це включає в себе адаптацію бізнес-моделей, продуктів і послуг до різних культурних, економічних, політичних і правових умов, а також роботу з міжнародними командами для отримання конкурентної переваги на глобальних ринках.

Власники повинні не тільки визначити свій цільовий ринок і його потреби, але й адаптуватися до місцевих законів і мереж. Без глибокого розуміння цілей компанії та оптимізації існуючих процесів менеджери ризикують провалитися в міжнародній експансії, що може негативно вплинути на основний бізнес.

Для виходу підприємства на міжнародний рівень необхідно врахувати наступні аспекти:

- необхідно мати глобальну перспективу, адже розуміння культурних відмінностей і очікувань клієнтів є критично важливим для ефективної роботи на міжнародній арені.

- важливо чітко визначити, чи компанія прагне до зростання чи експансії, оскільки це вплине на вибір стратегії.

- співпраця з місцевими партнерами може суттєво полегшити входження на нові ринки, надаючи цінні знання про специфіку бізнесу.

- адаптація стратегій до місцевих умов є необхідною, оскільки компанії часто стикаються з культурними та соціальними особливостями.

- встановлення надійних комунікаційних каналів між різними підрозділами забезпечує успішну інтеграцію та узгодженість дій.

- ефективне делегування повноважень дозволяє розширювати бізнес, залучаючи кваліфікованих фахівців.

Ці принципи становлять основу для розробки ефективних стратегій, які сприяють довгостроковому успіху на міжнародній арені.

Відповідно до концептуальних підходів управління, виділяють три його види (табл.1.1): управління, орієнтоване на ресурси, на вартість і на ринок.

Основою ресурсорієнтованого менеджменту є раціональне поєднання наявних ресурсів (фізичних, технологічних, технологічних, кадрових, фінансових, інформаційних) відповідно до потенціалу підприємства.

## Порівняльна таблиця концептуальних підходів управління

Характеристика	Ресурсно-орієнтоване управління	Вартісно-орієнтоване управління	Ринково-орієнтоване управління
Основний фокус	Ефективне використання наявних ресурсів	Створення та зростання вартості підприємства	Задоволення потреб споживачів та створення цінності для них
Ключові процеси	Об'ємно-календарне планування, планування матеріалів, виробничих ресурсів, потужностей, фінансів, ERP	CPM, BPM, BSC, TPS	Аналіз ринку, маркетингові дослідження, управління продуктом
Переваги	Оптимізація витрат, підвищення ефективності виробництва	Привабливість для інвесторів, зростання ринкової капіталізації	Зростання продажів, підвищення лояльності клієнтів
Недоліки	Недостатня увага до потреб клієнтів, ризик застарівання	Може призвести до короткострокової орієнтації, нехтування довгостроковими інтересами	Вимагає значних інвестицій у маркетинг і дослідження
Орієнтація на	Внутрішні процеси, ресурси	Фінансові показники, акціонери	Зовнішнє середовище, клієнти
Інструменти	Бюджетування, планування виробництва, системи обліку	Фінансова звітність, системи оцінки вартості, балансова система показників	Маркетингові дослідження, аналіз конкурентів, управління продуктом

Джерело: складено автором на основі [24].

Управління ресурсами включає не лише загальне управління підприємством, але й кількісне планування (MPS), планування потреб у матеріалах (MRP), планування ресурсів (MRP II), планування потужностей (CRP), управління фінансовими ресурсами (FRP), а також управління підприємством в цілому (ERP). До характерних рис цього управління можна віднести:

- 1) детальне планування і контроль за рухом (надходженням і витрачанням) певних видів виробничих ресурсів;
- 2) узгодженість виробничих потужностей із запитами споживачів;
- 3) інтеграція матеріальних і фінансових потоків у межах одного року планування;

4) орієнтація на підвищення продуктивності праці з недостатнім акцентом на потреби споживачів.

Ринкова орієнтація передбачає створення системи управління підприємством, зосередженої на поведінці та потребах кінцевих споживачів.

У довгостроковій перспективі це забезпечує:

1) постійне зростання економічних показників завдяки збільшенню числа задоволених споживачів;

2) надприбутки завдяки швидкому реагуванню на зміни в споживчому попиті;

3) зростання частки ринку та підтримку конкурентних переваг через надання споживачам більшої цінності порівняно з конкурентами [5].

Вартісний підхід, протягом тривалого часу, слугував аналітикам інструментом для оцінки акцій з високим потенціалом зростання. З 80-х років ХХ століття в США, а з 90-х – в європейських країнах, все більше уваги почали приділяти менеджменту, орієнтованому на вартісні показники підприємств. Це стало наслідком зростання впливу активного світового фондового ринку, глобалізації бізнесу і створення стратегічних альянсів, збільшення кількості приватних акціонерів, підвищення значення опціонів на акції в системах мотивації топ-менеджерів, а також інвестицій у нематеріальні активи, такі як людський і інформаційний капітал. Основними інформаційними технологіями, що використовуються в системі вартісно-орієнтованого управління, є ефективне управління компетенціями (CPM), управління бізнесом (BPM), збалансована система показників (BSC) та універсальна система показників діяльності (TPS).

Безперечно, маркетингова діяльність – це один з інструментів управління, який має вплив на підвищення конкурентних позицій будь-якого підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках. Маркетингова концепція управління являє собою планування стратегічної діяльності підприємства: головну ідею та мету, інструменти для її реалізації, перелік цілей та завдань для досягнення мети.

Сучасні авіаційні підприємства повинні орієнтуватися головним чином на вимоги ринку та покупця.

Маркетингова конкурентна стратегія є важливим елементом забезпечення конкурентоспроможності підприємства, яка реалізується через постійний моніторинг ринку, формування комплексної інформаційної системи та створення відповідної системи управління.

Згідно визначенню Ж. Ж. Ламбена, стратегічний маркетинг – це процес, що здійснюється підприємством з ринковою орієнтацією з метою досягнення показників, що перевищують середньо ринкові, шляхом систематичного проведення політики створення товарів і послуг, що забезпечують споживача товарами більш вищої цінності, ніж у конкурентів [4].

Для розроблення конкурентоспроможної маркетингової стратегії компанія обов'язково має бути орієнтована на довгострокову діяльність, враховувати результати стратегічного маркетингового аналізу, підпорядкованість в ієрархії систем управління, а також ринкову орієнтацію діяльності відносно споживачів і конкурентів.

Таким чином маркетингова стратегія авіаційного підприємства визначає здатність компанії лідирувати в конкурентній боротьбі.

Маркетингова стратегія компанії визначає її здатність домогтися лідерства в конкурентному середовищі. При розробці та обґрунтуванні даної стратегії вирішуються 3 основні завдання, які залежать від етапів життєвого циклу підприємства:

Створення маркетингових інструментів, включаючи продуктові інновації, зміна ринкової політики, диверсифікацію виробництва, мінімізацію ризиків, комплексне застосування системи управління маркетингом.

Це забезпечує розвиток адаптивних можливостей, своєчасне реагування на зміни зовнішніх факторів і використання комунікаційних ресурсів.

Формування маркетингової політики, орієнтованої на задоволення потреб споживачів, включаючи конкретне вивчення споживчих звичок, позиціонування продукту і цільових сегментів ринку.

При розробці маркетингової стратегії слід дотримуватися наступних принципів:

Мета полягає в тому, щоб спрямувати зусилля всіх підрозділів на узгодження місії компанії з її цілями, задоволення потреб споживачів і досягнення економічних вигод за рахунок виробничої та збутової діяльності.

Концентрація зусиль означає, що всі процеси, такі як дослідження, виробництво, фінансові операції та продажі, базуються на маркетингових принципах, таких як креативність у пошуку ринків та споживачів, задоволенні потреб та вирішенні маркетингових завдань.

Довгостроковим напрямком є прогнозування та впровадження інновацій у продукти та методи ведення бізнесу.

Синергія – це інтеграція стратегічних і тактичних маркетингових заходів для максимального впливу на споживчий попит і потреби за допомогою комплексної системи протидії, що забезпечує синергетичний ефект.

Гнучкість – це здатність швидко адаптувати стратегію компанії до змін попиту, як кількісних, так і якісних.

Слід зазначити, що вибір конкурентної маркетингової стратегії підприємства залежить від особливостей галузі, до якої воно відноситься. Ключовими факторами є тип та асортимент продукції, витрати на виробництво та маркетинг, ціноутворення, державне регулювання та логістичні функції.

Розвиток авіаційних підприємств та підвищення їхньої конкурентоздатності на міжнародному ринку можна пов'язати з такими економічними теоріями та науковими підходами, як теорія порівняльних переваг Девіда Рікардо, теорія кластера Майкла Портера та теорія інноваційного розвитку Йозефа Шумпетера [14].

Теорія порівняльних переваг пояснює, як підприємства можуть вигравати від міжнародної торгівлі, спеціалізуючись на виробництві товарів, в яких вони мають порівняльну перевагу. Авіаційні підприємства можуть скористатися перевагами свого сучасного обладнання на виробництві, висококваліфікованими кадрами, та ін.

Відповідно до теорії кластера економічні переваги виникають, коли організації з одного сектора концентруються в одному регіоні. Авіаційні

підприємства, розташовані в одних регіонах, можуть скористатися спільною інфраструктурою, знаннями й технологіями.

Теорія інноваційного розвитку акцентує увагу на важливості інновацій для економічного розвитку. Впровадження нових технологій та процесів в авіаційні підприємства може значно підвищити їхню ефективність та конкурентоспроможність на міжнародному авіаційному ринку. Згідно даної теорії, інновації можуть бути технологічними, організаційними, маркетинговими. Для авіаційних підприємств інновації дозволяють адаптуватися до змін на ринку, підвищувати якість продукції та ефективність виробничих процесів, а також забезпечувати сталий розвиток і успішну конкуренцію на міжнародному рівні з урахуванням діджиталізації міжнародного бізнесу.

Окрему увагу варто приділити використанню інструментів цифрового маркетингу, таких як соціальні медіа та контент-маркетинг, що дозволить авіаційним підприємствам ефективніше комунікувати з цільовими аудиторіями та розширювати географію продажів.

## **1.2. Формування стратегії конкурентоспроможності підприємства та базові конкурентні стратегії**

Конкурентоспроможність є важливим фактором, що спонукає ринок до розвитку та підтримує підприємництво. Однак вона також ставить перед компаніями завдання формулювання стратегій для виживання і виділення у конкурентній боротьбі, а також для ефективного та економного задоволення потреб і очікувань споживачів. Дж. Манзелла, відомий американський експерт з міжнародного бізнесу, торгівлі та економічних трендів, виділив п'ять ключових стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємств [28]:

- фокус на основних компетенціях дає змогу компаніям зосередитися на своїх основних продуктах, передавши несуттєві функції іншому бізнесу

- залучення та утримання талановитих кадрів, здатних критично мислити, вирішувати складні завдання і працювати з новітніми технологіями.
- орієнтація на клієнта означає підприємства повинні ще більше зосередитися на задоволенні змінних потреб і бажань споживачів.
- зниження витрат означає те, що компанії мають постійно вдосконалювати процеси, покращувати комунікацію і координацію між відділами, адже економія, яка передається споживачам, забезпечує конкурентні переваги.
- вихід на міжнародні ринки через експорт або інвестиції – стратегічні альянси та партнерства допомагають розуміти потреби ринку та демографічні зміни, які впливають на споживчі вподобання.

В цілому підприємствам рекомендується використовувати практично орієнтовані стратегії для підвищення конкурентоспроможності: знати своїх споживачів, постійно додавати цінність продуктам, інвестувати в інновації та технології, навчати команди, бути відкритими для комунікації, чітко розподіляти обов'язки та встановлювати пріоритети на стратегічне партнерство.

В умовах глобальної конкуренції, економічних криз і нових технологічних трендів, компанії змінюють або вдосконалюють свої стратегії, щоб зберегти чи підвищити свої позиції на ринку. Весь спектр конкурентних стратегій можна об'єднати в єдину систему (рис.1.1).

На основі цієї системи можна навести кілька прикладів пропозицій українських науковців щодо підвищення конкурентоспроможності. Мельничук Л. С. і Хізніченко О. О. запропонували такі заходи: модернізація обладнання, вивчення потреб споживачів, аналіз конкурентів, продумана рекламна політика, диференціація продукту та всебічне зниження витрат.

Гамова О. В. виділяє ключові завдання для підвищення конкурентоспроможності: стимулювання інновацій, розширення асортименту продукції, впровадження нових технологій, аналіз попиту споживачів та конкурентної діяльності, оцінка результатів роботи підприємства та коригування стратегії, а також виявлення сильних і слабких сторін.

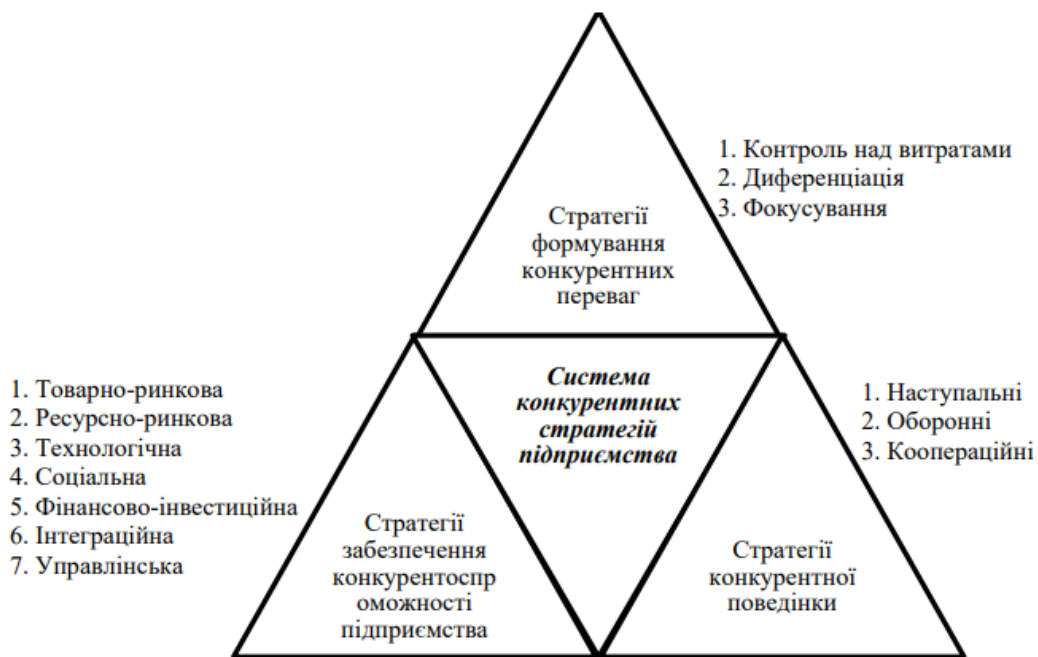


Рис.1.1. Система конкурентних стратегій підприємства [21]

В авіаційній індустрії характерною рисою є неможливість обмеження інноваційним процесом чи продуктом (послугою), оскільки вони швидко втрачають актуальність і є лише короткостроковими конкурентними перевагами. Досвід свідчить, що лідерські компанії в цій галузі удвічі частіше оновлюють свої бізнес-моделі в порівнянні з конкурентами. Більше того, інноваційна трансформація бізнес-моделі вимагає її переосмислення за ключовими аспектами: ціннісна пропозиція, цільова аудиторія та орієнтація на клієнта, взаємодія з іншими учасниками ринку, а також прибутковість моделі [7].

Професор М. Портер з Гарвардської школи бізнесу описує конкурентоспроможність компанії як «можливість ефективно діяти на конкретному ринку (зоні продажу) протягом визначеного часу, створюючи та реалізуючи конкурентоспроможні продукти та послуги».

На думку вченого, хоча кожна компанія має потенціал для виявлення багатьох сильних і слабких сторін у порівнянні з конкурентами, вона зазвичай може досягти лише двох видів конкурентних переваг: низьких витрат та диференціації продукції.

Ці переваги можливі лише через подолання п'яти основних сил конкуренції, які мають найбільший вплив на її позицію на ринку. До них

відносяться: конкуренція з існуючими гравцями, загроза з боку нових учасників, можливість впливати на постачальників, вибір споживачів та їхні переговорні можливості, а також загроза альтернативних продуктів і послуг. Аналізуючи конкурентне середовище, споживачів та конкурентів, можна визначити наявні переваги та недоліки, що дозволяє розробити стратегії для зміцнення або підтримки конкурентних позицій.

М. Портер пропонує чотири основні типи конкурентних стратегій, які можуть бути застосовані для досягнення вищого рівня ефективності, ніж середній у галузі (табл.1.2).

*Таблиця 1.2*

### **Загальні стратегії конкуренції**

	Лідерство за витратами	Лідерство за продажами
Широкі цільові сегменти	1. Лідерство в мінімізації витрат	2. Диференціація
Вузькі цільові сегменти	3. Фокусування на витратах	4. Фокусування на диференціації

Джерело: сформовано автором на основі [29]

Кожна з описаних стратегій має свій унікальний підхід до досягнення конкурентних переваг, що базується на комбінації вибору конкретних видів цих переваг і масштабах стратегічних цілей, які ставляться для їх реалізації. У загальному розумінні конкурентоспроможність компанії може бути визначена як потенційна або фактична здатність підприємства успішно працювати в певному зовнішньому середовищі [18].

Підприємства можуть підвищувати свою конкурентоспроможність за допомогою виробничої, товарної і цінової стратегій. Усі стратегії, яким слідує підприємство, повинні спрямовуватися на досягнення та підтримання конкурентних переваг. Вони, у свою чергу, мають забезпечувати як впізнаваність і стійкість торговельної марки, так і самих товарів до викликів ринку та потреб клієнтів.

Особливої уваги потребує процес формування конкурентних переваг підприємств на базі постійного моніторингу кон'юнктури ринку, позицій конкурентів на ньому, урахування зміни смаків та уподобань споживачів.

Економіст К. Елін визначає конкурентні переваги як фактор або набір факторів, що безпосередньо чи опосередковано впливають на стабільний або зростаючий вибір споживачів на користь конкретного підприємства, забезпечуючи йому певний економічний результат, який стабілізує чи збільшує прибуток. В. Голік розглядає їх як вираження переваги над конкурентами в різних аспектах діяльності підприємства. О. Янковий трактує конкурентні переваги як перевищення (коли фактор є стимулом) або його низьке значення (якщо фактор є стримуючим) порівняно з відповідними чинниками стратегічних суперників.

А. Войчак і Р. Камишніков вважають конкурентні переваги характеристиками чи властивостями, які надають підприємству перевагу над прямими конкурентами. Найбільш обґрунтоване трактування конкурентних переваг полягає в тому, що це наявність ціннісних властивостей або сукупності факторів, які дозволяють підприємству займати і зберігати кращі позиції на ринку порівняно з іншими.

Конкурентна перевага – це наявність унікальної або ексклюзивної цінності в організації, яка надає їй перевагу перед іншими конкурентами. Вона є відносною категорією, що характеризується здатністю адаптуватися до змінюваних умов, зберігати певний рівень стійкості і ефективності, що в цілому визначає можливість для успішної діяльності підприємства в умовах конкурентного середовища. Інакше кажучи, це висока компетентність підприємства, що надає йому можливість залучати та утримувати клієнтів.

Конкурентні переваги, як стратегічні фактори успіху, повинні відповідати таким критеріям:

1. Базуватися на можливостях підприємства, які мають бути оригінальнішими, ніж у конкурентів, і важко або неможливо їх копіювати;
2. Забезпечувати унікальність бренду в довгостроковій перспективі порівняно з конкурентами;
3. Задовольняти специфічні потреби споживачів.

З метою оцінки та аналізу конкурентних переваг підприємства, важливо

виокремити критерії, за якими ці переваги можуть бути визначені. Вони виникають і проявляються там, де розвивається конкуренція, і тому чим більше конкуренція охоплює ринок, тим більш важливими для успіху стають конкурентні переваги підприємства [3].

Першим етапом є аналіз зовнішнього середовища, який включає вивчення ринку, потреб споживачів, а також дослідження конкурентів і постачальників. Це потрібно для того, щоб підприємство могло бути готовим до можливих змін навколишнього середовища і своєчасно реагувати на них. Важливим результатом цього етапу є визначення конкурентної позиції компанії на ринку.

Наступним етапом є формулювання місії і визначення цілей підприємства. Завдяки аналізу зовнішнього середовища компанія може сформулювати чіткі цілі, які вона планує досягти через здобуття конкурентних переваг. В залежності від результатів першого етапу ці цілі можуть включати збільшення обсягів продажу, підвищення ринкової вартості, максимізацію прибутку чи зменшення витрат.

Третій етап полягає в розгляді і виборі підходів для досягнення конкурентних переваг. На цьому етапі підприємство визначає, якими конкретно методами воно буде рухатися до своїх цілей.

Далі необхідно оцінити ресурси і можливості підприємства для реалізації обраної стратегії. На цьому етапі здійснюється оцінка внутрішнього потенціалу компанії, її можливостей і ресурсів, які можуть бути використані для досягнення конкурентних переваг.

Потім слідує розробка фінансової і організаційної підтримки процесу досягнення конкурентних переваг. Фінансове забезпечення включає використання як власних, так і залучених коштів, а організаційне – розробку мотиваційних схем для персоналу, управління ресурсами і логістикою.

Заключним етапом є оцінка і контроль результатів, що здійснюється шляхом порівняння досягнутих результатів із поставленими цілями. Цей етап важливий для забезпечення зворотного зв'язку, що дозволяє коригувати стратегії і покращувати результати.

Компанія повинна мати кілька конкурентних переваг, які необхідно захищати. Засоби захисту конкурентних переваг можуть включати:

- монополізацію частини ринку;
- використання патентів, ноу-хау, комерційних таємниць;
- доступ до унікальних джерел сировини і комунікацій.

Існують різні шляхи досягнення конкурентних переваг, але основними стратегіями є:

- лідерство за витратами (зниження собівартості);
- диференціація продукції;
- фокусування на конкретному ринковому сегменті;
- стратегія першопрохідця (ранній вихід на ринок);
- синергізм.

М. Портер називає три перші стратегії базовими, оскільки вони можуть бути застосовані в будь-якому бізнесі. Однак існують і інші варіанти, такі як інноваційний підхід чи глобалізація бізнесу.

Також варто зазначити, що конкурентні переваги підприємства визначаються не тільки його стратегією, а й широтою цільового ринку. Тому перед вибором стратегії підприємству необхідно врахувати кілька обмежень, зокрема:

- асортимент продукції та тип споживачів;
- канали розповсюдження товарів;
- географічний регіон продажу і взаємодія з іншими галузями.

Таким чином, компанія може обрати між масовим ринком або вузькою ринковою нішою. Комбінуючи ці фактори з основними стратегіями, підприємство розширює свої можливості для вибору найбільш ефективного підходу.

Стратегія лідерства за витратами спрямована на зменшення загальних витрат виробництва, що приваблює споживачів завдяки нижчим цінам. Ця стратегія є ефективною, коли ринок насичений покупцями, чутливими до цін. Основною метою є досягнення переваги над конкурентами у витратах, що

дозволяє пропонувати найнижчі ціни. Використовуючи цю стратегію, компанія може захоплювати частки ринку, де домінують конкуренти, або отримувати прибуток на таких ринках. Однак вона буде працювати, поки конкуренти не почнуть ще більше знижувати свої ціни.

Стратегія широкої диференціації полягає в розрізненні власного продукту від товарів конкурентів через унікальні характеристики або привабливі комерційні пропозиції. Ця стратегія буде успішною, коли покупці втомляться від «стандартних» товарів, які їх більше не цікавлять. Ключовим моментом є постійне дослідження потреб і уподобань клієнтів, щоб з'ясувати, які саме властивості товару можуть їх привабити. Після цього компанія надає продукту ці характеристики [17].

Стратегія оптимальних витрат передбачає, що клієнти отримують вищу цінність від товару за ту ж ціну. Основна суть полягає в тому, щоб зробити товар більш привабливим, не знижуючи якості, завдяки зменшенню витрат і диференціації в порівнянні з конкурентами. Компанія повинна створити товар, що перевищує очікування клієнтів за критеріями якості, привабливості та обслуговування, одночасно знижуючи ціну відносно конкурентів.

Стратегія ринкової ніші, або сфокусована стратегія, зосереджена на вузькому сегменті ринку. Вона відрізняється від стратегій диференціації та лідерства за витратами орієнтацією на конкретний сегмент, де компанія може перевершити конкурентів завдяки зниженим витратам на виробництво. Основна мета – сфокусувати зусилля на певному географічному сегменті для покращення обслуговування клієнтів [13].

Стратегія упередження пов'язана зі стадією життєвого циклу компанії. На початкових етапах розвитку фірми конкуренти не завжди можуть нейтралізувати її стратегічні активи. Використання цієї стратегії зосереджене на:

- логістичних системах (постачання ресурсів, обладнання для нових виробництв),
- системах розподілу та обслуговування (формування клієнтської бази і навичок споживання),

– системах розробки та виробництва (позиціонування товару на ринку, створення унікального дизайну, нарощування виробничих потужностей).

На сьогоднішній день світовий ринок цивільного авіабудування демонструє швидке зростання, яке зумовлене збільшенням обсягів міжнародних авіаперевезень, особливо на азійському ринку, де темпи розвитку нещодавно перевищили загальносвітові показники. Цей ріст перевезень веде до зростання попиту на авіаційну техніку, а також до необхідності розробки більш сучасних, комфортних і паливно-ефективних літаків від численних авіакомпаній. Водночас основні вимоги до цивільних літаків еволюціонують в залежності від ринкових умов та коливань цін на авіаційне паливо. Якщо ще кілька років тому акцент ставився на збільшення дальності польотів, то нинішня динаміка цін на паливо змусила провідних виробників зосередитися на створенні літаків з вищою паливною ефективністю [1].

Для того щоб зміцнити свої конкурентні позиції, авіаційне підприємство повинно регулярно аналізувати конкурентне середовище, щоб своєчасно виявляти і прогнозувати тенденції розвитку конкурентних ситуацій, які можуть вплинути на його становище. Необхідно також оцінити свої конкурентні переваги та розробити і реалізувати ефективні стратегії.

Крім того, важливо враховувати суспільні настрої, екологічні аспекти, а також тенденції у соціальних відносинах. Це підкреслює важливість впровадження концепції сталого розвитку на мікро- і макрорівнях для підвищення конкурентоспроможності авіаційних компаній. Ця концепція передбачає раціональне використання ресурсів, покращення якості продукції, впровадження інновацій, удосконалення управління конкурентоспроможністю, а також задоволення соціальних потреб працівників та населення.

Слід зазначити, що в постмодерному світі успішними стають ті підприємства, які враховують досягнення менеджменту як наукового знання, зокрема концепцію сталого розвитку, яка акцентує на необхідності забезпечення балансу між сучасними потребами і інтересами майбутніх поколінь. Сьогодні на авіаринку переважають компанії, які здатні генерувати та впроваджувати нові

управлінські ідеї, а також реалізовувати прогресивні концепції розвитку [19].

Конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю генерувати і впроваджувати нові управлінські ідеї, а також реалізувати сучасні наукові концепції, що сприяють досягненню стійких конкурентних переваг у сфері авіації. Управління конкурентоспроможністю авіаційного підприємства полягає у розробці та реалізації комплексу заходів, які забезпечують підтримку та досягнення провідних позицій на ринку авіаперевезень, з урахуванням екологічних стандартів, соціальної справедливості та фінансової вигоди.

Концепція п'яти сил Портера включає п'ять факторів, які визначають загальний рівень прибутковості та конкуренції в галузі. Ці фактори включають загрозу входження нових гравців, переговорну силу постачальників, переговорну силу споживачів, загрозу заміщення та конкуренцію між існуючими гравцями.

В авіаційній галузі загроза появи нових гравців є відносно низькою через високі вимоги до капіталу та жорстке регуляторне середовище. Нові гравці повинні відповідати різним стандартам і вимогам безпеки, щоб працювати в галузі, що збільшує вартість входження на ринок. Крім того, постачальники мають високу переговорну силу через обмеженість поставок критично важливих ресурсів, таких як літаки та паливо, що створює додатковий тиск на авіакомпанії для укладення вигідних угод.

Споживачі мають відносно невелику переговорну силу і не можуть впливати на ціни через однорідність послуг авіакомпаній. Вибір споживачів обмежений, оскільки авіакомпанії можуть пропонувати схожі тарифи на схожі послуги. Однак авіакомпанії повинні зосередитися на наданні якісних послуг, щоб залучити та утримати клієнтів [30].

Оскільки авіаперевезення є найефективнішим способом подорожувати на великі відстані, загроза заміщення також є низькою. Однак авіакомпанії повинні розглядати нові альтернативи, такі як швидкісна залізниця та інші види транспорту, які можуть вплинути на прибутковість і конкурентоспроможність.

Нарешті, галузь авіаперевезень є висококонкурентною, як і конкуренція

між існуючими конкурентами. Авіакомпаніям доводиться конкурувати за низкою факторів, включаючи ціну, якість обслуговування, тип літака та мережу маршрутів. Ця конкуренція змушує авіакомпанії впроваджувати інновації та інвестувати в нові технології і послуги, щоб залишатися на плаву.

Загроза появи нових учасників:

Авіація є дуже капіталомісткою галуззю, що вимагає значних інвестицій в літаки, технології, наземну інфраструктуру та людські ресурси. Нові учасники повинні подолати значні бар'єри для входу на ринок, включаючи регуляторні бар'єри, такі як отримання необхідних ліцензій та дотримання суворих правил безпеки, які відрізняються в різних країнах, щоб вийти на ринок [49].

Крім того, діючі учасники ринку авіаперевезень отримують вигоду від ефекту масштабу, якого не можуть досягти нові учасники на початковому етапі. Великі авіакомпанії можуть досягти нижчих витрат на одиницю продукції, розподіляючи свої фіксовані витрати на більшу кількість рейсів і місць.

Незважаючи на привабливість галузі авіаперевезень, багато авіакомпаній-початківців не змогли зберегти капітал, необхідний для конкуренції з усталеними авіакомпаніями - закриття WOW Air і Primera Air є прикладами цього. Ці авіакомпанії не в змозі ефективно конкурувати з більшими, більш усталеними гравцями, що ілюструє виклики, з якими стикаються нові учасники ринку.

Ефективність галузі значною мірою залежить від переговорної сили постачальників. Boeing та Airbus домінують на ринку постачання літаків, що дає їм значну владу над авіакомпаніями. Високі витрати і складність зміни постачальника посилюють їхнє домінування. Наприклад, коли у Boeing виникли проблеми з літаком 737 MAX, авіакомпанії, які покладалися на нього, зіткнулися з серйозними операційними труднощами, що демонструє вплив постачальників на вибір та ефективність роботи авіаційної галузі [48].

Переговорна сила покупця визначає ступінь, до якого споживачі можуть впливати на ринкові умови та отримувати вигідні умови. Розвиток Інтернету збільшив переговорну силу клієнтів, оскільки вони можуть легко порівнювати

ціни та послуги. Авіакомпаніям доводиться конкурувати за ціною, особливо з чутливими до ціни споживачами.

Політика корпоративних подорожей також впливає на купівельну спроможність клієнтів, оскільки великі корпорації можуть домовлятися про значні знижки, якщо вони бронюють квитки через спеціалізовані платформи.

Авіаційна галузь стикається зі значною загрозою з боку продуктів-замінників. Наприклад, швидкісна залізниця, яка пропонує більш комфортні умови для маршрутів на короткі та середні відстані, почала конкурувати з авіаперевезеннями. Крім того, розвиток телекомунікаційних технологій, таких як відеоконференції, зменшив потребу в ділових поїздках і збільшив популярність віртуальних зустрічей.

Ажіотаж навколо COVID-19 прискорив впровадження цих технологій, що призвело до зниження попиту на ділові поїздки. Це підкреслює, як швидко альтернативи можуть вплинути на галузь.

Авіаційна галузь характеризується інтенсивною конкуренцією через насиченість ринку. Авіакомпанії конкурують за ціною, маршрутами та якістю обслуговування. Лоукости, такі як Ryanair та easyJet, змінили ринок, пропонуючи недорогі послуги, змусивши традиційні авіакомпанії адаптуватися.

Деякі авіакомпанії створили дочірні лоукост-компанії, щоб конкурувати, тоді як інші зосередилися на вдосконаленні своїх послуг, щоб виділитися серед лоукост-перевізників.

### **1.3. Методичні підходи до визначення конкурентних позицій підприємства**

Питання оцінки конкурентоспроможності підприємств є надзвичайно важливим для їхнього виживання та розвитку в умовах ринкової економіки. Підсумовуючи наукові дослідження з цієї теми, можна виділити різні методи діагностики та оцінки (табл.1.3). Кількісні методи передбачають розрахунок

відносних величин (коефіцієнтів, показників), що відображають рівень ключових параметрів конкуренції, і подальше інтегрування цих величин у загальні або комбіновані показники. Ці методи дозволяють оцінити потенціал організації у конкурентних умовах та ухвалити оптимальне управлінське рішення. Однак такий підхід має певну суб'єктивність, адже для визначення вагових коефіцієнтів часто залучаються експерти. Такий метод має обмежену математичну формалізацію, що знижує його ефективність для комплексного аналізу конкурентоспроможності [50].

Таблиця 1.3

### Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Ознака класифікації	Група методів	Методи
За способом оцінювання	Кількісні	Диференційований метод, інтегральний метод, метод різниць, метод балів
	Якісні	SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, евристичні методи
За формою представлення результатів	Матричні	Матриця БКГ, матриця Мак Кінсі, матриця Shell/DPM, метод PIMS, матриця Ансоффа
	Індексні	Інтегральні методи, метод конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції
	Графічні	Радіальна діаграма, багатокутник конкурентоспроможності, метод профілів
За показниками змінними, що використовують під час аналізу	Методи, що характеризують ринкові позиції	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/DPM, метод PIMS, модель Портера
	Методи, що характеризують рівень менеджменту	Метод LOTS, метод експертної оцінки, ситуаційний аналіз, карти стратегічних груп, бенчмаркінг
	Методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність	Методи фінансово-економічного аналізу, методи прогнозування фінансового стану
За ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства	Спеціальні	Конкурентоспроможність продукції, матричні методи
	Комплексні	Індексні, інтегральні методи, метод балів
За рівнем ухвалення рішення	Стратегічні	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/DPM
	Тактичні	Інтегральні методи, аналіз конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції, самооцінка

Джерело: сформовано автором на основі [15]

Якісні методи оцінки, в свою чергу, дозволяють враховувати фактичні дані та реальні умови. Матриці використовуються в матричних методах, де основою є аналіз двовимірних матриць, побудованих за принципом координатної системи для оцінки маркетингових характеристик компанії. Проте, цей метод має недолік – обмежену кількість оцінювальних факторів та характеристик. Індексні методи базуються на визначенні окремих індексів для основних аспектів діяльності підприємства, а потім зведенні їх до загального інтегрального показника. Цей метод дозволяє проводити складні обчислення з використанням простих математичних операцій.

Для побудови конкурентного профілю підприємства використовуються графічні методи. Вони характеризуються простотою та наочністю, проте не дозволяють врахувати різну вагу факторів конкурентоспроможності та не дають змоги точно визначити рівень загальної конкурентної позиції [51].

Комплексні методи базуються на комплексному підході та аналізують широкий спектр важливих параметрів діяльності компанії. Використання таких методів дає змогу отримати найбільш точну картину конкурентоспроможності, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні фактори. Стратегічні методи, в свою чергу, орієнтовані на визначення конкурентної позиції компанії на ринку в довгостроковій перспективі.

Тактичні методи оцінки конкурентоспроможності базуються на аналізі конкретних аспектів діяльності компанії, причому рішення, які приймаються на основі отриманих результатів, часто носять короткостроковий характер. Залежно від класифікаційних ознак, певний метод може входити до різних категорій. Наприклад, матриця БКГ є матричним методом, оскільки вона передбачає візуалізацію результатів, проте аналітично цей метод орієнтований на характеристику ринкової позиції компанії, і тому рішення, що на її основі приймаються, можна віднести до стратегічних методів. З цього випливає, що на практиці всі методи є взаємопов'язаними, і їх застосування часто доповнює одне одного [15]. Переваги і недоліки методів наведені нижче у табл.1.4.

### Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Метод	Переваги	Недоліки
Методи, засновані на аналізі порівняльних переваг	Найбільш поширений і простий у розрахунках	Статичність отриманих оцінок, неможливість адекватно оцінити конкурентні позиції підприємства, майже не відображає взаємодію виробника продукції з ринком
Методи, що базуються на теорії рівноваги підприємства і галузі	Якісне оцінювання на рівні галузей різних країн	Великою мірою об'єктивно відображає лише зовнішні умови роботи, майже не характеризує здатність до адаптації
Методи, основані на теорії якості товару	Аналіз якості виготовленої продукції та значна увага до споживачів	Не враховується ефективність виробничо-збутової діяльності підприємства; використовується для виробників одного виду продукції; відбувається ідентифікація конкурентоспроможності продукції та підприємства
Методи побудовані на основі теорії ефективної конкуренції	Глибокий аналіз внутрішнього стану, можливість порівняння із середньогалузевими показниками	Складне узагальнення результатів аналізу (отримання інтегральної оцінки) та великий обсяг розрахунків, не дозволяє оцінити динаміку факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності
Матричні методи	Можливість дослідження розвитку конкуренції у динаміці	Концентрація уваги лише на одній стратегії; обмеженість кількості характеристик, що використовуються для оцінювання конкурентоспроможності
Інтегральний метод	Дозволяє отримати однозначні оцінки конкурентних позицій виробника; є досить простим і наочним	Не дає можливості для глибокого аналізу і виявлення резервів підвищення рівня конкурентоспроможності; не враховує галузеві особливості; обмеженість використання для підприємств зі значною номенклатурою товарів
Методи, основані на теорії мультиплікаторів	Можливість оцінити велику кількість показників підприємства	Громіздкий метод; результати є об'єктивними для нетривалого проміжку часу
Методи визначення позиції в конкуренції з погляду стратегічного потенціалу підприємств	Аналіз окремих елементів потенціалу	Складність інформаційного забезпечення розрахунків, трудомісткий алгоритм, оцінка лише внутрішніх чинників без дослідження впливу зовнішнього середовища
Методи, основані на порівнянні з еталоном	Наочний і комплексний при порівнянні	До складу досліджуваних факторів не включають показники, що характеризують силу і напрям впливу зовнішнього середовища

Джерело: [15]

Різноманіття методологічних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств дозволяє виділити окремі групи методів та створити загальну

класифікацію. До основних методів оцінки конкурентоспроможності належать ті, що ґрунтуються на життєвому циклі товару, ринковій частці, ефективній теорії конкуренції, конкурентній перевазі, а також оцінці конкурентоспроможності товару, серед інших.

У зв'язку з цим важливим є питання удосконалення підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств, оскільки методи, які широко використовуються в інших країнах, не завжди відповідають специфічним потребам українських підприємств. Зокрема, проблема вибору універсального показника та факторів, які визначають рівень конкурентоспроможності, досі не має однозначного рішення. Вибір оптимального методу або комбінації методів є індивідуальним для кожного підприємства та залежить від конкретних завдань, що ставляться перед ним, рівня прийняття рішень та особливостей конкурентного середовища.

Будь-яке підприємство оцінює свою конкурентну позицію за окремою методикою. В табл. 1.5 наведена класифікація та ознаки методів оцінки конкурентних позицій підприємства.

Оцінка конкурентних позицій підприємства на ринку проводиться через низку етапів, серед яких можна виокремити такі ключові кроки:

- аналіз конкурентного середовища;
- порівняння позицій підприємства з конкурентами;
- оцінка конкурентоспроможності продукції;
- розробка стратегії конкурентної боротьби.

Розглянемо найбільш поширені та ефективні методи оцінки конкурентних позицій підприємства.

SWOT-аналіз дозволяє швидко визначити стратегічне становище компанії, акцентуючи увагу на внутрішніх можливостях (сильних і слабких сторонах) та зовнішніх факторах, які частково виражаються в можливостях і загрозах. Показники оцінюються в кількох важливих блоках: фінанси, виробництво, організація та управління, маркетинг, людські ресурси, технології, безпека [52].

## Класифікація методів оцінки конкурентних позицій підприємства

Ознака класифікації	Група методів	Методи
За способом оцінювання	Кількісні	Метод балів, диференційований метод, методдріниць, інтегральний метод
	Якісні	Евристичні методи, SWOT-аналіз, метод експертних оцінок
За допомогою представлення результатів	Матричні	Матриця Мак Кінсі, матриця БКГ, матриця Ансоффа, матриця Shell/DPM, матриця PIMS
	Індексні (аналітичні)	Метод конкурентних переваг, конкурентоспроможність продукції, інтегральні методи, теорія ефективної конкуренції
	Графічні	Метод профілів, багатокутник конкурентоспроможності, радіальна діаграма
За показниками та змінними, що використовують під час аналізу	Методи, що характеризують ринкові позиції	Модель БКГ, модель Shell/DPM, метод PIMS. Модель Портера, метод Мак-Кінсі
	Методи, що характеризують рівень менеджменту	Метод LOTS, бенчмаркінг, метод експертної оцінки, ситуаційний аналіз, карти стратегічних груп
	Методи, що характеризують фінансово економічну діяльність	Методи прогнозування фінансового стану, методи фінансово-економічного аналізу
За ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства	Спеціальні	Конкурентоспроможність продукції, матричні методи
За рівнем ухвалення рішення	Стратегічні	Модель БКГ, модель Shell/DPM, метод PIMS, метод Мак-Кінсі тощо
	Тактичні	Інтегральні методи, теорія ефективної конкуренції, самооцінка, конкурентоспроможність продукції, аналіз конкурентних переваг
	Комплексні	Метод балів, індексні, інтегральні методи

*Джерело:* складено автором на основі [16]

Згідно з підходом Ф. Котлера, для оцінки конкурентних позицій важливо провести бенчмаркінг – порівняння власної продукції, каналів збуту та методів стимулювання з аналогічними аспектами у конкурентів. Цей метод дозволяє підприємству ідентифікувати свої конкурентні переваги та зони для покращення.

Ще одним корисним інструментом є метод «ланцюга цінності» М. Портера, який оцінює витрати компанії та її конкурентів на ключові етапи виробничої діяльності, такі як вхідна логістика, виробництво, вихідна логістика, маркетинг і продажі, а також післяпродажне обслуговування. Порівняння витрат дає змогу виявити слабкі місця в стратегії підприємства та провести корекцію на

основі отриманих даних.

Метод Ж.-Ж. Ламбена, заснований на побудові квадрантів, дозволяє оцінити й визначити потенційні ризики для підприємства, що сприяє більш точному стратегічному плануванню.

Найбільш обґрунтованими підходами до оцінки конкурентних позицій є комплексні методи. Сучасна економічна наука пропонує широкий спектр методів і підходів для оцінки конкурентних позицій підприємства. Серед основних методів можна виділити ті, що ґрунтуються на життєвому циклі товару, частці ринку, теорії ефективної конкуренції, конкурентній перевазі та оцінці конкурентоспроможності продукції.

Ще одним методом оцінки конкурентних позицій підприємства на ринку є модель «п'яти сил» конкуренції, запропонована М. Портером. Ця модель є особливо актуальною під час розробки нової стратегії, запуску нового продукту або введення на ринок нової послуги.

Розглянемо складові цієї моделі, які формують конкурентне середовище [51]:

Перша сила – це загроза від нових конкурентів. Вона визначається легкістю або складністю виходу нових учасників на ринок, а також існуючими бар'єрами для входу, що можуть бути створені вже наявними конкурентами. Збільшення кількості нових конкурентів є загрозою, від якої підприємства намагаються захиститися.

Друга сила – ринкова сила постачальників. Вона залежить від кількості постачальників: чим їх менше, тим більше їхня влада. Підприємствам слід уникати ситуації, коли постачальники набувають монопольної влади, оскільки це може обмежити їхню здатність впливати на ціни та умови постачання.

Третя сила – ринкова сила споживачів. Вона визначається здатністю споживачів отримувати найвигіднішу ціну на товари та послуги. Чим менше споживачів на ринку, тим більше їхня влада, оскільки вони можуть легко змінити постачальника, якщо не задоволені умовами. Для зменшення цієї сили підприємства повинні інформувати свою цільову аудиторію про унікальні

переваги своїх товарів та послуг.

Четверта сила – це поява товарів-субститутів. Вона визначає ймовірність того, що споживачі можуть перейти на продукти конкурентів, що виконують схожі функції. Для зменшення цього ризику компанії повинні розширювати асортимент своїх товарів та постійно покращувати їхню якість.

П'ята сила – рівень конкурентної боротьби. Вона описує інтенсивність боротьби між існуючими конкурентами на ринку. Коли конкуренти пропонують взаємозамінні продукти і не спеціалізуються на унікальних характеристиках товарів, споживачі можуть вільно переміщатися між різними продавцями. Стратегії конкурентів полягають у зміцненні своїх позицій на ринку за рахунок залучення клієнтів, що є головною метою конкурентної боротьби.

Загалом, модель «п'яти сил» дає змогу оцінити ризики та вибрати найбільш ефективну стратегію для розвитку підприємства, враховуючи вплив кожної з цих сил на рівень конкуренції.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Авіаційна галузь активно інтегрується в міжнародні ринки в рамках зростання попиту на авіап перевезення, лібералізації політики та покращення добробуту споживачів.

Існує три підходи до корпоративного управління (стратегії управління): орієнтований на ресурси, орієнтований на витрати та орієнтований на ринок. Кожен підхід має свої переваги та недоліки і впливає на ефективність діяльності компанії на міжнародному рівні.

Конкурентоспроможність розглядається як важливий фактор для виживання підприємств і спонукає їх до розробки стратегій, спрямованих на задоволення потреб споживачів. Було визначено п'ять основних стратегій конкурентоспроможності Система конкурентних стратегій: перераховані різні типи стратегій, такі як лідерство за витратами, диференціація, оптимальні витрати і концентрація на вузьких сегментах ринку, кожна з яких має специфічні підходи до отримання конкурентних переваг.

Інновації є ключовим фактором для підтримки конкурентоспроможності в авіаційній галузі. Регулярний моніторинг конкурентного середовища та адаптація до змін є запорукою успіху.

Підкреслюється важливість застосування концепції сталого розвитку, включаючи врахування соціальних потреб та екологічних стандартів в управлінні конкурентоспроможністю.

Застосовуючи концепцію п'яти сил Портера, компанії можуть оцінити фактори, що впливають на конкуренцію в їхній галузі, та розробити стратегії для зміцнення своїх позицій.

Таким чином, у цьому розділі підкреслюється, що для досягнення успіху на міжнародних ринках компаніям необхідно адаптувати свої стратегії до характеристик ринку, культурних особливостей і динаміки конкуренції, а також зосередитися на інноваціях і сталому розвитку.

Оцінка конкурентоспроможності підприємств є критично важливою для їхнього успішного функціонування на ринку. Існує безліч методів для її

проведення, які можна класифікувати за різними ознаками: кількісні та якісні методи, матричні та графічні підходи, а також спеціальні та комплексні методи. Кожен з цих методів має свої переваги та недоліки, що визначають їхню застосовність у різних умовах. Найбільш ефективними є комплексні підходи, оскільки вони дозволяють враховувати як внутрішні, так і зовнішні фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. Зокрема, стратегічні методи аналізу, такі як SWOT-аналіз або модель п'яти сил Портера, дають змогу визначити конкурентні переваги та розробити ефективні стратегії для подолання ринкових викликів.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ АТ «АНТОНОВ» НА МІЖНАРОДНОМУ АВІАЦІЙНОМУ РИНКУ

#### 2.1. Дослідження міжнародного авіаційного ринку

Авіація є однією з найбільш глобальних галузей промисловості, яка об'єднує людей, культури та бізнес на різних континентах. Вона забезпечує єдину швидку світову транспортну мережу, що робить її важливою для глобального бізнесу. Це сприяє економічному зростанню, сприяє міжнародній торгівлі та туризму, а також створює мільйони робочих місць [25].

Повітряні перевезення – це швидкісна транспортна мережа світу, необхідна для торгівлі, бізнесу, туризму та економічного зростання. Щодня відправляється 128 000 рейсів, перевозячи 12,5 мільйонів пасажирів і 18 мільярдів доларів світової торгівлі [26].

Розмір авіаційного ринку оцінюється в 333,96 мільярда доларів США в 2024 році, і очікується, що він досягне 396,15 мільярда доларів США до 2029 року, зростаючи на 2,87% CAGR протягом прогнозованого періоду (2024-2029). Пандемія COVID-19 вплинула на авіаринок, і, очікувано, матиме вплив протягом прогнозованого періоду. У комерційному секторі пасажиропотік різко впав у 2020 та 2021 роках. Однак авіаційна галузь почала покращуватися протягом 2022 року та поступово повертається до рівня до COVID-19.

Згідно з останніми даними IATA, ICAO, Міжнародної ради аеропортів (ACI), Всесвітньої туристичної організації ООН (UNWTO), Світової організації торгівлі (COT) і Міжнародного валютного фонду (МВФ), міжнародний авіапасажиропотік у 2022 рік покращився порівняно з 2021 роком. Міжнародний авіапасажиропотік у червні 2022 року зріс на 229,5% порівняно з червнем 2021 року, а дохід від пасажиро-кілометрів (РПК) у червні 2022 року досягло 65% від показника червня 2019 року [27].

Спостерігається значне зростання попиту на гелікоптери та бізнес-джети для перевезення медичних товарів, вантажів, VIP-персон і чартерних перевезень. Таким чином, очікується, що вищезазначені фактори сприятимуть зростанню ринку. Замовлення та поставки покращилися протягом 2022 року порівняно з 2021 роком, що свідчить про зростання попиту на літаки загальної авіації та відновлення ринку до рівня до COVID-19.

Прогнозується тенденція на розробку літаків нового покоління в різних сегментах авіації. Вони пропонують кращу паливну ефективність і безпеку для клієнтів комерційної та загальної авіації та кращу обізнаність про ситуацію та тактичну перевагу для військових клієнтів. Очікується, що поява таких літаків сприятиме зростанню ринку протягом прогнозованого періоду.

Авіаційний ринок за типом сегментований на комерційну авіацію, військову авіацію та авіацію загального призначення. Комерційна авіація також поділяється на пасажирські та вантажні літаки. Військова авіація далі поділяється на бойові та небойові літаки. Авіація загального призначення також поділяється на вертольоти, поршневі літаки, турбогвинтові літаки та бізнес-джети. Звіт також охоплює розміри ринку та прогнози для авіаційного ринку в основних країнах у різних регіонах. Для кожного сегмента розмір ринку надається у вартісному вираженні (дол. США).

Станом на 2024 рік авіаційна галузь продемонструвала здібність вийти з кризи, спричиненої Covid-19 (рис.2.1), коли РПК впали на 93% у квітні 2020 року.

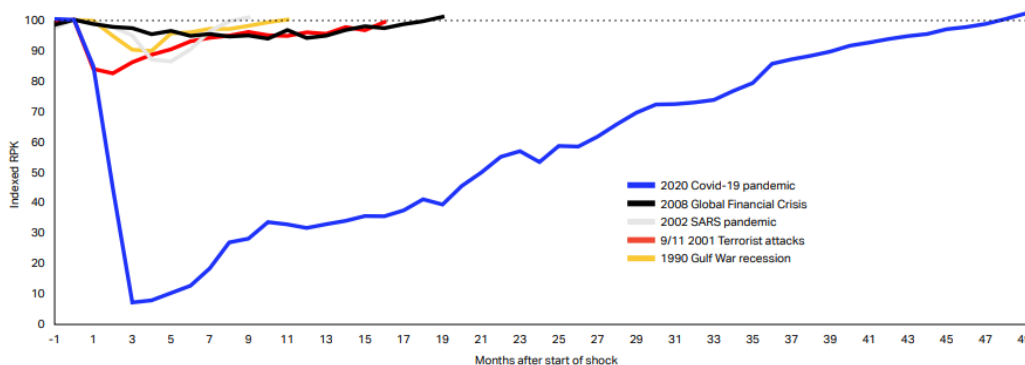


Рис.2.1. Історичне відновлення загальногалузевого РПК після глобальних потрясінь [31]

Як видно з рисунку, внутрішні подорожі повернулися до допандемійного рівня навесні 2023 року, тоді як на міжнародних маршрутах це сталося лише нещодавно. Загальний обсяг перевезень зрівнявся з показниками 2019 року і навіть перевищив їх у лютому 2024 року.

Відновлення міжнародного трафіку в Китаї було повільніше через пізнє послаблення обмежень на поїздки, економічну невизначеність та геополітичну напруженість. Внутрішні перевезення, з іншого боку, різко зросли завдяки внутрішньому туризму, досягнувши рекордних показників. Більше того, трафік між Азією та Європою залишається під впливом війни в Україні.

Очікується, що більшість регіонів перевищать рівень 2019 року у 2024 році, а в більшості країн спостерігатиметься безперервне зростання (рис.2.2).

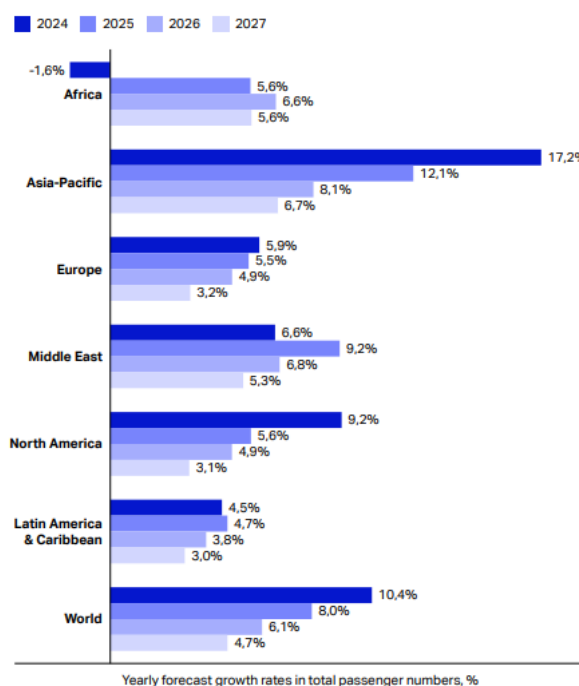


Рис.2.2. Регіональні та глобальні річні прогностичні темпи зростання у загальній кількості пасажирів, %

Зв'язок з Азійсько-Тихоокеанським регіоном має бути повністю відновлений цього року. Очікуване зростання загальної кількості пасажирів у 2024 році становить 10,4% у порівнянні з попереднім роком або 11,6% у РПК.

Африка – єдиний регіон, де в цьому році може відбутися скорочення пасажиропотоку в цьому році, хоча і з підвищеної бази через високий трафік у 2023 році. На Близькому Сході прогнозується більш сприятливе економічне

середовище в 2024 році, незважаючи на геополітичну напруженість.

Очікується, що Європа побачить стійке зростання кількості пасажирів, особливо в невеликих країнах, які останнім часом демонструють особливу динаміку. Азійсько-Тихоокеанський регіон демонструє найвищі темпи зростання з нижчої бази – 17,2% у порівнянні з аналогічним періодом минулого року. Китай та Індія є рушіями розвитку в цьому регіоні.

РПК (revenue passenger kilometer – дохідні пасажиро-кілометри) збільшився на 37% порівняно з аналогічним періодом минулого року. Оскільки пропускна спроможність не встигала за ним, авіакомпанії отримали вигоду від різкого збільшення коефіцієнта завантаження до 82,2% порівняно з 78,7% у 2022 році. Це стало основою для ще одного року відновлення фінансових показників авіаційної галузі.

Попит залишається високим в умовах збільшення пасажиропотоку, що свідчить про досить незмінну потребу в авіатранспортуванні і обмежену цінову еластичність попиту на авіаподорожі.

Слід зазначити, що, незважаючи на високі темпи зростання, середній реальний тариф (включно з додатковими послугами) є значно нижчим, ніж до Covid-19 (на 15% нижче, ніж у 2019 році та на 32% нижче, ніж у 2013 році).

Очікується, що зростання пасажиропотоку сповільниться у 2024 році, після двох років активного надолуження втрат, спричинених пандемією. Разом зі стабілізацією пасажиропотоку це повинно призвести до зростання доходів від пасажирських перевезень на 15% у річному вимірі (лише доходи від продажу квитків).

Основними гравцями на ринку літакобудування є Airbus SE, The Boeing Company, Bombardier Inc., та інші. (рис.2.3)

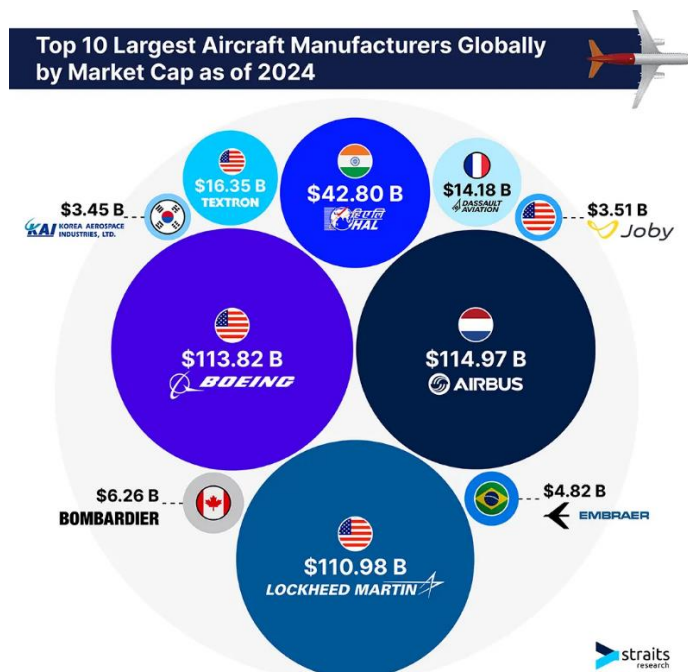


Рис.2.3. Найприбутковіші компанії в галузі авіабудування [24]

1. Очікується, що світовий ринок літакобудування зросте з 409,17 мільярдів доларів США у 2022 році до 435,77 мільярдів доларів США у 2023 році за сукупними річними темпами зростання (CAGR.) 6,5%. Російсько-українська війна підірвала шанси на відновлення світової економіки після пандемії COVID-19, принаймні в короткостроковій перспективі. Війна призвела до економічних санкцій проти багатьох країн, різкого зростання цін на товари та збоїв у ланцюжках поставок, що спричинило інфляцію товарів і послуг і вплинуло на багато ринків у всьому світі. Очікується, що ринок літакобудування досягне 539,56 мільярдів доларів у 2027 році при середньорічному темпі зростання 5,5%. [32].

2. Згідно з останніми фінансовими звітами Airbus за 2023 рік, поточний дохід компанії становить \$72,07 млрд. [33].

3. У 2023 році Boeing отримав 77,8 мільярда доларів США доходу. [34], Lockheed Martin – \$67,6 млрд. [39], Textron – \$13,68 млрд. [35], Dassault Aviation – \$4,8 млрд. [36], Bombardier – \$8 млрд. [37], Embraer – \$3 млрд. [38], Joby Aviation – \$1,03 млрд. [40]. Дохід АТ «АНТОНОВ» становив \$0,32 млрд. за 2023 рік (Додаток 1).

Виходячи з вищевикладеного можна розрахувати (табл. 2.1) та графічно

зобразити (рис. 2.4) частки ринку авіабудування.

Таблиця 2.1

### Структура світового авіаційного ринку

№	Назва компанії	Дохід за 2023 рік, млрд дол.	Частка, %
1	Airbus	72,07	16,54%
2	Boeing	77,79	17,85%
3	Lockheed Martin	67,57	15,51%
4	Textron	13,68	3,14%
5	Dassault Aviation	4,80	1,10%
6	Bombardier	8,00	1,84%
7	Embraer	3,00	0,69%
8	Joby Aviation	1,03	0,24%
9	Korea Aerospace Industries	2,62	0,60%
10	АТ «АНТОНОВ»	0,32	0,07%
	Інші компанії	184,89	42,43%
	Всього	435,77	100,00%

Джерело: сформовано автором

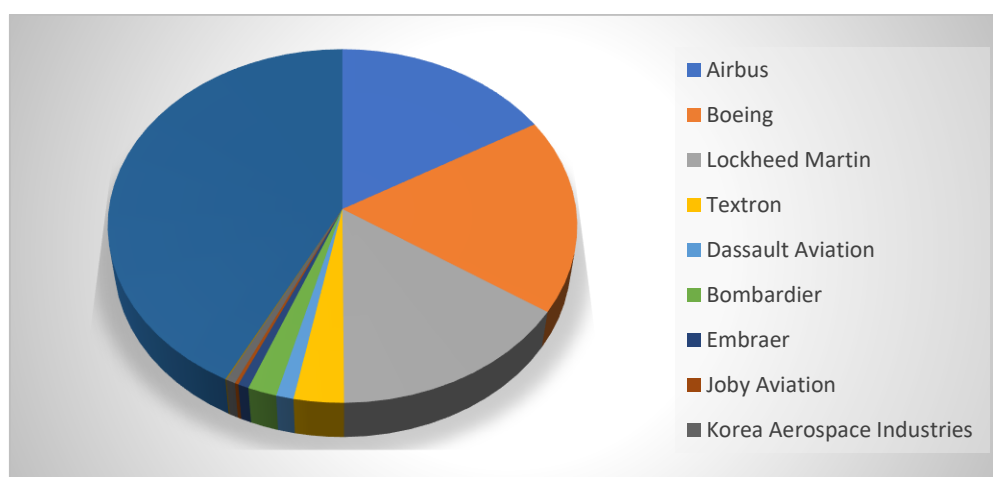


Рис.2.4. Структура світового авіаційного ринку

Значний прогрес у дизайні, матеріалах, виробничих процесах та експлуатаційних можливостях був зумовлений технологічним прогресом, який повністю трансформував авіабудівну галузь. Нові технології та дослідницькі групи завжди розширюють межі для трансформації авіаційної галузі. Наприклад, у 2023 році Airbus поставив своїм клієнтам по всьому світу 735 літаків, що на 11% більше, ніж у попередньому році. Boeing поставив 528 комерційних літаків у 2023 році, що на 10% більше, ніж у 2022 році. Lockheed Martin, ключовий гравець у військовій авіації, працює з армією США над збільшенням виробничих потужностей GMLRS до 14 000 на рік до 2025 року.

Textron Aviation, ще один значний виробник, поставив майже 560 літаків клієнтам по всьому світу у 2020 році. Майбутнє авіабудування виглядає багатообіцяючим, оскільки великі компанії мають значні портфелі замовлень. Станом на березень 2024 року Airbus мав рекордний портфель замовлень на 8 626 літаків, 90% з яких складають вузькофюзеляжні літаки сімейства A220 та A320neo/neo. Boeing станом на 19 квітня 2024 року мав 6 259 замовлень на літаки, 77% з яких припадало на вузькофюзеляжні літаки 737 NG/MAX. Очікується, що протягом наступних 20 років буде потрібно майже 40 000 нових комерційних літаків, згідно з прогнозами Airbus і Boeing [41].

В Україні авіаційна галузь належить до найважливіших, стратегічних секторів економіки, оскільки має великий потенціал для розвитку не тільки в межах національного, а й на світових ринках. На жаль, із початком повномасштабного вторгнення 24.02.2022 р. і введенням воєнного стану в Україні повітряний простір країни закрили для цивільних літаків. За рік війни від обстрілів постраждала більшість цивільних аеропортів та військових баз (загалом дванадцять цивільних та дев'ять військових летовищ частково або повністю втратили інфраструктуру, деякі потребують відбудови). В таких умовах розглядають лише запуск за певних умов безпілотної вантажної авіації з ЄС до і в середині України.

4. Частина українських авіакомпаній нині працюють в обмеженому режимі (на висококонкурентних ринках) у країнах Європи. Персонал аеропортів, працівники Державіаслужби, ДП «Украерорух» та інших пов'язаних компаній перебувають у вимушеному простої, триває скорочення персоналу. Однак Україна ініціювала офіційні переговори з європейськими та американськими авіаційними регуляторами щодо можливості відновлення міжнародних рейсів під час воєнного стану [42]. Глава Офісу президента України Андрій Єрмак повідомив, що Україна працює над відновленням роботи одного з аеропортів. Україна подає заявки до європейських і американських регуляторів безпеки для підтвердження плану відкриття повітряного простору.

## **2.2. Загальна характеристика, маркетинговий та економічний аналіз діяльності АТ «АНТОНОВ»**

Акціонерне товариство «АНТОНОВ» (колишній Авіаційний науково-технічний комплекс імені Олега Костянтиновича Антонова або АНТК імені О. К. Антонова) – українське державне авіаційне підприємство, що об'єднує конструкторське бюро, комплекс лабораторій, експериментальний та серійний завод, випробувальний комплекс. На підприємстві розроблено понад сто типів літаків та їх модифікацій. Проте у світі «АНТОНОВ» відомий передусім як розробник транспортних, регіональних пасажирських літаків та літаків спеціального призначення.

З 4 квітня 2015 року входить до складу державного концерну «Укроборонпром». На підприємстві реалізовано повний цикл створення сучасного літака – від розробки та серійного виробництва до забезпечення комплексної післяпродажної підтримки/

Акціонерне товариство «АНТОНОВ» є головною науковою організацією з авіаційної техніки в Україні відповідно до наказу Міністерства машинобудування, військово-промислового комплексу і конверсії від 31.07.1992 №98.

«АНТОНОВ» знаходиться за адресою м. Київ, вул. Мрії 1.

Підприємство засноване 31 травня 1946 року як літакобудівне дослідно-конструкторське бюро (ДКБ) під керівництвом О.К. Антонова.

У 1966 році ДКБ було перейменовано на Київський механічний завод, у 1985 – на Київський механічний завод імені О.К. Антонова, у 1993 – на авіаційний науково-технічний комплекс ім. О.К. Антонова, у 2010 – на ДП «АНТОНОВ».

У квітні 2024 року відповідно до Закону України «Про особливості реформування підприємств оборонно-промислового комплексу державної форми власності» було видано наказ АТ «УКРОБОРОНПРОМ» від 05.04.2024 №235 «Про деякі питання створення Акціонерного товариства «АНТОНОВ».

Таким чином 12.04.2024 внаслідок припинення шляхом реорганізації Державного підприємства «АНТОНОВ» в порядку перетворення відповідно до Закону України «Про особливості реформування підприємств оборонно-промислового комплексу державної форми власності» утворене Акціонерне товариство «АНТОНОВ», яке з дня його державної реєстрації є правонаступником усіх прав та обов'язків Державного підприємства «АНТОНОВ».

АТ «АНТОНОВ» є юридичною особою, 100% акцій якого належить державі, та здійснює свою діяльність згідно зі статутом товариства, затвердженим наказом АТ «УКРОБОРОНПРОМ» від 05.04.2024 №235. Товариство є власником всього майна, що внесене до його статутного капіталу.

Головними видами діяльності підприємства є:

2. Дослідження і експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук;
3. Виробництво повітряних і космічних літальних апаратів, супутнього устаткування;
4. Вантажний авіаційний транспорт;
5. Ремонт і технічне обслуговування повітряних і космічних літальних апаратів тощо.

Науково-технічна та виробнича діяльність підприємства зосереджена на роботах з 22-ма типами нових літаків і понад 100 спеціалізованих модифікацій різного призначення.

Найвідомішим літаком підприємства є Ан-225 «Мрія» (кодове ім'я НАТО – «Козак» англ. Cossack) – надважкий транспортний літак, створений 1988 року в СРСР київським КБ імені Антонова. До 2022 року Ан-225 був найбільшим та найпотужнішим літаком у світі. Головний конструктор – Віктор Толмачов. Літак створювався для потреб радянської космічної програми: для транспортування вантажів, космічного корабля «Буран» і компонентів ракетної системи «Енергія».

Після розпаду Радянського Союзу літак Ан-225 перейшов у власність

України. Він перебував на консервації разом із другим недобудованим фюзеляжем. Наприкінці 1990-х років літак був реконструйований і модифікований для перевезення важких вантажів, після чого почав виконувати комерційні перевезення. Ан-225, з максимальною злітною масою 640 тонн, став найважчим літаком у світі. Для порівняння, американський військово-транспортний літак С-5 Galaxy, який займає третє місце за вантажопідйомністю після Ан-124 «Руслан», має максимальну злітну масу 381 тонна.

У 2004 році Міжнародна федерація повітроплавання внесла Ан-225 до Книги рекордів Гіннеса за його 240 рекордів.

27 лютого 2022 року Ан-225 був знищений в ангарі під час боїв за аеропорт Гостомель у ході широкомасштабного російського вторгнення в Україну.

Крім широко відомої «Мрії», підприємство відоме також своїм багатоцільовим літаком Ан-2, випуск якого здійснювався понад 50 років, на поточний час виготовляється в Китаї, модифікація Ан-2-100, Ан-3Т.

До сьогодні у світі збудовано понад 18 тисяч Ан-2 різних модифікацій, яких налічується майже 40. Одна з них – для перевезення пасажирів у важкодоступні місця, де немає ні доріг, ні аеродромів. За перші 15 років експлуатації ці 12-місні літачки перевезли понад 100 мільйонів пасажирів. Возять і донині. Багато людей здійснили з нього свої перші стрибки з парашутом. Ан-2 побував на всіх континентах – до Антарктиди включно. А у 2015 році 41-річний Ан-2 перетнув своїм ходом Атлантичний океан з Європи до Америки [6].

Літаки АТ «АНТОНОВ» виділяються своєю невибагливістю, здатністю функціонувати в складних кліматичних умовах та на неналежних злітно-посадкових смугах, а також відрізняються більш вигідною орендною ціною у порівнянні з іншими перевізниками. Таким чином, підприємство може розглянути можливість виробництва легких транспортних літаків для ринків Центральної Америки, окремих країн пострадянського простору, Азії та Африки.

АТ «АНТОНОВ» налічує понад 200 професій та спеціальностей, повний штат конструкторів і вчених, що працюють в 35 наукових напрямках, у тому числі таких рідкісних, як аеродинаміка і міцність літальних апаратів, механіка,

гідравліка, теплотехніка, авіоніка та матеріалознавство. Станом на 2023 рік у штаті підприємства знаходяться 8 827 працівників.

Підприємство має відповідну організаційну структуру, яка включає:

- Дослідно-конструкторське бюро;
- Експериментально-дослідні і випробувальні підрозділи;
- Підрозділи виробництва літаків «Ан» та інженерно-технічні служби;
- Льотно-випробувальну і доводочну базу для проведення наземних і льотних сертифікаційних випробувань нових зразків авіаційної техніки;
- Служби з технічного обслуговування літаків;
- Служби контролю і авіаційної безпеки польотів;
- Ремонтно-відновлювальні і транспортні цехи;
- Авіатранспортний підрозділ;
- Філія «Антонов-Агро»

Щоб літаки «Авіаліній Антонова» швидко і якісно виконували поставлені завдання, машини треба забезпечувати усім необхідним, а це – паливо, техобслуговування, проживання та харчування екіпажу.

Для цього на підприємстві існує спеціальний відділ, який займається аналізом цінових пропозицій та обирає постачальників для забезпечення і виконання авіарейсів – так звані хендлінгові компанії. Однією з таких компаній є Click Aviation Network. Це компанія з головним офісом у Арабських Еміратах. Має свої представництва по всьому світу, зокрема, і в Україні.

Також АТ «АНТОНОВ» планує співпрацювати з лідерами ринку. Американський авіавиробник Boeing і українська компанія «АНТОНОВ» підписали попередню угоду, яка може започаткувати спільне виробництво безпілотних систем для України. У Boeing наголосили, що потенційні напрямки співпраці, окреслені в угоді, включають навчання, матеріально-технічну підтримку та послуги з капітального ремонту тактичних безпілотних літальних апаратів, які використовують Збройні Сили України, зокрема ScanEagle.

1. Окрім того, компанії розглядають можливість надання інженерної

підтримки Boeing із боку АТ «АНТОНОВ» [43].

АТ «АНТОНОВ» укладає контракти про постачання літаків переважно з Міністерством Оборони України та державними органами країн-партнерів. Контракти на виробництво та постачання літаків марки «Ан» можуть виконуватися для МО для військових перевезень, гуманітарних місій, надзвичайних ситуацій, або для комерційних перевезень вантажів.

Наприклад, у 2021 році на АТ «АНТОНОВ» зібрали перший серійний літак «Ан-178», який замовив уряд Перу для національної поліції.

На теперішній час підготовлено і запущено у виробництво п'ять серійних Ан-178. Зацікавленість у використанні таких літаків висловили експлуатанти авіаційної техніки з Туреччини, країн Азії та Латинської Америки.

В Україні літак буде виконувати завдання підрозділів Міністерства внутрішніх справ. Ведуться переговори щодо постачання літака для потреб Міністерства оборони.

Проаналізуємо основні показники роботи підприємства в динаміці у табл. 2.2.(Додаток 1)

Як бачимо, чистий дохід від реалізації продукції за рік збільшився на 36,59%. До повномасштабного вторгнення зростання прибутку пояснювалося тим, що через пандемію літаки АТ «АНТОНОВ» виконували більше рейсів, бо перевозили медобладнання і тести на коронавірус по всьому світу.

Компанія отримала більше замовлень на перевезення військових вантажів НАТО за програмою SALIS, коли з неї вийшла РФ. Уперше за роки незалежності АТ «АНТОНОВ» отримав держзамовлення на будівництво трьох літаків Ан-178.

У 2023 році керівництво підприємства балансує між побудовою літаків та спільними проектами з іншими компаніями. Зокрема «АНТОНОВ» планує брати участь у проєкті FMТК з побудови спільного європейського військового транспортного літака та в розробці екологічно чистих літаків за програмою EFACA.

Крім того, на виробничих лініях АТ «АНТОНОВ» виготовляють безпілотники на замовлення Міністерства Оборони України для підвищення

оборонної здатності нашої держави.

Таблиця 2.2

### Основні показники діяльності підприємства

Найменування показника	Од. вим.	Роки		Відхилення	
		2022	2023	абсолютне,+ /-	відносне, %
1. Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	9 639 943,00	13 166 724,00	3 526 781,00	36,59
2. Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	5 007 226,00	6 502 356,00	1 495 130,00	29,86
3. Адміністративні витрати	тис. грн.	482 944,00	684 127,00	201 183,00	41,66
4. Витрати на збут	тис. грн.	27 429,00	56 308,00	28 879,00	105,29
5. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	5 517 599,00	7 242 791,00	1 725 192,00	31,27
6. Прибуток (збиток) від реалізації продукції	тис. грн.	4 122 344,00	5 923 933,00	1 801 589,00	43,70
7. Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	2 478 199,00	3 770 329,00	1 292 130,00	52,14
8. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	57,24	55,01	-2,23	-3,89
9. Рентабельність діяльності (продаж)	%	25,71	28,64	2,93	x
10. Рентабельність продукції	%	74,71	81,79	7,08	x

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

Значна частина прибутку підприємства залежить від авіаперевезень.

Цього року авіаперевізник «Antonov Airlines» у партнерстві з компанією PROAIR успішно транспортував супутник Türksat 6A з Анкари (Туреччина) до Флориди (США). Цей проєкт має велике національне значення, оскільки Türksat 6A є першим геостационарним супутником зв'язку, виготовленим у Туреччині, і його запуск покликаний розширити космічні можливості країни

2. Також у 2023 році авіакомпанія «Авіалінії Антонова» перевезла супутник виробництва Махаг для запуску компанією SpaceX. Літак Ан-124-100М доставив супутник, розміщений на ньому корисний вантаж та допоміжне обладнання на космодром на мисі Канаверал. Літак здійснив перевезення зі

штату Каліфорнія (США) до центру посадки шатлів NASA у штаті Флорида. Вантаж загальною вагою понад 55 000 кілограмів [44]

Таким чином 90% своїх прибутків АТ «АНТОНОВ» отримує завдяки авіатранспортним перевезенням великогабаритних вантажів. Невибагливі літаки з маркою «Ан», які можуть функціонувати в складних кліматичних умовах та на злітно-посадкових смугах різної якості, мають вигідну орендну ціну, а тому приваблюють замовників вантажів.

Відповідно через збільшення витрат на авіаційне паливо для даних перевезень, збільшилися і собівартість реалізованої продукції (+29,86%), адміністративні витрати (+41,66%) та витрати на збут (+105,29%). Таким чином повні витрати на виробництво і реалізацію продукції зросли на 31,27%.

Чистий прибуток зріс на 52,14%, а витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації зменшилися на 3,89%, що свідчить про успішну діяльність компанії. Рентабельність діяльності компанії зросла майже на 3 в.п., а рентабельність продукції – на 7,08 в.п..

Позитивна динаміка зумовлена ще й тим, що АТ «АНТОНОВ» з 2022 року розширює виробництво безпілотників, диверсифікуючи свій основний бізнес із виробництва вантажних літаків у відповідь на російське вторгнення. Безпілотники, виготовлені та адаптовані в Україні, відіграють важливу роль у війні, і крок Антонова, про який раніше не повідомлялося, узгоджується з метою України стати глобальним центром безпілотників, який стимулюється інвестиціями в сектор, який різко зріс з початку 2022 року.

### **2.3. Дослідження конкурентних позицій АТ «АНТОНОВ» на міжнародному авіаційному ринку**

Перш за все охарактеризуємо рівень внутрішньогалузевої конкуренції (табл. 2.3).

Як відомо з попереднього розділу, для ринку авіавиробників характерний

середній рівень насиченості, хоча його більшу частку займають компанії Boeing та Airbus. Ці два найвідоміші імена в авіабудівній галузі, славляться своїми передовими технологіями та високими стандартами у виробництві літаків.

Таблиця 2.3

### Оцінка рівню внутрішньогалузевої конкуренції

Параметр оцінки	Оцінка параметру		
	3	2	1
Кількість балів	Високий рівень насиченості ринку	Середній рівень насиченості ринку +	Невелика кількість гравців
Темп зростання ринку	Стагнація або зменшення об'єму ринку	Сповільнення зростання	Високий +
Рівень диференціації	Компанії продають стандартизований товар	Товар стандартизований за ключовими ознаками, але відрізняється додатковими перевагами +	Продукти компаній значно відрізняються між собою
Обмеження в підвищенні цін	Жорстка цінова конкуренція на ринку	Існує можливість підвищення цін лише в межах покриття зростання витрат +	Завжди є можливість підвищення цін для покриття зростання витрат та підвищення доходу
Підсумковий бал	7		

*Джерело:* складено автором

Кількість пасажирів Airbus найбільш відомий завдяки A380, найбільшому в світі пасажирському літаку. Це найбільший пасажирський літак, який може вмістити до 853 пасажирів. Boeing, з іншого боку, фокусується на серіях 777X і 787 Dreamliner, з переважними варіантами сидінь для малих, середніх і великих пасажирів.

Boeing 787 Dreamliner відомий своєю великою дальністю польоту, що робить його ідеальним для далеких перельотів. Літак Airbus A350 також має чудову дальність польоту і пропонує гнучке планування маршрутів.

Комфорт Airbus особливо відомий завдяки дизайну салону A350 і великим ілюмінаторам. Boeing 787 Dreamliner відомий своєю вдосконаленою системою

освітлення та високим рівнем комфорту.

Компанії продовжують впроваджувати інновації, щоб залишатися висококонкурентними, тому інвестують значні кошти в такі технології, як дизайн крила та аеродинаміку.

Темпи зростання ринку високі, адже порівняно з іншими економічними та історичними потрясіннями, рівень пасажиропотоку після Covid-19 виходить на свій минулий рівень досить швидким темпом. RPK (revenue passenger kilometer - дохідні пасажиро-кілометри) збільшився на 37% порівняно з аналогічним періодом минулого року. Тенденцію зумовлено розвитком суміжних до авіаперевезень галузей: логістичні послуги та комерційні рейси.

Товар авіавиробників стандартизований, але відрізняється додатковими перевагами: максимальна злітна маса, спецпризначення літака (військовий, транспортний, пасажирський), модифікації літака (для пожежників, гуманітарних місій, для десантування військових).

Існує можливість підвищення цін лише в межах покриття зростання витрат, адже зважаючи на дороговизну таких товарів, що зумовлена собівартістю виготовлення, клієнт навряд чи погодиться платити необумовлену завищену ціну, якщо льотно-технічні характеристики не були покращені, або якщо матеріали і сировина не були замінені. Звісно це не стосується дорогих суперджетів для персональних авіа-перевезень, бо в такому випадку літак відіграє роль товару для підвищення соціального статусу.

Отже ринок характеризується середнім рівнем внутрішньогалузевої конкуренції.

Наступним етапом визначимо головні конкурентні переваги АТ «АНТОНОВ»:

- повний цикл виробництва літальних апаратів, від проектування до серійного виробництва;
- літаки з маркою «Ан» виділяються своєю невибагливістю, здатністю функціонувати в складних кліматичних умовах та на неналежних злітно-посадкових смугах, а також відрізняються більш вигідною орендною ціною у

порівнянні з іншими перевізниками;

– на підприємстві працює повний штат конструкторів і вчених, що працюють в 35 наукових напрямках, у тому числі таких рідкісних, як аеродинаміка і міцність літальних апаратів, механіка, гідравліка, теплотехніка, авіоніка та матеріалознавство;

Таким чином підприємство має змогу використовувати свій найцінніший ресурс – конструкторів, аби слідувати ринковим тенденціям і розробляти таку авіаційну продукцію, яка була б на часі для оборонної промисловості, та для серійного виготовлення якої у підприємства вистачить ресурсів.

Для закордонного ринку АТ «АНТОНОВ» широко відомий своїми вантажними авіап перевезеннями на Ан-124, що приносить левову долю доходів підприємству.

Для підтримки іміджу компанія користується точками контакту зі своєю ЦА на сайті [9], та у соціальних мережах (Facebook [10], LinkedIn [11], YouTube [12]). У соцмережах публікується контент переважно про визначні дати для підприємства та держави, фото та відео з виставок чи презентацій, або історичні кадри, як у випадку з YouTube каналом. Таким чином ЦА в обличчі державних та закордонних міністерств може слідкувати за перебігом подій та розвитком АТ «АНТОНОВ».

Найпоширенішими PR-заходами, які залучили існуючих замовників, до війни були виставки та авіа-шоу.

В 2017 році Україна представила у Ле Бурже свій новий середньоміагістральний вантажний літак Ан-132Д, виготовлений без російських комплектуючих. У 2018 році український літак Ан-178 реалізував демонстраційний політ на 50-му міжнародному авіакосмічному салоні Farnborough Airshow. Того ж року До Берліна (Internationale Luft-und Raumfahrt ausstellung Berlin) приїхали представники компанії Antonov Airlines, які представили свій найбільший у світі транспортник «Мрія».

7 листопада 2022 року в аеропорту Leipzig/Halle Airport, Німеччина, відбулося відкриття міжнародного іміджевого проєкту «Україна: з Мрією в

серці». На виставці підприємство розмістило фотографії літака Ан-225 «Мрія», який було знищено у Гостомелі (рис.2.5)



Рис.2.5. Виставка у Leipzig/Halle Airport з фотографіями Ан-225 [8]

Останнім заходом на даний момент став міжнародний фестиваль авіаційної і аерокосмічної техніки «Teknofest 2023» в Стамбулі 27 квітня 2023 року. Своєю участю АТ «АНТОНОВ» привернув увагу до руйнівних наслідків воєнних дій на території України, та повідомив про готовність відбудувувати знищене та реалізувати нові перспективні проекти, працюючи в широкій міжнародній кооперації. Було проведено демонстрацію відродження Ан-225 та втілення Ан-2 у цифровому форматі командою Microsoft Flight Simulator.

Таким чином можна підсумувати витрати підприємства на інтегровані маркетингові комунікації за 2022-2023 роки (табл. 2.4)

Таблица 2.4

### Витрати підприємства за елементами ІМК

Назва інструменту ІМК	Сума витрат на інструмент ІМК, тис.грн.		Відхилення	
	2022	2023	абсолютне, тис. грн.	відносне, %
Соцмережі	720,00	900,00	180,00	25
Іміджевий проєкт «Україна: з Мрією в серці»	1200,00	-	-	-
Міжнародний фестиваль авіаційної і аерокосмічної техніки «Teknofest 2023»	-	1800,00	-	-
Разом	1920,00	2700,00	780,00	-

Джерело: сформовано автором

Загалом витрати підприємства на інтегровані маркетингові комунікації

збільшилися на 780 тис.грн. Витрати на ведення соцмереж складаються з оплати заробітної плати двом SMM-спеціалістам та фотокореспонденту. У 2023 році витрати збільшилися на 25% через найм у штат PR-менеджера. Таким чином, незважаючи на складнощі воєнного стану, спостерігається позитивна динаміка інвестування підприємства у елементи ІМК.

Хоча у зв'язку з воєнними діями на території України участь у виставках майже припинилася, однак попередні такі заходи принесли плідні результати для підприємства, і сформували контракти на роки вперед. Серед клієнтів, з якими і донині продовжується робота, є урядові органи наступних країн:

- Туреччина: зацікавлена в отриманні літака Ан-178 для своїх ВПС [45];
- Індія: зацікавлена в отриманні літака Ан-32 для своїх ВПС [46];
- Саудівська Аравія: зацікавлена в отриманні літака Ан-132 для своїх ВПС [47];

Ці контракти і формували основний дохід підприємства, разом з транспортними авіаперевезеннями.

Службу збуту АТ «АНТОНОВ» можна охарактеризувати як ту, що орієнтується на споживача. Спочатку відділ маркетингу підприємства досліджує ринок цільових споживачів, переважно міністерства та державні органи країн Південної Америки, Європи, окремі країн пострадянського простору, Азії та Африки.

Прикладом роботи даної служби збуту може слугувати створення та продаж літака Ан-32П.

Багатоцільовий транспортний літак Ан-32 був розроблений за замовленням ВПС Індії на основі літака Ан-26. Він оснащений потужнішими двигунами, вдосконаленим механізмом крил і рольганговим обладнанням. Ан-32 здатний експлуатуватися на високогірних аеродромах до 4500 м над рівнем моря та в умовах жаркого клімату. Вироблявся серійно на київському авіазаводі з 1982 по 1996 рік, загалом виготовлено 358 одиниць.

Основні призначення літака:

- гасіння лісових пожеж за допомогою вогнегасної рідини
- десантування пожежників-парашутистів, спеціального обладнання, спорядження і вантажів на місце організації пожежогасіння.
- активний вплив на хмари з метою штучного викликання опадів над зоною горіння.

Літак можна легко, в аеропортних умовах, переобладнати в транспортний.

Ідея створення літака виникла з потреби його застосування при лісових пожежах, які найчастіше виникають в межах середземноморського клімату. Він характеризується сухим і теплим літом з високими температурами, що створює ідеальні умови для виникнення і поширення пожеж. Сухі рослинність і часті посухи збільшують ризик загорянь.

Прикладом стали пожежі в Греції, Італії, Іспанії та Португалії, де широко застосовувався Ан-32П.

Питаннями збуту на АТ «АНТОНОВ» займається відділ маркетингу під керівництвом генерального директора та головного конструктора. Для дослідження цільових ринків начальник відділу маркетингу відвідує державні органи країн, які зацікавлені в тих чи інших товарах чи послугах АТ «АНТОНОВ» для формування комерційної пропозиції.

Загальна характеристика системи та каналів розподілу продукції підприємства, а також описи типи ринків, на яких працює підприємство наведено нижче (табл. 2.5).

*Таблиця 2.5*

### **Характеристики системи розподілу продукції підприємства**

Показники	Характеристика
<i>1</i>	<i>2</i>
Метод формування збутової мережі	Метод прямого збуту
Рівень інтенсивності каналів розподілу	
Щодо посередників	-
Щодо кінцевих споживачів	Вибірковий
Робота на різних типах ринків	
Державному	Керується генеральним директором та головним конструктором
Закордонному	Керується генеральним директором та головним конструктором

1	2
Використання каналів розподілу	
«D», «DE» – дистриб'ютор	Реалізація держзамовлень для МОУ
«AD», «ADE» – дистриб'ютор на закордонних ринках	Реалізація контрактів на постачання літаків та здійснення вантажних перевезень

*Джерело:* складено автором на основі даних підприємства

АТ «АНТОНОВ» використовує метод прямого збуту, адже самостійно продає товари за допомогою власної збутової мережі, товари є вузькоспеціалізованими, і виготовляються на замовлення споживача, наприклад держзамовлення Міністерства Оборони України на виготовлення Ан-178 для ЗСУ [6].

АТ «АНТОНОВ» застосовує метод B2B, що передбачає прямий продаж. Цей підхід особливо ефективний у роботі з міжнародними клієнтами, оскільки інші інструменти виступають лише як додаткові. Основними аспектами прямого продажу є особиста взаємодія і вміння проводити презентації. Наприклад, представники АТ «АНТОНОВ» активно взаємодіють з потенційними клієнтами на міжнародних виставках, конвенціях, презентаціях та EXPO (міжнародна виставка, що служить платформою для демонстрації індустріальних і технологічних досягнень).

Щодо кінцевих споживачів використовується вибірковий рівень інтенсивності, адже підприємство працює з окремими сегментами, державними органами країн-партнерів, або їхніми представниками. Таким чином АТ «АНТОНОВ» працює на державному та закордонному ринках.

Підприємство використовує дистриб'юторський канал розподілу для реалізації держзамовлень для Міністерства Оборони України, а отже здійснюють реалізацію продукції й виступають як торговці за договором на основі угоди про право на продаж на території України. Дистриб'юторський канал розподілу актуальний для АТ «АНТОНОВ» і закордоном для проведення тендерів, реалізації контрактів на постачання літаків та здійснення вантажних перевезень.

За результатами досліджень схематично побудуємо збутову систему

підприємства (рис. 2.6).

Коли до підприємства потрапляє контракт на виконання замовлення, після успішної роботи генерального директора, головного конструктора та усієї групи з відрядження, генеральний директор видає наказ на виготовлення серії виробів. Даний наказ розповсюджується по підприємству через систему IT-Enterprise, тому усі причетні відділи (економісти, маркетологи, фінансисти, юристи, технологи і т.д) працюють злагоджено задля своєчасного виконання контракту.



Рис. 2.6. Система розподілу продукції підприємства АТ «АНТОНОВ»

Для визначення стратегії управління каналами розподілу наведемо дані для матриці «Потенціал зростання/частка каналу розподілу» в табл. 2.6

Таблиця 2.6

**Вихідні дані підприємства для побудови матриці «Потенціал зростання/частка каналу розподілу»**

Канали розподілу	Чистий дохід 2022, тис.грн.	Чистий дохід 2023, тис.грн.	Частка поставок каналу розподілу в обороті компанії, %	Приріст чистого доходу, тис. грн.	Потенціал зростання каналу розподілу, %
«D», «DE»	1 445 991,45	2 633 344,80	20	1 187 353,35	82,11
«AD», «ADE» (продажі)	1 542 390,88	1 316 672,40	10	-225 718,48	-14,63
«AD», «ADE» (перевезення)	6 651 560,67	9 216 706,80	70	2 565 146,13	38,56
Разом	9 639 943,00	13 166 724,00	100		

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Відповідно до отриманих даних було побудовано матрицю «Потенціал

зростання/частка каналу розподілу» (рис. 2.7).

Таким чином до квадрату «Собака» потрапили дистриб'юторські продажі літаків на зарубіжних ринках. Для даної категорії найдоцільніше застосувати стратегію «елімінації», оскільки виробництво транспортних літаків вже не носить серійний характер.

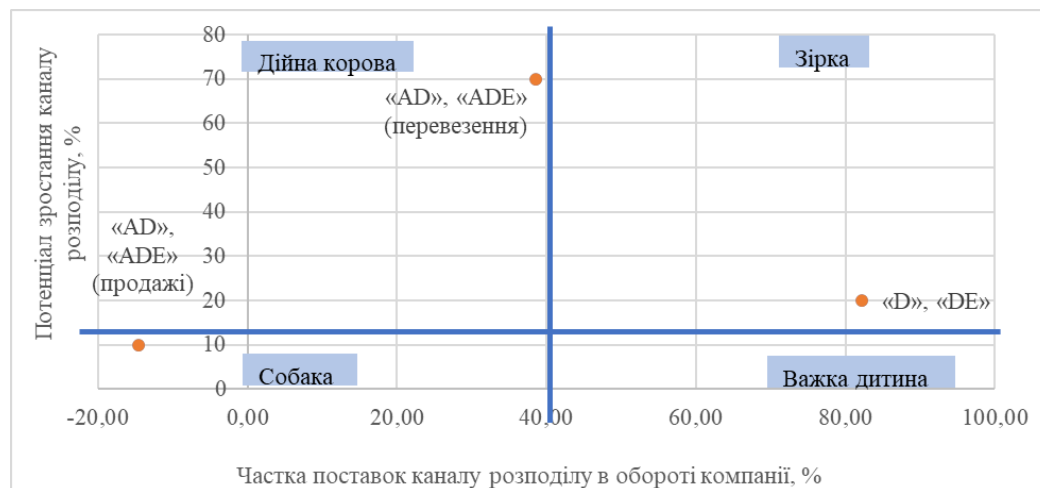


Рис. 2.7. Матриця «Потенціал зростання/частка поставок каналів розподілу продукції» АТ «АНТОНОВ»

До квадрату «Дійна корова» входить дистриб'юторський канал розподілу, що спеціалізується на транспортних перевезеннях, так як вони приносять найбільше доходів. Переважно це літаки Ан-124, термін експлуатації яких добігає кінця, а будівництво нових таких літаків є досить важким і трудомістким процесом, до того ж унеможлиблюється під час війни. Це вимагає від підприємства певною мірою перейти на «воєнні рейки» і адаптувати свою продукцію для потреб оборони. Таким чином для покращення конкурентних позицій підприємства, необхідно запуснути у серійне виробництво дешевші вироби, які б виготовлялися швидше. До складу квадрату «Зірка» увійшли дилерські продажі на замовлення українських державних структур (МОУ), що говорить про наявність таких товарів даного підприємства, які знаходяться на достатньому рівні масштабності ринку.

Товарний портфель АТ «АНТОНОВ» не є збалансованим, адже в ньому відсутня група «Важка дитина».

На основі вищесказаного можемо сформувані конкурентні переваги

компанії (табл.2.7).

Як бачимо, дані конкурентні переваги дозволяють підприємству пропонувати товари, які затребувані на ринку, сприяють формуванню позитивного іміджу підприємства та дають можливість підтримувати і розвивати парк літаків та авіаційних виробів.

Наразі АТ «АНТОНОВ» застосовує стратегію лідера за витратами, орієнтуючись на ефективне виробництво та пропонуючи свою продукцію за конкурентоспроможними цінами, що дозволяє їй залучати ринки з обмеженими бюджетами та забезпечувати низькі витрати на експлуатацію.

Оскільки підприємство орієнтується на зниження витрат на виробництво та ефективне використання ресурсів, воно здатне пропонувати більш доступні за ціною літаки, що особливо привабливо для авіакомпаній, державних органів та інших клієнтів з обмеженим бюджетом. Зниження витрат на експлуатацію та технічне обслуговування своїх літаків додає ще одну перевагу, адже це робить продукцію компанії більш економічною для кінцевих споживачів.

Наступним етапом для оцінки конкурентних можливостей авіаційного підприємства на ринку використаємо модель «п'яти сил» М. Портера, або так званий метод оцінки ризиків.

За допомогою цієї моделі, що діє за «п'ятьма силами», можна визначити характер конкуренції на ринку [20].

Сили «горизонтальної» конкуренції:

- загроза появи товарів-субститутів;
- загроза появи нових конкурентів;
- рівень конкурентної боротьби.

Сили «вертикальної» конкуренції:

- ринкова влада постачальників;
- ринкова влада споживачів.

Якщо поєднати ці сили, можемо спостерігати негативний вплив на рентабельність і привабливість галузі. Проаналізуємо конкурентні позиції АТ «АНТОНОВ» за моделлю «п'яти сил» у таблиці 2.8.

## Показники конкурентних переваг АТ «АНТОНОВ»

Сфера конкурентних переваг		Показники	Обґрунтування доцільності вибору
Організаційна		Багаторічний досвід, глибока інтеграція в авіаційну галузь України, сформований позитивний імідж підприємства як авіаційного вантажоперевізника	Сприяє формуванню довіри з боку іноземних замовників
Функціональна	Маркетинг	Служба збуту орієнтується на споживача. Ринок цільових споживачів, переважно міністерства та державні органи країн Південної Америки, Європи, окремі країн пострадянського простору, Азії та Африки.	Відділ маркетингу підприємства досліджує ринок цільових споживачів, і пропонує товар, який би задовольняв їхні потреби.
	Виробництво	Повний цикл виробництва літаків. Підприємство, об'єднує конструкторське бюро, комплекс лабораторій, експериментальний та серійний завод, випробувальний комплекс. На підприємстві розроблено понад сто типів літаків та їх модифікацій. У світі «АНТОНОВ» відомий передусім як розробник транспортних, регіональних пасажирських літаків та літаків спеціального призначення. Літаки АТ «АНТОНОВ» виділяються своєю невибагливістю та здатністю функціонувати в складних кліматичних умовах.	Ан-225, з максимальною злітною масою 640 тонн, став найважчим літаком у світі. Ан-124 «Руслан», має максимальну злітну масу 381 тонна.
	Кадри	АТ «АНТОНОВ» налічує понад 200 професій та спеціальностей, повний штат конструкторів і вчених, що працюють в 35 наукових напрямках, у тому числі таких рідкісних, як аеродинаміка і міцність літальних апаратів, механіка, гідравліка, теплотехніка, авіоніка та матеріалознавство. Станом на 2023 рік у штаті підприємства знаходяться 8 827 працівників.	Підтримка парку літаків в належному стані, здійснення технічного обслуговування літаків з маркою «Ан», розробка нових перспективних виробів.
Ґрунтуються на взаємовідносинах із зовнішніми організаціями		Проведення презентацій, виставок, авіашоу, відрядження до країн-партнерів для освоєння нових технологій або обговорення комерційної пропозиції.	Сприяння формуванню позитивного іміджу підприємства та формуванню нових замовлень.

*Джерело:* складено автором на основі даних підприємства

**Оцінювання конкурентного середовища АТ «АНТОНОВ» та  
основних конкурентів за моделлю М. Портера**

Показники	Оцінка в балах		
	АТ «АНТОНОВ»	Embraer	Boeing
<b>Ринкова влада постачальників</b>			
Диференціація ресурсів	3,3	3,3	4,7
Наявність ресурсів-замінників	3,1	2,9	4,9
Рівень концентрації постачальників	4,2	3,5	5
Вартість закупівлі по відношенню до витрат	5	4,9	5
Загроза інтеграції в галузі	4,5	4,6	5
Вплив ціни ресурсів на ціну товару	4,4	5,0	4,7
<i>Середня оцінка</i>	4,1	4,0	4,9
<b>Загроза появи товарів-замінників</b>			
Ціна субститутів	4,8	4,8	5
Прихильність споживачів	5	5	5
Задоволення клієнтів	4,6	4,8	5
<i>Середня оцінка</i>	4,8	4,9	5,0
<b>Ринкова влада покупців</b>			
Кількість покупців відносно підприємства	2,1	3,2	4,3
Обсяг закупівель покупців	4	4	4
Поінформованість покупців	4,3	4,3	4,3
Товари-замінники	2,8	2,7	5
Співвідношення ціна – обсяг закупівлі	5	4,8	4,8
Зовнішній вид товару	4,8	4,8	4,8
Визнання товару	4,5	4,9	5
Вигоди споживача	5	4	5
<i>Середня оцінка</i>	4,1	4,1	4,7
<b>Загроза появи нових конкурентів</b>			
Відмінність в продукції	4	4,2	4,9
Зростання в галузі	4,1	4,7	5
Різновиди конкурентів	4,6	4,7	5
Витрати	4,5	4,5	5
Корпоративні частки	5	5	5
Бар'єри на виході	3,2	3,2	4,7
<i>Середня оцінка</i>	4,2	4,4	4,9
<b>Рівень конкурентної боротьби</b>			
Доступ до каналів розподілу	3,6	3,7	4,8
Доступ до ресурсів постачальника	4,5	4,9	4,5
Економія на масштабі	4,6	4,6	5
Власна модель за рахунок низьких витрат	4,7	4,7	4,8
Політична ситуація	3	4,7	5
<i>Середня оцінка</i>	4,1	4,5	4,8
<b>Конкурентна позиція підприємства</b>	<b>4,3</b>	<b>4,4</b>	<b>4,9</b>

*Джерело:* складено автором на основі [2]

Оцінювання здійснювалося за 5-бальною шкалою, де 1 – найгірша оцінка, а 5 – найвища.

Загальний показник конкурентної позиції АТ «АНТОНОВ»:  
 $(4,1+4,8+4,1+4,2+4,3) / 5 = 4,3$

Шкала оцінювання конкурентного становища підприємства у галузі:

1-3 – важке,

3,1 – 4 – середні позиції,

4,1 – 5 – високі позиції.

Таким чином можемо зробити висновок про те, що підприємство АТ «АНТОНОВ» займає досить високі позиції, проте програє своїм конкурентам з більшими частками ринку Embraer та Boeing.

*Ринкова влада постачальників для АТ «АНТОНОВ»*

Диференціація ресурсів на ринку постачальників для АТ «АНТОНОВ» досить невисока, адже існує велика кількість міжнародних сертифікацій і стандартів, яким повинні відповідати всі компоненти літака. Це, в свою чергу, обмежує простір для експериментів і унікальних рішень. Державні органи авіації встановлюють жорсткі правила щодо матеріалів, конструкцій та виробничих процесів. Ці правила обмежують можливості для диференціації, але спрямовані на забезпечення безпеки польотів.

Наявність ресурсів-замінників на ринку постачальників обмежена, адже існує невелика кількість альтернативних матеріалів або технологій, які можуть бути використані для виробництва літаків.

Рівень концентрації постачальників прийнятний, проте наразі на підприємстві відбувається дещо складний процес імпортозаміщення російських комплектуючих.

Вартість закупівлі по відношенню до витрат балансує з витратами на наукову діяльність та діяльність авіаційних спеціалістів. Таким чином вартість закупівель перебуває на задовільному рівні, адже забезпечує оптимальне співвідношення ціни та якості.

Загроза інтеграції в галузі низька, що свідчить про прийнятний рівень

конкуренції, відсутність олігополії чи монополії. Таким чином АТ «АНТОНОВ» може обирати комплектуючі та матеріали, спираючись на власні потреби та вимоги, а не на правила, що диктують постачальники.

Вплив ціни ресурсів на ціну товару є прямопропорційним, тому АТ «АНТОНОВ» не втрачає своїх прибутків у разі здорожчання матеріалів.

#### *Ринкова влада постачальників для Embraer*

Компанія Embraer стикається з високими витратами на перемикання постачальників, які варіюються від 10 до 50 мільйонів доларів залежно від специфікації компонентів, що включає сертифікацію та тестування [53]. Для забезпечення стабільності постачань Embraer уклала довгострокові контракти з основними постачальниками, що складають близько 75% їхніх закупівель. Компанія також значною мірою залежить від високоякісних матеріалів, що постачаються спеціалізованими компаніями, що зумовлює підвищення витрат через зростання попиту. Технологічний прогрес постачальників відіграє важливу роль в інноваціях компанії, оскільки інвестиції в нові матеріали та технології дозволяють покращувати характеристики продукції та знижувати споживання палива.

#### *Ринкова влада постачальників для Boeing*

Переговорна сила постачальників для Boeing в аерокосмічній галузі є значною, завдяки обмеженій кількості постачальників, які можуть відповідати високим стандартам якості та сертифікаційним вимогам. Ці постачальники мають важливу роль у ланцюжку постачання, оскільки Boeing залежить від їхніх спеціалізованих технологій та компонентів [54]. Однак компанія пом'якшує цей вплив через довгострокові контракти з постачальниками, вертикальну інтеграцію та суворі процедури відбору, що знижує її залежність від окремих постачальників. В результаті, хоча постачальники мають помірну або високу переговорну силу, Boeing успішно контролює ланцюг поставок, знижуючи ризики і витрати.

#### *Загроза появи товарів-замінників для АТ «АНТОНОВ»*

Оцінюючи загрозу появи товарів-замінників, ціна субститутів не сильно

впливає на конкурентоспроможність АТ «АНТОНОВ». Хоча транспортні перевезення можна здійснювати за допомогою гвинтокрилів, потягів та кораблів, однак для цих видів послуг існують зовсім інші вимоги від користувачів. Наприклад, гвинтокрил може здійснювати вертикальні зліт і посадку, і буде доречним там, де немає злітної смуги, для перевезення декількох осіб переважно в межах міста. Потяги і кораблі можуть розвивати значну швидкість, однак вони повільніші за літак. Натомість літак може дістатися практично будь-якої точки зі злітно-посадковою смугою, в райони віддалених островів і гірських районів, де немає залізничних або морських шляхів.

Споживачі будуть залишатися прихильниками того способу транспортних перевезень, які задовольнятимуть їхні потреби.

#### *Загроза появи товарів-замінників для Embraer*

Наявність альтернативних видів транспорту, таких як поїзди та автобуси, збільшує загрозу заміни для Embraer. Світові ринки автобусів і залізничного транспорту продовжують розвиватися, зокрема, високошвидкісні залізниці знижують попит на авіаперельоти на коротких маршрутах, як Париж-Лондон.

Нові технології, як електричні та безпілотні літаки, також можуть замінити традиційні авіаперевезення. Стартапи, як Joby Aviation, активно розвивають ці технології. Крім того, зростання попиту на екологічно чисте авіаційне паливо (SAF) і підвищення цін на паливо збільшують конкуренцію для звичайних літаків, підштовхуючи споживачів до альтернатив.

#### *Загроза появи товарів-замінників для Boeing*

Аерокосмічна галузь, де працює Boeing, має низький рівень загрози від замінників. Літаки залишаються основним транспортом для міжнародних подорожей, і жоден інший вид транспорту не може зрівнятися з ними за швидкістю та ефективністю. Крім того, виробництво літаків вимагає значних інвестицій і високих технічних бар'єрів, що ускладнює появу конкурентних замінників. Інфраструктура авіаційної галузі також адаптована до використання літаків, що робить перехід на альтернативи непрактичним. Хоча новітні технології, як високошвидкісні потяги, можуть мати певний вплив, вони все ще

стикаються з численними обмеженнями. Конкуренція між Boeing і Airbus не є загрозою заміни, а стимулює інновації, але не створює значної конкуренції для основного бізнесу Boeing.

#### *Ринкова влада покупців для АТ «АНТОНОВ»*

Кількість покупців відносно підприємства АТ «АНТОНОВ» дуже повільно зростає, однак клієнти, які починають співпрацювати з підприємством заключають комерційні пропозиції відразу на декілька літаків. Передбачувано, що термін виконання договорів триває декілька років, тому можемо зробити висновок про високий рівень лояльності клієнтів.

Покупці залишаються поінформованими через соцмережі, персональні зустрічі керівників АТ «АНТОНОВ» з керівниками іноземних підприємств.

Ринкова влада покупців (закордонних міністерств, державних органів) досить сильна, тому вони орієнтуються на товари лідерів ринку, або на товари-замінники, якщо цьому сприяє логістична інфраструктура, та якщо це економічно доцільно.

Співвідношення ціна – обсяг закупівлі на високому рівні, адже контракти заключаються на 3-10 літаків, це означає довгострокову співпрацю підприємства з клієнтом, що зменшує витрати на збутову політику, при цьому вартість контракту обговорюється, і встановлюється прийнятний для підприємства та клієнта рівень цін.

Зовнішній вигляд літаків з маркою «Ан» досить впізнаваний на міжнародному ринку, поєднує в собі гармонійні кольори, простий та мінімалістичний.

Вигоди споживача головним чином заключаються в ціні нижчій за рівень конкурентів та технічному обслуговуванні, яке пропонує АТ «АНТОНОВ» для своїх літаків. Клієнт отримує якісний надійний літак, який можна експлуатувати навіть в умовах несприятливого клімату. Саме цим продукція АТ «АНТОНОВ» і відрізняється від товарів конкурентів.

#### *Ринкова влада покупців для Embraer*

Клієнтська база Embraer складається в основному з комерційних

авіакомпаній та оборонних відомств. Компанія поставила понад 1500 літаків комерційним авіакомпаніям, серед яких великі гравці, як American Airlines і Air Canada. Великі авіакомпанії мають значну переговорну силу завдяки великим обсягам закупівель, що дозволяє їм домовлятися про знижки на літаки Embraer. Однак зміна постачальника для авіакомпаній пов'язана з високими витратами на перепідготовку пілотів та налаштування. Embraer також надає індивідуальні рішення та високий рівень післяпродажної підтримки, що є конкурентною перевагою.

#### *Ринкова влада покупців для Boeing*

Переговорна сила покупців, зокрема авіакомпаній, має значний вплив на бізнес Boeing. Висока конкуренція в авіаційній галузі та чутливість до цін дозволяють авіакомпаніям агресивно вести переговори, шукаючи найкращі умови та ціни. Крім того, економічні труднощі та зміни попиту підвищують переговорну силу покупців. Лоукостери та лізингові компанії також створюють тиск на Boeing. Однак репутація Boeing щодо безпеки та надійності дає певні переваги у переговорах. Щоб управляти цим, компанія застосовує конкурентоспроможні ціни, інноваційні продукти та орієнтується на довгострокові стосунки з клієнтами.

#### *Загроза появи нових конкурентів для АТ «АНТОНОВ»*

Зростання в галузі відбувається досить повільно, наразі частка АТ «АНТОНОВ» на міжнародному авіаційному ринку становить близько 1%.

Вихід з ринку для акціонерного товариства – це складний процес, який часто пов'язаний з низкою обмежень та бар'єрів. Ці бар'єри можуть бути економічними, юридичними, соціальними або пов'язаними зі специфікою галузі.

#### *Загроза появи нових конкурентів для Embraer*

Аерокосмічна промисловість, зокрема у секторах бізнес-джетів та комерційних літаків, потребує великих капіталовкладень, які можуть варіюватися від 1 до 6 мільярдів доларів. Embraer, наприклад, отримала дохід близько 4,1 мільярда доларів у 2022 році, що показує масштаби інвестицій для підтримки конкурентоспроможності. Окрім значних витрат на сертифікацію, які

можуть займати роки і коштувати мільйони доларів, галузь відзначається сильною лояльністю до брендів та налагодженими відносинами з клієнтами. Embraer поставила понад 8000 літаків і має високий рівень утримання клієнтів, що ускладнює новим учасникам вихід на ринок. Крім того, компанія отримує переваги від ефекту масштабу, знижуючи витрати на одиницю продукції. Вкладення у дослідження та розробки, зокрема в паливну ефективність і технологічні інновації, є ще однією перепоною для нових конкурентів.

#### *Загроза появи нових конкурентів для Boeing*

Загроза нових учасників для Boeing в аерокосмічній галузі є низькою через кілька факторів. По-перше, галузь є капіталомісткою і вимагає значних інвестицій у дослідження, розробки та виробництво. Boeing має великий досвід та ресурси, що створює бар'єри для нових конкурентів. По-друге, аерокосмічна промисловість підлягає суворим регуляторним вимогам, що ускладнює вхід нових учасників. Крім того, Boeing має сильну репутацію і довготривалі відносини з клієнтами, що дає компанії конкурентну перевагу. Лонгий цикл розробки літаків також дозволяє Boeing утримувати лідерство на ринку, оскільки новим учасникам потрібен час і ресурси, щоб наздогнати досвідчених гравців.

#### *Рівень конкурентної боротьби для АТ «АНТОНОВ»*

Завдяки масштабам виробництва, АТ "АНТОНОВ" може досягати економії на масштабі, що дозволяє знижувати витрати на одиницю продукції. Власна модель компанії забезпечує високу ефективність завдяки оптимізації витрат і виробничих процесів. Однак війна в Україні значно обмежує діяльність АТ «АНТОНОВ», викликаючи зниження виробництва, втрату ринків збуту, проблеми з безпекою, логістикою та фінансуванням, що негативно впливає на розвиток компанії.

#### *Рівень конкурентної боротьби для Embraer*

Основними конкурентами на ринку великих літаків є Boeing і Airbus, які на 2023 рік займають лідируючі позиції. Обороти Boeing складає близько 66 мільярдів доларів, а Airbus – приблизно 75 мільярдів доларів, що дає їм значну частку ринку і створює серйозні бар'єри для нових учасників. У регіональному

сегменті літаків, де спеціалізується Embraer, конкуренція також висока. Частка ринку серії E-Jet від Embraer склала 40% у 2022 році, але конкуренція з боку Boeing і Airbus, які випустили моделі 737 MAX і A220, змушує компанію постійно вдосконалювати свою продукцію. Цінова конкуренція є поширеною в галузі, знижки на регіональні літаки можуть сягати 10-20%, а ціни варіюються від 30 до 50 мільйонів доларів. Технологічні інновації, такі як серія E2 від Embraer, мають вирішальне значення для збереження конкурентоспроможності, і Boeing з Airbus також активно інвестують у розробки. Репутація бренду та лояльність клієнтів відіграють важливу роль, і хоча Embraer має високий рівень утримання клієнтів (85%), Boeing і Airbus, завдяки своїй історії та великій клієнтській базі, мають сильніші позиції на ринку.

#### *Рівень конкурентної боротьби для Boeing*

Аерокосмічна галузь, в якій працює Boeing, характеризується високим рівнем конкуренції, зокрема з Airbus, який є основним конкурентом. Обидві компанії активно впроваджують інновації та борються за частку ринку, особливо в сегменті комерційних літаків. Крім того, тривалі цикли розробки нових моделей, коливання глобального попиту та економічні фактори додають складнощів у веденні бізнесу. Цінова конкуренція між виробниками також є важливим чинником, адже авіакомпанії прагнуть отримати вигідні умови закупівлі літаків. Для підтримки конкурентоспроможності Boeing зосереджується на якості продукції, безпеці, надійності та сервісному обслуговуванні, що дозволяє компанії зберігати клієнтів і вигравати на конкурентному ринку.

Отже, задля збільшення впізнаваності та покращення бренд-нейму з метою збільшення частки ринку, для АТ «АНТОНОВ» буде доцільним виготовлення інноваційних товарів. Підприємству варто зайняти нішу, яка відповідає рівню технологічного обладнання та кваліфікації персоналу, і яку конкуренти ще не встигли зайняти.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Акціонерне товариство «АНТОНОВ» (колишній Авіаційний науково-технічний комплекс імені Олега Костянтиновича Антонова або АНТК імені О. К. Антонова) – українське державне авіаційне підприємство, що об'єднує конструкторське бюро, комплекс лабораторій, експериментальний та серійний завод, випробувальний комплекс. На підприємстві розроблено понад сто типів літаків та їх модифікацій. Проте у світі «АНТОНОВ» відомий передусім як розробник транспортних, регіональних пасажирських літаків та літаків спеціального призначення.

Головними конкурентними перевагами АТ «АНТОНОВ» є наступні:

- повний цикл виробництва літальних апаратів, від проектування до серійного виробництва;
- літаки з маркою «Ан» виділяються своєю невибагливістю, здатністю функціонувати в складних кліматичних умовах та на неналежних злітно-посадкових смугах, а також відрізняються більш вигідною орендною ціною у порівнянні з іншими перевізниками;
- на підприємстві працює повний штат конструкторів і вчених, що працюють в 35 наукових напрямках, у тому числі таких рідкісних, як аеродинаміка і міцність літальних апаратів, механіка, гідравліка, теплотехніка, авіоніка та матеріалознавство;

До квадрату «Дійна корова» входить дистриб'юторський канал розподілу, що спеціалізується на транспортних перевезеннях, так як вони приносять найбільше доходів. Переважно це літаки Ан-124, термін експлуатації яких добігає кінця, а будівництво нових таких літаків є досить важким і трудомістким процесом, до того ж унеможлиблюється під час війни. Це вимагає від підприємства певною мірою перейти на «воєнні рейки» і адаптувати свою продукцію для потреб оборони. Таким чином для покращення конкурентних позицій підприємства, необхідно запуснути у серійне виробництво дешевші вироби, які б виготовлялися швидше.

Наразі АТ «АНТОНОВ» застосовує стратегію лідера за витратами,

орієнтуючись на ефективне виробництво та пропонуючи свою продукцію за конкурентоспроможними цінами, що дозволяє їй залучати ринки з обмеженими бюджетами та забезпечувати низькі витрати на експлуатацію.

Ринок постачальників для АТ «АНТОНОВ» є достатньо стабільним, проте з низьким рівнем диференціації ресурсів через суворі міжнародні стандарти та сертифікації, які обмежують можливості для інноваційних рішень. Наявність ресурсів-замінників також обмежена, а заміщення російських комплектуючих на даному етапі є складним процесом для компанії. Завдяки тривалим контрактам та високому рівню лояльності клієнтів, АТ «АНТОНОВ» має стабільне становище на ринку, хоча частка компанії на міжнародному ринку поки що невелика.

Незважаючи на сильний вплив покупців, компанія може зберігати конкурентоспроможність завдяки оптимальному співвідношенню ціни та якості своїх продуктів, які відрізняються надійністю та здатністю працювати в екстремальних умовах. Однак, для подальшого розвитку та збільшення частки на ринку, АТ «АНТОНОВ» слід зосередитися на інноваціях та розширенні асортименту, орієнтуючись на нішу, яку ще не охопили конкуренти, а також посилити бренд-імідж через виготовлення продукції, яка відповідає високим технологічним стандартам і потребам ринку.

З огляду на складність виходу з ринку та існуючі бар'єри, АТ «АНТОНОВ» має реалізувати стратегію, яка дозволить не лише утримати існуючі позиції, а й активно розвиватися, що забезпечить сталий ріст та конкурентоспроможність на міжнародному рівні.

## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ АТ «АНТОНОВ» НА МІЖНАРОДНОМУ АВІАЦІЙНОМУ РИНКУ

#### **3.1. Основні пропозиції щодо удосконалення конкурентних позицій АТ «АНТОНОВ»**

Основними пропозиціями щодо покращення конкурентних позицій АТ «АНТОНОВ» на міжнародному ринку, можуть бути такі:

- виробництво Ан-225 «Мрія»;
- виробництво Ан-124 «Руслан»;
- співпраця з авіаційними інститутами для залучення нових перспективних кадрів;
- співпраця з лідерами ринку для освоєння нових технологій та покращення виробництва;
- виробництво нової, простої за конструкцією, продукції, яка була б корисна для українського та міжнародного ринку;

Виробництво «Мрії» дійсно привернуло б увагу усього світу так само, як звістка про її знищення, проте, наразі, для підприємства це надто трудомісткий процес та коштовний. Кращим варіантом є побудова ще одного Ан-124, який би поповнив парк літаків, і, очікувано, приносив би чималі прибутки за авіаперевезення. Цей літак дешевший в обслуговуванні, ніж «Мрія», проте його виробництво – не менш трудомісткий процес.

АТ «АНТОНОВ» регулярно співпрацює з інститутами та авіакомпаніями, залучаючи перспективні кадри та доречні новітні технології. Вибір залежить переважно від напрямку робіт, тому ідея створення новітньої продукції передусім цьому.

Таким чином, для того аби підвищити впізнаваність на міжнародному

авіаційному ринку, та водночас бути корисним для Міністерства Оборони України, АТ «АНТОНОВ» може виготовляти товари, які відрізняються з позиції покупця від товарів конкурентів.

Для АТ «АНТОНОВ» доцільним є впровадження стратегії диференціації, що передбачає створення унікальних продуктів, які вирізняються від конкурентних аналогів, що сприяє підвищенню їх привабливості для різних сегментів ринку. Для авіаційної промисловості це включає розробку нових типів продукції, що відповідають специфічним потребам окремих споживачів, і таким чином дають змогу компанії зайняти нові ринкові ніші.

Стратегія диференціації полягає в тому, щоб пропонувати продукцію з унікальними характеристиками чи перевагами, які роблять її більш привабливою для кінцевих споживачів. Це можуть бути технологічні інновації, покращення ефективності або надання специфічних функціональних можливостей, яких немає у конкурентів. Для АТ «АНТОНОВ» це створює можливості для розширення асортименту та зміцнення конкурентних позицій на глобальному ринку.

Розробка реактивних ранців може бути реалізацією цієї стратегії з кількох причин. По-перше, це дозволяє компанії вийти на новий сегмент ринку оборонної продукції, що відкриває додаткові можливості для зростання та стабільних доходів. По-друге, технологічні інновації, пов'язані з розробкою нових продуктів, сприяють зміцненню іміджу бренду та залученню нових замовників, серед яких можуть бути державні структури чи приватні корпорації, що зацікавлені у передових технологіях. Крім того, розширення асортименту дозволяє знизити залежність від одного ринкового сегмента та забезпечити довгострокову економічну стійкість.

Отже, стратегія диференціації через розробку інноваційних та технологічно складних продуктів, таких як реактивні ранці, є досить перспективною для АТ «АНТОНОВ», оскільки вона дозволяє не лише розширити продуктовий портфель, а й значно підвищити конкурентоспроможність компанії в умовах змінного ринкового середовища.

## **3.2. Розрахунок економічної ефективності від впровадження основних пропозицій щодо удосконалення конкурентних позицій АТ «АНТОНОВ»**

### **3.2.1. Маркетингове обґрунтування виробництва реактивних ранців**

Виробництво інноваційних технологій, таких як, наприклад, реактивний ранець, для АТ «АНТОНОВ» є дійсно перспективним проектом, який вартий розгляду (рис 3.1).



Рис. 3.1. Реактивний ранець JB-9

Це абсолютно нова продукція як для АТ «АНТОНОВ», так і для його конкурентів. Подібні розробки належать наступним компаніям:

- Bell Aerospace, яка створила один з найвідоміших ранніх прототипів - ракетний пояс Bell. Цей пристрій став іконою і використовувався в різних демонстраціях.

- Rocket Belt, яка спеціалізувалася на розробці та виробництві реактивних поясів для різних цілей, включаючи розваги та військові застосування.

- JetPack Aviation – лідер у галузі мікроперсональних систем вертикального зльоту та посадки (VTOL).

- Gravity Industries, заснована Річардом Браунінгом, створює багатомоторні реактивні ранці, які дозволяють досягати значних висот і швидкостей. Їхні пристрої вже використовувалися для демонстрацій і навіть військових випробувань.

Такий реактивний ранець може застосовуватися для сфери туризму, для огляду пам'яток культури та природних заповідних зон з важкодоступними місцями. Часто огляд каньйонів та водоспадів виглядає ефектніше з висоти пташиного польоту, тому реактивний ранець, управління яким не вимагає особливих навичок пілота, буде доцільним для застосування для такої потреби (рис.3.2, рис.3.3).



Рис.3.2. Приклад застосування реактивного ранцю для огляду пам'яток архітектури

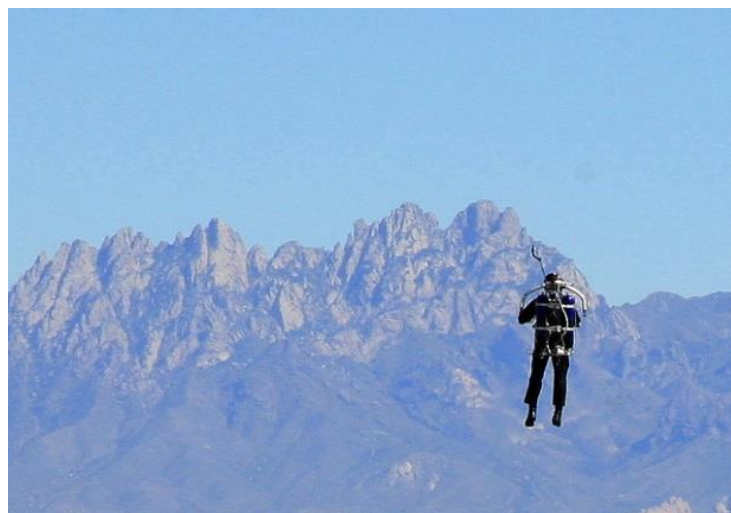


Рис.3.3. Приклад застосування реактивного ранцю для огляду природних та заповідних зон

Крім туристів, іншою групою ЦА можуть бути військові, медики та пожежники.

Припустимо, коли у горах стався нещасний випадок, і добиратися до постраждалого пішки або навіть авто видається довгим, доцільним буде застосування реактивних ранців. За допомогою них можна швидше шукати туристів, що заблукали у лісі чи горах, адже висота польоту на ранці не перевищує 2750 метрів, а сам пристрій менш шумний ніж гвинтокрил чи літак.

Такі ранці можуть застосовуватися для воєнно-морського флоту у випадку, коли необхідно перекинути екіпаж з берега на корабель, або навпаки (рис.3.4).



Рис.3.4. Приклад застосування реактивного ранцю для воєнно-морського флоту

Таким чином, серійно виготовляючи дану продукцію, АТ «АНТОНОВ» зможе охопити цивільну та військову авіацію, таким чином уклавши контракти на постачання з міністерствами оборони закордонних держав та України, а також турагентами в різних куточках світу.

Завдяки цьому АТ «АНТОНОВ» відкриє для себе новий, ще не насичений, ринок, з метою завоювання лідерських позицій на ньому.

Дослідження, проведені Командуванням транспортних досліджень армії США (TRECOTM), вказали на те, що особисті реактивні пристрої можуть бути використані в різних сферах, таких як розвідка, переправи через річки, амфібійні висадки, доступ до крутих схилів, подолання мінних полів та тактичне маневрування. Цю концепцію було названо «Малий ракетний підйомний пристрій» (СРЛД).

У 1959 році керівництво уклало угоду з компанією «Аероджет Дженерал» для дослідження можливостей розробки СРЛД для військових потреб. Фахівці Aerojet дійшли висновку, що найкращим варіантом стане двигун на перекисі водню. Однак незабаром військові дізналися, що інженер Венделл Ф. Мур з компанії Bell Aerosystems вже кілька років працює над особистим реактивним пристроєм.

Ознайомившись із його дослідженнями, військові вирішили в серпні 1960 року доручити Bell Aerosystems розробку SRLD, а Венделла Мура призначили головним інженером проекту.

Виробництво реактивних ранців – це складний процес, що включає кілька етапів. Спочатку розробляється концепція пристрою, де визначаються його основні характеристики, такі як вага, потужність двигуна та час польоту. На цьому етапі також обираються матеріали, які забезпечать необхідну міцність і легкість.

Далі, проводяться комп'ютерні моделювання для оптимізації аеродинамічних характеристик. Це дозволяє виявити можливі проблеми ще до виготовлення прототипів. Після цього переходять до створення перших моделей, де зазвичай використовують легкі композитні матеріали та алюміній.

Наступним кроком є тестування прототипів. Це важливий етап, на якому перевіряються всі функції пристрою, його стабільність у повітрі та безпека. Тестування може включати як наземні, так і повітряні випробування.

Коли прототипи успішно проходять всі тести, починається серійне виробництво. На цьому етапі автоматизуються багато процесів, щоб забезпечити високу якість та зменшити витрати. Кожен ранець проходить контроль якості, щоб гарантувати його надійність і безпеку для користувача.

Завершальним етапом є упаковка та підготовка до продажу. Весь процес вимагає злагодженої роботи команди інженерів, дизайнерів та технологів, що разом створюють сучасні і ефективні реактивні пристрої.

Для виробництва реактивних літаків на підприємстві запропонуємо модель з наступними технічними характеристиками (табл.3.1).

**Технічні характеристики реактивного ранцю для виробництва на АТ  
«АНТОНОВ»**

Дальність польоту	3700 м
Висота	1800 м
Вага апарату	30 кг
Швидкість	137 км/год
Час польоту	10 хв.
Система управління	повна векторизація
Кількість турбін	5 – одна на кожному передпліччі, одна на кожному боці та одна на спині користувача
Потужність	1050 кінських сил
Загальна тяга	50 кН
Пальне	20 літрів авіаційного керосину, два заплічні баки

Джерело: сформовано автором

Для АТ «АНТОНОВ» ця технологія буде новітньою, проте значно дешевшою, ніж виробництво літаків, а наявність висококваліфікованих кадрів, як інженерних працівників, так і робітників, дасть змогу реалізувати цей проект якнайшвидше.

### 3.2.2. Розроблення бюджету маркетингу

Реактивні ранці – відносно нова технологія, тому його середня ринкова ціна становить 250 тис.USD. Розрахуємо прогнозну кількість виробництва реактивних ранців для проектного року за формулою:

$$ОП = (О+4*В+П)/6$$

де О - оптимістичний прогноз

В - найбільш вірогідний прогноз

П - песимістичний прогноз.

Задля цього на підприємстві було опитано провідних спеціалістів та керівників і отримано такі результати (табл. 3.2):

Таблиця 3.2

### Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Кількість реалізованої продукції, шт	12	11	10	13	13	12	12

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість у табл.3.3.

Таблиця 3.3

### Визначення прогнозних обсягів реалізації продукції

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
Кількість реалізованої продукції, шт	12	11	10	13	13	12	12	83
Середнє значення $Q_{сер}$	11,86							
Відхилення $\Delta Q = (Q_i - Q_{сер})$	0,14	-0,86	-1,86	1,14	1,14	0,14	0,14	
$\Delta Q^2$	0,02	0,73	3,45	1,31	1,31	0,02	0,02	6,86
Середньоквадратичне відхилення	0,99							
Коефіцієнт варіації	8,35%							
Медіана, шт.	12							
Максимум, шт.	13							
Мінімум, шт.	10							
Прогнозне значення збільшення обсягів реалізації продукції, шт.	12							

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації  $\omega < 33\%$ , то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Отож, прогнозне значення обсягів виробництва реактивних ранців складає 12 штук, адже через технологічну новизну перші дев'ять місяців реалізації проекту будуть витрачені на проведення дослідно-конструкторських робіт.

Оптова ціна одного реактивного ранця становить 23 370 тис.грн.

#### 3.2.3. Визначення очікуваних результатів від впровадження заходів

Розраховуємо прогнозні значення приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції, зважаючи на те, що АТ «АНТОНОВ» має виготовити 12 реактивних ранців. Тоді, реалізуючи продукцію, обсяг збуту продукції ( $O_i$ ) становитиме: 280 440 тис.грн.

Розраховуємо приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції:

$$280\,440,00 / 13\,166\,724 * 100\% = 2,13\%$$

де 13 166 724 тис. грн. – базове значення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції.

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному році складе:

$$13\,166\,724 + 280\,440 = 13\,447\,164 \text{ тис. грн.}$$

Знайдемо величину повних витрат в проектному році. Повні витрати на виробництво і реалізацію в базисному році склали 7 242 791,00 тис. грн.. Постійні витрати – 1 231 274,47 тис. грн., змінні – 6 011 516,53 тис. грн.

Розрахуємо приріст змінних витрат у проектному році:

$$6\,011\,516,53 * (2,13 / 100) = 120\,326,92 \text{ тис. грн.}$$

На виготовлення 12-ти реактивних ранців повні витрати складуть 31 250 тис. грн., отже сумарний приріст повних витрат складе:

$$\text{Приріст повних витрат} = 151\,576,92 \text{ тис. грн.}$$

Отже, повні витрати в проектному році складуть:

$$7\,242\,791,00 + 31\,250 = 7\,394\,367,92 \text{ тис. грн.}$$

Обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції в проектному році як різницю між приростом чистого доходу (виручки) від реалізації продукції та приростом повних витрат:

$$\Delta \text{Пр} = 280\,440 - 151\,576,92 = 128\,863,08 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прибуток від реалізації продукції складе:

$$5\,923\,933,00 + 128\,863,08 = 6\,052\,796,08 \text{ тис. грн.}$$

де 5 923 933,00 тис. грн. – базове значення прибутку від реалізації продукції.

Приріст чистого прибутку від реалізації продукції становитиме:

$$128\,863,08 * (1 - 0,18) = 105\,667,73 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, чистий прибуток від реалізації продукції в проектному році дорівнюватиме:

$$3\,770\,329,00 + 105\,667,73 = 3\,875\,996,73 \text{ тис. грн.}$$

де 3 770 329,00 тис. грн. – базове значення чистого прибутку від реалізації продукції.

Наведемо очікувані результати від впровадження заходу в табл. 3.4

Таблиця 3.4

**Очікувані результати від впровадження заходу, тис. грн.**

Показники	Значення показника
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	280 440,00
Приріст повних витрати на виробництво та реалізацію продукції	151 576,92
Приріст прибутку від реалізації продукції	128 863,08
Приріст чистого прибутку	105 667,73

Джерело: розраховано автором

Отже, внаслідок впровадження нового товару чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному періоді збільшиться на 280 440 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшиться на 151 576,92 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції зросте на 128 863,08 тис. грн., а чистий прибуток – на 105 667,73 тис. грн.

На основі результатів попередніх розрахунків визначаємо основні показники економічної ефективності.

Для даного заходу не потрібно впроваджувати нове обладнання, тому капітальні витрати дорівнюватимуть зміні обігових коштів.

Визначаємо зміну обігових коштів у розмірі 6 % від 84 % приросту змінних витрат, який буде отримано в результаті впровадження заходу:

$$120\,326,92 \times 0,84 \times 0,06 = 6\,064,48 \text{ тис. грн.}$$

Отже, капітальні витрати необхідні для проведення заходу становлять:

$$K_n (\text{П}) = 6\,064,48 \text{ тис. грн.}$$

Додатковий прибуток визначається як різниця між приростом обсягу чистого доходу (виручки) від реалізації та приростом повних витрат і дорівнює:

$$\Delta \text{Пр} = 280\,440,00 - 151\,576,92 = 128\,863,08 \text{ тис. грн.}$$

Додатковий чистий прибуток складає:

$$\Delta \text{Пр} - \text{п} = 128\,863,08 * 0,82 = 105\,667,73 \text{ тис. грн.}$$

Термін окупності капітальних вкладень:

$$T = K_n / (\Delta \text{Пр} - \text{п}) = 6\,064,48 / 105\,667,73 = 0,06 \text{ року}$$

Розрахуємо доцільність капітальних вкладень з урахуванням

дисконтування проекту протягом його терміну економічного життя:

Проект має дисконтуватися за ставкою, яку приймаємо на рівні 20 %.

Оскільки виробництво нової продукції не передбачає встановлення нового обладнання та виконання будівельних робіт, то в нашому випадку чистий генерований грошовий потік буде дорівнювати:

$$\text{ЧГП} = \Delta\text{Пр} - \text{п} = 105\,667,73 \text{ тис. грн.}$$

Ставка дисконту, яку беруть на рівні ставки рефінансування НБУ (приймаємо на рівні 20 %) = 0,2. Термін економічного життя проекту (термін життєвого циклу) становить 5 років.

$\alpha_i$  – коефіцієнт приведення за  $i$ -тий рік терміну економічного життя проекту. Величини коефіцієнтів приведення розраховуються на основі ставки дисконту (по роках життєвого циклу) за формулою:

$$\alpha_i = \frac{1}{(1 + \rho)^i},$$

де  $i$  – певний рік терміну економічного життя проекту, грошові надходження в якому оцінюються на теперішній час.

При ставці дисконту – 20%.

$$1 \text{ рік} = 0,83$$

$$2 \text{ рік} = 0,69$$

$$3 \text{ рік} = 0,58$$

$$4 \text{ рік} = 0,48$$

$$5 \text{ рік} = 0,40$$

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків, накопичених за весь життєвий цикл проекту для даного нововведення буде дорівнювати:

$$105\,667,73 * (0,83+0,69+0,58+0,48+0,40) = 316\,011,20 \text{ тис. грн.}$$

Чисту нинішню вартість (ЧНВ) розраховують як різницю між сумою нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, та початковими інвестиціями:

$$316\,011,20 - 6\,064,48 = 309\,946,72 \text{ тис. грн.}$$

Дисконтовий (гарантований) період повернення інвестицій визначають як

відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості:

$$6\,064,48 / 63\,202,24 = 0,10 \text{ років} < 5 \text{ років,}$$

де НВ<sub>ср</sub> – середньорічна нинішня вартість:

$$316\,011,20 / 5 = 63\,202,24 \text{ тис. грн.}$$

Індекс прибутковості відношенням суми нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, до початкових інвестицій:

$$316\,011,20 / 6\,064,48 = 52,11 > 1.$$

Результати розрахунків наведено в таблиці 3.5

Таблиця 3.5

### Основні показники ефективності запропонованого заходу

Показники	Одиниці виміру	Значення показника
1. Капітальні витрати (початкові інвестиції)	тис.грн.	6 064,48
2. Додатковий прибуток	тис.грн.	128 863,08
3. Чистий додатковий прибуток	тис.грн.	105 667,73
4. Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту	тис.грн.	316 011,20
5. Чиста нинішня вартість	тис.грн.	309 946,72
6. Термін окупності недисконтований	роки	0,06
7. Термін окупності дисконтований	роки	0,10
8. Індекс прибутковості	-	52,11

На основі виконаних розрахунків можна зробити висновок про доцільність виробництва нового товару, що підтверджується такими показниками:

ЧНВ на кінець життєвого циклу з наростаючим підсумком, є величина позитивна – 309 946,72 тис. грн.

Строк повернення інвестицій гарантований складає 0,10 року, що є прийнятним, так як значно менше терміну економічного життя проекту, що дорівнює 5 рокам.

ІП = 52,11 > 1, свідчить що є проекту є прийнятним і говорить про високу ефективність проекту

### 3.3 Вплив запропонованих заходів на показники роботи підприємства

Підсумуємо у табл. 3.6 вплив маркетингового заходу на основні показники діяльності підприємства.

Таблиця 3.6

**Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства**

Показники	Один. виміру	Базові значення	Проектні значення	Відхилення	
				Абсолютне, +/-	Відносне, %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	13 166 724,00	13 447 164,00	280440,00	2,13
2. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	7 242 791,00	7 394 367,92	151576,92	2,09
3. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	5 923 933,00	6 052 796,08	128863,08	2,18
4. Чистий прибуток	тис. грн.	3 770 329,00	3 875 996,73	105667,73	2,80
5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	55,01	54,99	-0,02	-0,04
6. Рентабельність діяльності (продаж)	%	28,64	28,82	0,19	x
7. Рентабельність продукції	%	81,79	81,86	0,07	x

Як бачимо чистий дохід (виручка) від реалізації продукції збільшиться на 2,13%. Повні витрати зростуть на 2,09%, прибуток від реалізації – на 2,18%, а чистий прибуток - на 2,8%. Рентабельність діяльності збільшиться на 0,19 в.п., а рентабельність продукції зросте на 0,07 в.п. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації зменшаться на 0,04%.

Захід можна рекомендувати до впровадження.

### ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Основними пропозиціями щодо покращення конкурентних позицій АТ «АНТОНОВ» на міжнародному ринку, можуть бути такі:

- виробництво Ан-225 «Мрія», яка була знищена під час окупації Гостомеля;
- виробництво Ан-124 «Руслан»;
- співпраця з авіаційними інститутами для залучення нових перспективних кадрів;
- співпраця з лідерами ринку для освоєння нових технологій та покращення виробництва;
- виробництво нової, простої за конструкцією, продукції, яка була б корисна для українського та міжнародного ринку;

Виробництво нового великого вантажного літака для підприємства є занадто трудомістким та дорогавартісним процесом. АТ «АНТОНОВ» регулярно співпрацює з інститутами та авіакомпаніями, залучаючи перспективні кадри та доречні новітні технології.

Таким чином, для того аби підвищити впізнаваність на міжнародному авіаційному ринку, та водночас бути корисним для Міністерства Оборони України, АТ «АНТОНОВ» може виготовляти товари, які відрізняються з позиції покупця від товарів конкурентів.

Такий товар як реактивний ранець може застосовуватися як для військових потреб так і для туристів.

На основі виконаних розрахунків можна зробити висновок про доцільність виробництва нового товару, що підтверджується такими показниками:

ЧНВ на кінець життєвого циклу з наростаючим підсумком, є величина позитивна – 309 946,72 тис. грн.

Строк повернення інвестицій гарантований складає 0,10 року, що є прийнятним, так як значно менше терміну економічного життя проекту, що дорівнює 5 рокам.

$IP = 52,11 > 1$ , що свідчить про високу ефективність проекту.

$П = 51,11 > 1$ , що є прийнятним і свідчить про високу ефективність проекту

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції збільшиться на 2,13%. Повні витрати зростуть на 2,09%, прибуток від реалізації – на 2,18%, а чистий прибуток - на 2,8%. Рентабельність діяльності збільшиться на 0,19 в.п., а рентабельність продукції зросте на 0,07 в.п. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації зменшаться на 0,04%.

Захід можна рекомендувати до впровадження.

## ВИСНОВКИ

Авіаційна галузь активно інтегрується в міжнародні ринки в рамках зростання попиту на авіаперевезення, лібералізації політики та покращення добробуту споживачів.

Існує три підходи до корпоративного управління (стратегії управління): орієнтований на ресурси, орієнтований на витрати та орієнтований на ринок. Кожен підхід має свої переваги та недоліки і впливає на ефективність діяльності компанії на міжнародному рівні.

Конкурентоспроможність розглядається як важливий фактор для виживання підприємств і спонукає їх до розробки стратегій, спрямованих на задоволення потреб споживачів. Було визначено п'ять основних стратегій конкурентоспроможності Система конкурентних стратегій: перераховані різні типи стратегій, такі як лідерство за витратами, диференціація, оптимальні витрати і концентрація на вузьких сегментах ринку, кожна з яких має специфічні підходи до отримання конкурентних переваг.

Інновації є ключовим фактором для підтримки конкурентоспроможності в авіаційній галузі. Регулярний моніторинг конкурентного середовища та адаптація до змін є запорукою успіху.

Підкреслюється важливість застосування концепції сталого розвитку, включаючи врахування соціальних потреб та екологічних стандартів в управлінні конкурентоспроможністю.

Застосовуючи концепцію п'яти сил Портера, компанії можуть оцінити фактори, що впливають на конкуренцію в їхній галузі, та розробити стратегії для зміцнення своїх позицій.

Таким чином, у цьому розділі підкреслюється, що для досягнення успіху на міжнародних ринках компаніям необхідно адаптувати свої стратегії до характеристик ринку, культурних особливостей і динаміки конкуренції, а також зосередитися на інноваціях і сталому розвитку.

Акціонерне товариство «АНТОНОВ» (колишній Авіаційний науково-технічний комплекс імені Олега Костянтиновича Антонова або АНТК імені О. К. Антонова) – українське державне авіаційне підприємство, що об'єднує конструкторське бюро, комплекс лабораторій, експериментальний та серійний завод, випробувальний комплекс. На підприємстві розроблено понад сто типів літаків та їх модифікацій. Проте у світі «АНТОНОВ» відомий передусім як розробник транспортних, регіональних пасажирських літаків та літаків спеціального призначення.

Головними конкурентними перевагами АТ «АНТОНОВ» є наступні:

- повний цикл виробництва літальних апаратів, від проектування до серійного виробництва;
- літаки з маркою «Ан» виділяються своєю невибагливістю, здатністю функціонувати в складних кліматичних умовах та на неналежних злітно-посадкових смугах, а також відрізняються більш вигідною орендною ціною у порівнянні з іншими перевізниками;
- на підприємстві працює повний штат конструкторів і вчених, що працюють в 35 наукових напрямках, у тому числі таких рідкісних, як аеродинаміка і міцність літальних апаратів, механіка, гідравліка, теплотехніка, авіоніка та матеріалознавство;

До квадрату «Дійна корова» входить дистриб'юторський канал розподілу, що спеціалізується на транспортних перевезеннях, так як вони приносять найбільше доходів. Переважно це літаки Ан-124, термін експлуатації яких добігає кінця, а будівництво нових таких літаків є досить важким і трудомістким процесом, до того ж унеможлиблюється під час війни. Це вимагає від підприємства певною мірою перейти на «воєнні рейки» і адаптувати свою продукцію для потреб оборони. Таким чином для покращення конкурентних позицій підприємства, необхідно запуснути у серійне виробництво дешевші вироби, які б виготовлялися швидше.

Основними пропозиціями щодо покращення конкурентних позицій АТ «АНТОНОВ» на міжнародному ринку, можуть бути такі:

- виробництво Ан-225 «Мрія», яка була знищена під час окупації Гостомеля;
- виробництво Ан-124 «Руслан»;
- співпраця з авіаційними інститутами для залучення нових перспективних кадрів;
- співпраця з лідерами ринку для освоєння нових технологій та покращення виробництва;
- виробництво нової, простої за конструкцією, продукції, яка була б корисна для українського та міжнародного ринку;

Виробництво нового великого вантажного літака для підприємства є занадто трудомістким та дорогавартісним процесом. АТ «АНТОНОВ» регулярно співпрацює з інститутами та авіакомпаніями, залучаючи перспективні кадри та доречні новітні технології.

Таким чином, для того аби підвищити впізнаваність на міжнародному авіаційному ринку, та водночас бути корисним для Міністерства Оборони України, АТ «АНТОНОВ» може виготовляти товари, які відрізняються з позиції покупця від товарів конкурентів.

Такий товар як реактивний ранець може застосовуватися як для військових потреб так і для туристів.

На основі виконаних розрахунків можна зробити висновок про доцільність виробництва нового товару, що підтверджується такими показниками:

ЧНВ на кінець життєвого циклу з наростаючим підсумком, є величина позитивна – 309 946,72 тис. грн.

Строк повернення інвестицій гарантований складає 0,10 року, що є прийнятним, так як значно менше терміну економічного життя проекту, що дорівнює 5 рокам.

$ІП = 52,11 > 1$ , що є прийнятним і свідчить про високу ефективність проекту

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції збільшиться на 2,13%. Повні витрати зростуть на 2,09%, прибуток від реалізації – на 2,18%, а чистий прибуток - на 2,8%. Рентабельність діяльності збільшиться на 0,19 в.п., а рентабельність

продукції зросте на 0,07 в.п. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації зменшаться на 0,04%.

Захід можна рекомендувати до впровадження.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва, О. В., Сімкова, Т. О., & Жураківський, В. О. (2024). Стратегічний розвиток авіатранспортних підприємств в конкурентних умовах. *Економіка та суспільство*, (42). URL: <https://economyandsociety.in.ua/> (дата звернення: 25.11.2024).
2. Барингольц С.М., Каліна І.І. Конкурентне середовище ринку системної інтеграції в галузі інформаційних технологій України. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2024. № 1(85). С. 15–22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2024-85-15> (дата звернення: 25.11.2024).
3. Белова Т.Г. Стратегічний маркетинг: Конспект лекцій для студентів спеціальностей 7.03050701, 8.03050701 «Маркетинг», 8.03051001 «Товарознавство і комерційна діяльність» усіх форм навчання. – К.: НУХТ, 2012. – 127 с
4. Вознюк Т. К., Васильчук О. Д. Конкурентоспроможність підприємства – результат реалізації маркетингових стратегій. Вінниця: Вінницький кооперативний інститут, 2020. 156 с. URL: <https://vki.vin.ua/ua/wp-content/uploads/2023/> (дата звернення: 25.11.2024).
5. Голубєва Т. С., Колос І. В. Сучасні концептуальні підходи до управління підприємством. Київ: Київ. нац. ун-т технологій та дизайну, 2019. 136 с. УДК 65.01:519.86.
6. ДП «Антонов» показало, як зараз виглядають перші два Ан-178 для ЗСУ. Defence-ua. URL: <https://defence-ua.com/weapon> (дата звернення: 25.11.2024).
7. Маслак О. І., Коломицева О. В., Гришко Н. Є., Яковенко Я. Ю. Прогнозування інноваційного розвитку підприємств. Червоноградський державний технічний університет. URL: <https://er.chdtu.edu.ua/> (дата звернення: 25.11.2024).
8. Крила. Перший день міжнародного фестивалю “Teknofest 2023”. URL: <https://www.wing.com.ua/> (дата звернення: 24.11.2024).

9. Офіційний сайт АТ «АНТОНОВ». URL: <https://www.antonov.com/> (дата звернення: 24.11.2024).
10. Офіційна сторінка АТ «АНТОНОВ» у Facebook. URL: <https://www.facebook.com/> (дата звернення: 24.11.2024).
11. Офіційна сторінка АТ «АНТОНОВ» у LinkedIn. URL: <https://www.linkedin.com/company/> (дата звернення: 24.11.2024).
12. Офіційна сторінка АТ «АНТОНОВ» у YouTube. URL: <https://www.youtube.com/> (дата звернення: 24.11.2024).
13. Портер М. Конкурентна перевага: Як досягти високого результату і забезпечити його стійкість / Пер. з англ. – М.: Альпіна Бізнес Букс, 2005. – 715с.
14. Перегуда Ю. А., Вдовенко Н. М., Коробова Н. М. Теоретичні підходи до розвитку системи управління виноробними підприємствами в умовах діджиталізації міжнародного бізнесу й змін у компонентах конкурентоспроможності. Академічні візії. 2024. № 31. URL: <https://www.academy-vision.org/> (дата звернення: 25.11.2024).
15. Суханова, А. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*, (26) 2021. <https://economyandsociety.i>. (дата звернення: 10.11.2024)
16. Ткаченко А.М. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Економіка й управління підприємством*. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2019. № 4 (95). URL: <http://doi.org/10.37734/2409-6873-2019-4-2> (дата звернення: 24.11.2024).
17. Тищенко А.Н., Головка О.С. Стратегія управління розвитком підприємства /А.Н. Тищенко, О.С. Головка. – Харків: ЕДЭНА, 2009. – 198 с.
18. Румянцев А.П. Діалектика взаємодії конкурентоспроможності та конкуренції суб'єктів у міжнародному бізнесі // Національні економічні стратегії розвитку в глобальному середовищі: збірник матеріалів щорічної Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 18 квітня 2018 р.). – К.: НАУ, 2018.– С.20-22.
19. Замула, О. В., & Тучкова, А. І. Впровадження концепції сталого

розвитку в систему управління конкурентоспроможністю авіатранспортного підприємства. *Ефективна економіка*, 12. (2020) URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/> (дата звернення: 25.11.2024).

20. Зосим, М. Портерівська п'ятифакторна модель (Porter's Five Forces). Max Zosim. URL: <https://www.maxzosim.com/porters-five-forces/> (дата звернення: 25.11.2024).

21. Five essential strategies to enhance competitiveness. Manzella Report. URL: <http://www.manzellareport.com/index.php/> (дата звернення: 25.11.2024).

22. ValueG. The international expansion of airlines: Challenges, strategies, and the benefits of going global. URL: <https://valueg.com/the-international-expansion-> (дата звернення: 11.11.2024).

23. TimesPro. What is international marketing management. URL: <https://timespro.com/blog/what-is-international-marketing-management> (дата звернення: 25.11.2024).

24. Forbes. 20 effective strategies for managing an international business. Forbes Business Council. 7 бер. 2024. URL: <https://www.forbes.com/councils/forbesbusinesscouncil/> (дата звернення: 25.11.2024).

25. Aviation and its role. Singapore Institute of Science and Technology. URL: <https://sish.edu.sg/aviation-and-its-role/>. (дата звернення: 25.11.2024).

26. Aviation benefits. International Air Transport Association (IATA). URL: <https://aviationbenefits.org/> (дата звернення: 25.11.2024).

27. Aviation market: Market size, share, trends and industry analysis. Mordor Intelligence. URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/aviation-market/market-size> (дата звернення: 25.11.2024).

28. John Manzella. Five Essential Strategies To Enhance Competitiveness. URL: <http://www.manzellareport.com/index.php/> (дата звернення: 13.11.2023).

29. Porter M. The Competitive Advantage of Nations // The Free Press, New York. – 1990.

30. Leegeo, G. (2020). Analyzing the aviation industry through Porter's Five Forces. *LinkedIn*. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/analyzing-aviation-industry-through-porters-five-forces-leegeo-george-lk57f> (дата звернення: 25.11.2024).
31. IATA: Global Outlook for Air Transport Deep Change URL: <https://www.iata.org/en/iata-> (дата звернення: 23.10.2024).
32. Yahoo Finance: Aircraft Manufacturing Global Market Report 2023 URL: <https://finance.yahoo.com/> (дата звернення: 23.10.2024).
33. Companies Market Cap: Дохід Airbus URL: <https://companiesmarketcap.com/>.(дата звернення: 23.10.2024).
34. Statista: Boeing Revenue 2023. URL: <https://www.statista.com/>/ (дата звернення: 23.10.2024).
35. News Lockheed Martin: Lockheed Martin Reports Fourth Quarter and Full Year 2023 Financial Results. URL: <https://news.lockheedmartin.com/> (дата звернення: 23.10.2024).
36. Macrotrends: Textron Revenue. URL: <https://www.macrotrends.net/>/ (дата звернення: 23.10.2024).
37. Companies Market Cap: Дохід Dassault Aviation. URL: <https://companiesmarketcap.com/> (дата звернення: 23.10.2024).
38. Mebaa aero: Bombardier 2023 Results Set New Highs on Earnings and Revenues, 2024 Guidance Reflects Further Growth. URL: <https://www.mebaa.aero/>. (дата звернення: 23.10.2024).
39. CAPA: Embraer marginally profitable in 2023; E2 secures 120-minute ETOPS approval. URL: <https://centreforaviation.com/>/ (дата звернення: 23.10.2024).
40. Companies Market Cap: Дохід Joby Aviation. URL: <https://companiesmarketcap.com//> (дата звернення: 23.10.2024).
41. Straits research: Largest Aircraft Manufacturers Globally as of 2024 URL: <https://straitsresearch.com/> (дата звернення: 24.11.2024).
42. Ukrainska Pravda. Ukraine starts official negotiations with aviation regulators on resuming international flights. URL: <https://www.pravda.com.ua/> ( дата

звернення: 24.11.2024).

43. Mind: Boeing та «Антонов» підписали угоду про потенційне спільне виробництво безпілотників для України. URL: <https://mind.ua/news/> (дата звернення: 23.10.2024).

44. Space. Літак «Антонова» перевіз супутник вагою 55 тонн для запуску SpaceX. URL: <https://space.com.ua/> (дата звернення: 23.10.2024).

45. Lb.ua. Туреччина зацікавилася українським Ан-178. URL: <https://lb.ua/news/2019/>(дата звернення: 23.10.2024).

46. Defense Express. На ДП «Антонов» хочуть виробляти у Індії нову версію літака на базі Ан-32. URL: <https://defence-ua.com/>(дата звернення: 23.10.2024).

47. Defense Express. На ДП «Антонов» знову згадали про проект будівництва літака на базі Ан-132 з Саудівською Аравією. URL: <https://defence-ua.com/news/>(дата звернення: 23.10.2024).

48. Mhatre A., Kamble Ch., Shah A., Malim Sh. Reviving The Boeing Project By Using Project Management Methodologies [Електронний ресурс] // *School of Professional Studies*. 2023. №2. URL: [https://commons.clarku.edu/graduate\\_school\\_professional\\_studies/2](https://commons.clarku.edu/graduate_school_professional_studies/2) (дата звернення: 25.11.2024).

49. Towards a Green, Sustainable and Inclusive Recovery for the Civil Aviation Sector – Report for the Technical Meeting on a Green, Sustainable and Inclusive Economic Recovery for the Civil Aviation Sector (Geneva, 24–28 April 2023), International Labour Office, Sectoral Policies Department, Geneva, ILO, 2023. URL: <https://www.ilo.org/media/365226/download> (дата звернення: 14.11.2024).

50. Garrido-Moreno A., Martín-Rojas R., García-Morales V. J. The key role of innovation and organizational resilience in improving business performance: A mixed-methods approach // *International Journal of Information Management*. – 2024. – Vol. 77. – Article 102777. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0268401224000252> (дата звернення: 15.11.2024).

51. Asana. Competitive analysis example. Retrieved December 7, 2024  
URL: <https://asana.com/ru/resources/competitive-analysis-example> (дата звернення: 16.11.2024).
52. C R, Sharath Kumar & K.B, Praveena. SWOT ANALYSIS. International Journal of Advanced Research. 2023 URL: [https://www.researchgate.net/publication/374707908\\_SWOT\\_ANALYSIS](https://www.researchgate.net/publication/374707908_SWOT_ANALYSIS) (дата звернення: 11.10.2024).
53. Porter's Five Forces Analysis. URL: [https://dcf.fm/products/erj-porters-five-forces-analysis?srsltid=AfmBOooOQWcNWeZ\\_1XuBsENWgL2XiXgKI9I9jFY4Jw1GCc-t\\_cpdMkpl](https://dcf.fm/products/erj-porters-five-forces-analysis?srsltid=AfmBOooOQWcNWeZ_1XuBsENWgL2XiXgKI9I9jFY4Jw1GCc-t_cpdMkpl) (дата звернення: 01.12.2024).
54. Hivelr. Boeing (BA) Porter's Five Forces Industry and Competition Analysis. URL: <https://www.hivelr.com/2023/06/boeing-ba-porters-five-forces-industry-and-competition-analysis/> (дата звернення: 26.11.2024).

# ДОДАТКИ

Додаток 1

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

### Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	13 166 724.00	9 639 943.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	6 502 356.00	5 007 226.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	6 664 368.00	4 632 717.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	1 692 048.00	1 001 016.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	368.00	0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Адміністративні витрати	2130	684 127.00	482 944.00
Витрати на збут	2150	56 308.00	27 429.00
Інші операційні витрати	2180	3 845 652.00	2 645 161.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		55.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	3 770 329.00	2 478 199.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	3 333.00	0.00
Інші доходи	2240	48 474.00	134 215.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	26.00	417.00
Фінансові витрати	2250	17 645.00	18 991.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	147 257.00	1 711 268.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	3 657 234.00	882 155.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-691 225.00	-172 859.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
<b>Чистий фінансовий результат: прибуток</b>	<b>2350</b>	<b>2 966 009.00</b>	<b>709 296.00</b>