

Геєць І.О.

*к.е.н., доцент кафедри міжнародної економіки*

*Національний авіаційний університет*

*м. Київ, Україна*

## **СО-КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ДП «АНТОНОВ» НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ ВИРОБНИЦТВА АВІАЦІЙНОЇ ТЕХНІКИ**

Авіабудівна галузь України знаходиться під впливом державної реорганізації авіаційного сектора та зростаючої ролі іноземних виробників авіаційної техніки. Україна як держава, що входила в 5 країн, що мали великі потужності та замкнутий цикл виробництва авіаційної техніки, втратила свої позиції та намагається переорієнтуватися на нові ринки та знайти власні джерела фінансування.

Унікальний літак Ан-225 «Мрія» Україна виробила ще в 1988 році та в кількості всього 1 екземпляр. Даний літак є унікальний за технічними характеристиками та власними можливостями [3].

30 серпня 2016 року ДП «Антонов», що входить до складу ДК «Укроборонпром», та китайська компанія «Aerospace Industry Corporation of China (AICC)» підписали Угоду про співробітництво за програмою Ан-225. Таким чином, сторони висловили наміри щодо довгострокового співробітництва, яке передбачає на першому етапі побудову другого модернізованого екземпляру літака Ан-225 «Мрія» в ДП «Антонов» і його поставку компанії АІСС та створення на другому етапі спільного серійного виробництва Ан-225 в Китаї за ліцензією ДП «Антонов». Обидва етапи будуть реалізовані за умовами окремих контрактів.

Угода, підписана «Антонов» з АІСС, щодо співробітництва за програмою Ан-225 є своєрідною «дорожньою мапою», яка підтверджує взаємну зацікавленість сторін у взаємодії з метою подальшого розвитку програми Ан-225. Підписання даної угоди викликало хвилю обурення, оскільки китайській стороні будуть надаватися наукові досягнення України. Представники України

зауважують, що при цьому, права утримувача Сертифікату типу повітряного судна Ан-225 «Мрія», у тому числі права інтелектуальної власності відносно Ан-225, якими володіє ДП «Антонов», не будуть передаватися китайській стороні [3]. Поєднання високого інтелектуального потенціалу ДП «Антонов» та його унікального досвіду розробника транспортних літаків з широкими можливостями китайської промисловості забезпечить реалізацію цих домовленостей. Окрім фінансових надходжень, це гарантує Україні розвиток міжнародної співпраці та коопераційних зв'язків з провідними промисловими компаніями світу, які можуть бути залучені до виконання даного проекту.

Проте дана форма співпраці не є вигідно, більш доцільно для двох компаній було б створити соконкурентну групу. Такі відомі авіабудівні корпорації як «Embraer S.A.», «Boeing», «Об'єднана авіабудівна корпорація (ОАК)», «Alenia», а також ДП «Антонов», будучи конкурентами, створювали окремі підприємства, які реалізували окремі проекти, як правило, наукового характеру [10, 117-120].

Со-конкуренція (co-opetition) як одночасне співробітництво конкуруючих компаній, що працюють в одній сфері на рівні робочих групи, являється новітньою стратегією розвитку авіабудівних підприємств [9]. Увага акцентується також на робочі групи, оскільки при співробітництві двох конкурентів створюються відділенні структурні підрозділи, які безпосередньо працюють над проектом, тим самим захищаючи інтелектуальну власність [6, 418]. Ефективна стратегія со-конкуренції повинна включати саме забезпечення ефективної роботи цієї групи і зменшення напруженості, що призведе до збільшення соціального та економічного ефекту [2, 90-95].

У грудні 2002 року бразильський «Embraer» створив спільне підприємство з «Harbin Aircraft Industry (Group)» для виробництва літака ERJ 145. Було створено венчурне підприємство. Підприємство ефективно працює і 6 літаків ERJ 145 були поставлені авіакомпанії «China Southern Airline» і 5 літаків ERJ 145 - авіакомпанії «China Eastern Airline» [13, 873-879].

У 2006 році «Boeing» і «ОАК» підписали угоду про співпрацю, а в липні 2009 року спільне підприємство з рівними частками «Ural Boeing Manufacturing (UBM)» розпочало свою роботу. У листопада 2013 року «Boeing» і «Ростех» підписали меморандум про взаєморозуміння по будівництва другого заводу в рамках спільного підприємства «Ural Boeing Manufacturing (UBM)», який буде побудований в титановій долині на Уралі [4].

"ОАК" також створила спільне підприємство з італійської «Alenia Aermacchi «SuperJet International». SuperJet International є спільним підприємством «Сухий Holdings (ПАТ "ОАК")» - один з найвідоміших російських авіаційних компаній - і «Alenia Aermacchi», член групи «Finmeccanica», одного з провідних імен в італійській авіаційній промисловості. Компанії поділяють одні й ті ж акціонери, підприємство «Alenia Aermacchi» (51%) з Італії і «Сухий холдингової компанії» (49%) з Росії. «SuperJet International» є організацією, що займається маркетингом, продажем і підтримки сім'ї Sukhoi Superjet 100 [4].

Найбільш успішним можна назвати проект со-конкурентної співпраці між «Airbus Group», тоді (EADA) з «Thales Alenia Space» в 1987 році створило спільну компанію «Yahsat». Дана со-конкурентна стратегія дозволяла розділити ресурси для досягнення успіху, оскільки їх основний конкурент «Boeing» нарощував виробничі потужності на ринку виробництва авіаційної техніки. Завдяки створенню нового підприємства «Yahsat», компанії виграли тендер в 1,8 мільярда доларів, запусивши проект супутникових систем в Абу-Дабі [5].

Со-конкурентним об'єднанням в авіакосмічній галузі України можна вважати Спільне підприємство «ОАК-Антонов» [10, 118]. 27 жовтня 2010 року між ПАТ «ОАК» (Російська Федерація) та ДП «Антонов» (Україна) було підписано угоду про створення спільного підприємства «ОАК-Антонов» [3]. Основною стратегічною цілю, підписання даної угоди було створення партнерських відносин та розвиток довгострокового співробітництва між двома партнерами. СП «ОАК-Антонов» було новим проектом з власними технологічними, людськими, фінансовими ресурсами і з чітко визначеною

метою координації авіаційних проектів виробництва літаків типу Ан-70, Ан-140, Ан-124-100 «Руслан» і Ан-148. ПАТ «ОАК» і ДП «Антонов» є конкурентами на ринку виробництва регіональних пасажирських і вантажних літаків [11, 25]. Тому, створення спільного підприємства двох конкурентів з відокремленими структурними підрозділами є прикладом со-конкурентної діяльності двох компаній [1].

У зв'язку із загостренням політичної ситуації між Україною і Російською Федерацією і пропозицією Міністерства економічного розвитку і торгівлі 8 вересня 2015 року, керівництво ДП «Антонов» вирішило вийти з СП «ОАК-Антонов» [3].

Згідно проведених досліджень створення со-конкурентних спільних компаній між виробниками авіаційної техніки являється новітньою стратегією розвитку даного типу компаній. Тому ДП «Антонов» варто реалізовувати новітні проекти з китайською компанією «Aerospace Industry Corporation of China (AICC)» за умови створення со-конкурентної групи.

#### **Список використаних джерел:**

1. Геєць І.О. Історичні та сучасні аспекти теоретичного обґрунтування поняття «со-конкуренція» / Перспективи створення сильної економіки для сучасної України: міжнар. наук. інтернет-конф., 1 грудня 2015р.: тези доп. – Тернопіль, 2015. - <http://www.economy-confer.com.ua/full-article/1904/>

2. Геєць І.О., Танчик В.В. Визначення економічної сутності поняття «соконкуренція» / Формування ринкових відносин в Україні: зб. наук. праць. - К.: Науково-дослідний економічний інститут, 2015. - №6 (169). – С. 90-95

3. ДП «Антонов» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.antonov.com/>

4. Публичное акционерное общество «Объединенная авиастроительная корпорация» (ПАО «ОАК») <http://www.uacrussia.ru/ru/corporation/>

5. Airbus Group [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.airbus.com>

6. Bengtsson, M., & Kock, S. (2000). «Coopetition» in business networks - to cooperate and compete simultaneously. *Industrial Marketing Management*, 29(5), 411–426.
7. Chen, F.; Fan, L. 2006. Analysis of strategic alliance: A game theoretic perspective, *Journal of Zhejiang University SCIENCE A* 7(12): 1995–2001.
8. Cooperation Project Embraer [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.hafei.com/hafeien/hezuo\\_4.htm](http://www.hafei.com/hafeien/hezuo_4.htm)
9. Fernandez A-S, Le Roy F. (2013), «Managing cooperative tensions through managerial innovation: The implementation of cooperative team-projects», 7th Mid-Atlantic Strategy Colloquium, Pamplin College of Business, Virginia Tech, Blacksburg, Virginia, USA.
10. Heiets I. Corporate Management of Aircraft Construction Sector in Ukraine / Modern Transformation of Economics and Management in the Era of Globalization: International Scientific Conference, January 29, 2016, Klaipeda, Lithuania. – p. 117-120
11. Heiets I. Coopetition strategy: simultaneous collaboration and competition between aircraft manufacturing concern “Antonov Concern” and “Airbus Group” / Сучасні проблеми економіки: VI міжнар. наук.-практ. конф., 15 жовтня 2015 р. : тези доп. – К., 2015. – С. 25
12. Heiets I. Theory of cooperative strategy / Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами: всеукр. наук.-практ. конф. для студ. та молодих учених, 20 березня 2015 р.: тези доп. – К., 2015. – С.13.
13. Hu, Y.; Houdet, J.; Duong, T. 2008. A multi-agent model of cooperative and competitive strategies in supply chain, *Journal of Fudan University, Shanghai* 9(1): 873–879.
14. Policy Handbook. A Corporate Governance Assessment of Ukraine’s State-Owned Aviation Sector: The Case of Antonov. November 2012
15. Zineldin, M. 2004. Co-opetition: the organisation of the future, *Marketing Intelligence & Planning* 22(7): 780–790.