

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН  
КАФЕДРА МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН І БІЗНЕСУ

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
Завідувач випускової кафедри  
\_\_\_\_\_ Л. М. Побоченко  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 р.

# КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

## (ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА  
ЗА СПЕЦІАЛЬНІСТЮ 292 «МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ»  
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЮ ПРОГРАМОЮ  
«МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ»

Тема: «Інноваційні чинники підвищення конкурентоспроможності авіаційної галузі в умовах глобальних трансформацій»

Виконавець: Овдієнко Валерія Вікторівна, група МЕВ-203М

\_\_\_\_\_  
(підпис виконавця)

Керівник: доцент кафедри міжнародних економічних відносин і бізнесу ФМВ НАУ  
Прокоп'єва Аліна Анатоліївна

\_\_\_\_\_  
(підпис керівника)

Нормоконтролер: Біла Світлана Олексіївна

\_\_\_\_\_  
(підпис нормоконтролера)

Київ – 2021

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Факультет міжнародних відносин  
Кафедра міжнародних економічних відносин і бізнесу  
спеціальність 292 «Міжнародні економічні відносини»  
освітньо-професійна програма «Міжнародні економічні відносини»

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ Побоченко Л.М.  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 р.

### **ЗАВДАННЯ**

#### **на виконання кваліфікаційної роботи**

#### **Овдієнко Валерії Вікторівни**

1. Тема роботи «Інноваційні чинники підвищення конкурентоспроможності авіаційної галузі в умовах глобальних трансформацій» затверджена наказом ректора від «15» вересня 2021 р. № 1868/ст.
2. Термін виконання роботи: з 04 жовтня 2021 року по 26 грудня 2021 року.
3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та підзаконні нормативно-правові акти щодо регулювання прямих іноземних інвестицій в Україні, статистичні матеріали Міністерства фінансів України, Державної фіскальної служби України, Державної служби статистики України, матеріали й аналітичні звіти міжнародних компаній: World Investment Report, BCG, щорічні звіти міжнародних організацій: Конференції ООН з торгівлі та розвитку (ЮНКТАД), Міжнародного банку реконструкції та розвитку (МБРР), Міжнародного валютного фонду (МВФ), Світової організації торгівлі (СОТ), Світового банку (СБ).
4. Зміст пояснювальної записки: теоретичні засади дослідження інноваційних чинників авіаційної галузі, аналіз конкурентного ринку авіаційної галузі, Україна на світовому ринку авіації (перелік розділів дипломної роботи).
5. Перелік обов'язкового ілюстративного матеріалу:
6. Презентація основних результатів дипломної роботи в електронному вигляді. Розроблена презентація в Microsoft Office Power Point, складає

## 6. Календарний план-графік

№ пор.	Завдання	Термін виконання	Відмітка про виконання
1.	Вивчити літературні джерела з предмету дослідження та написати заяву про затвердження теми дипломної роботи	31.08.2021	Виконано
2.	Затвердити план дослідження та отримати завдання до виконання дипломної роботи	11.10.2021	Виконано
3.	Розкрити теоретичні засади дослідження інноваційних чинників авіаційної галузі (1 розділ)	12.10.2021- 24.10.2021	Виконано
4.	Провести аналіз конкурентного ринку авіаційної галузі (2 розділ)	25.11.2021- 07.11.2021	Виконано
5.	Визначити місце України на світовому ринку авіації (3 розділ)	08.11.2021- 21.11.2021	Виконано
6.	Написати реферат, вступ, висновки та оформити список використаних джерел і додатки	22.11.2021- 05.12.2021	Виконано
7.	Передати дипломну роботу для перевірки на плагіат	06.12.2021	Виконано
8.	Оформити дипломну роботу	07.12.2021- 16.12.2021	Виконано
9.	Передати дипломну роботу рецензенту для рецензування (за 10 днів до захисту)	17.12.2021	Виконано
10.	Попередній захист дипломної роботи	20.12.2021	Виконано
11.	Передати дипломну роботу науковому керівникові для написання відгуку (за 7 днів до захисту)	21.12.2021	Виконано

8. Дата видачі завдання: «11» жовтня 2021 р.

Керівник кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_  
(підпис керівника)

Прокоп'єва А.А.  
(П.І.Б)

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_  
(підпис випускника)

Овдієнко В.В.  
(П.І.Б)

## РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до дипломної роботи «Інноваційні чинники підвищення конкурентоспроможності авіаційної галузі в умовах глобальних трансформацій»: 100 сторінок, 11 таблиць, 8 рисунків, 76 літературних джерел.

**Перелік ключових слів (словосполучень):** КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, ІННОВАЦІЙНИЙ КЛІМАТ, АВІАЦІЯ, ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК КРАЇНИ, ІНВЕСТИЦІЙНА ПРИВАБЛИВАСТЬ, ГЛОБАЛІЗАЦІЯ, ТРАНСФОРМАЦІЯ.

**Об'єкт дослідження:** конкурентоспроможність авіаційної галузі.

**Предмет дослідження:** інноваційні чинники підвищення конкурентоспроможності авіаційної галузі в контексті глобальних трансформацій.

**Мета дипломної роботи:** дослідження теоретичних та практичних аспектів впливу інноваційних чинників на конкурентоспроможність авіаційної галузі, розгляд сучасних умов функціонування авіаційних підприємств та надання практичних рекомендацій в контексті глобальних трансформацій.

**Методи дослідження:** критичний аналіз, порівняльний та статистичний аналіз, систематизація та узагальнення.

**Значущість виконаної роботи та висновки:** подальше підвищення чинників конкурентоспроможності авіаційної галузі в контексті глобальних трансформацій, виявлення пріоритетних напрямків розвитку української авіації.

**Рекомендації щодо використання результатів:** матеріали дипломної роботи рекомендується використовувати для застосування при написанні звітів щодо пошуку інноваційних шляхів розвитку сучасної авіаційної галузі.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ЧИННИКІВ АВІАЦІЙНОЇ ГАЛУЗІ.....	9
1.1. Специфічні особливості авіаційної галузі в контексті глобальних трансформації .....	9
1.2. Генезис конкурентоспроможності авіаційної галузі .....	15
1.3. Організація авіаційної галузі в сучасних умовах світогосподарського розвитку.....	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО РИНКУ АВІАЦІЙНОЇ ГАЛУЗІ .....	34
2.1. Оцінка механізмів підвищення конкурентоспроможності авіаційної галузі на світовому ринку.....	34
2.2. Сучасні тенденції розвитку авіаційної галузі в умовах COVID-19 .....	52
2.3. Дослідження структури, обсягів та динаміки світового ринку авіаційної галузі.....	55
РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ РЕЙТИНГУ УКРАЇНИ НА СВІТОВОМУ РИНКУ АВІАЦІЇ.....	63
3.1. Сучасний стан та пріоритетні напрямки розвитку інновацій у сфері авіації .....	63
3.2. Перспективи і шляхи підвищення конкурентоспроможності української авіаційної галузі.....	73
ВИСНОВКИ.....	91
СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	97

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** В сучасних умовах господарювання підприємства авіаційної галузі є одним з ключових чинників розвитку української економіки. На сьогодні розвинені країни мають економіку, зорієнтовану на розвиток високотехнологічного виробництва, створення новітніх знань та навичок, запровадження інноваційних продуктів тощо. У складі експорту розвинених країн продукція авіаційної промисловості є однією з вагомих складових серед високотехнологічної продукції. Сьогодні, в умовах глобалізації та євроінтеграції кожна держава намагається визначитись з пріоритетним в міжнародному середовищі напрямком розвитку. На мою думку, для України найбільш реальним та ефективним напрямом повинне стати машинобудування, подальший розвиток якого забезпечить конкурентоспроможність країни на світовому ринку. У складі галузей машинобудування, найбільшим потенціалом до розвитку володіє авіабудування.

Україна – авіаційна держава, яка до того ж володіє значним потенціалом подальшого розвитку цієї галузі. Слід зазначити, що Україна є однією з небагатьох держав, що мають замкнутий технологічний цикл виробництва авіакосмічної техніки. Досвід провідних країн світу свідчить, що ефективне функціонування авіаційної галузі надає суттєві конкурентні переваги країни на світовому ринку, серед таких переваг слід виділити: збільшення обсягів надходжень до бюджету, додаткові робочі місця для висококваліфікованих та досвідчених кадрів та більш тісна співпраця з економічно розвиненими державами. Але на сьогодні, українська авіаційна галузь перебуває у важкому кризовому стані, поступово втрачається її конкурентоспроможність на світових ринках збуту як готової продукції, так і комплектуючих; спостерігається зниження науково-технічного потенціалу цієї галузі та її відставання від світових лідерів.

Дослідженням розвитку авіаційної галузі займалися такі науковці, як Л. Афанасьєва, О. Андросова, К.Борисенко, Дж. Венсвін, Ю. Голляк Ю. Гончаров, В. Горбулін, В. Загорулько, С.ГЗгурец, Д. Ківа, В. Купріянова, Г. Кривов, В. Матвієнко,

Ю. Приходько, А. Соколов, С. Толкачов та ін. Водночас, І.Ю. Матюшенко, С.В. Глібко та М.С. Пасмор роблять акцент у своїй праці на високотехнологічних галузях у структурі зовнішньої торгівлі України, де продукція авіаційної промисловості займає ключову позицію, відповідно таким підприємствам доцільно забезпечити відповідну державну підтримку. Проте зміни у світовій економіці, які відбулися у 2020 році та їх вплив на діяльність та результативність підприємств авіаційної галузі потребують додаткових досліджень. Слід зазначити, що в останні роки було недостатньо досліджено саме конкурентоспроможність української авіації, хоча ця галузь є стратегічно важливою для економіки України. Відповідно актуальним питанням є оцінка впливу інноваційних чинників підвищення конкурентоспроможності авіаційної галузі в контексті глобальних трансформацій.

**Метою даної роботи** є дослідження теоретичних та практичних аспектів впливу інноваційних чинників на конкурентоспроможність авіаційної галузі, розгляд сучасних умов функціонування авіаційних підприємств та надання практичних рекомендацій в контексті глобальних трансформацій. Для досягнення мети було поставлено та вирішено **наступні завдання**:

- розглянути специфічні особливості авіаційної галузі в контексті глобальних трансформацій;
- оцінити генезис конкурентоспроможності авіаційної галузі;
- визначити організацію авіаційної галузі в сучасних умовах світогосподарського розвитку;
- оцінити механізми підвищення конкурентоспроможності авіаційної галузі на світовому ринку;
- визначити сучасні тенденції розвитку авіаційної галузі в умовах COVID-19;
- дослідити структуру, обсяги та динаміку світового ринку авіаційної галузі;
- оцінити сучасний стан та пріоритетні напрямки розвитку інновацій у сфері авіації;
- розглянути конкурентоспроможність української авіаційної галузі.

**Об'єктом дослідження** є конкурентоспроможність авіаційної галузі.

**Предметом дослідження** є інноваційні чинники підвищення конкурентоспроможності авіаційної галузі в контексті глобальних трансформацій.

**Методологія.** При проведенні дослідження було використано такі методи, як критичний аналіз, порівняльний та статистичний аналіз, систематизація та узагальнення.

**Апробація кваліфікаційної роботи.** Матеріали кваліфікаційної роботи пройшли апробацію на факультетській конференції, яка проходила 25 березня 2021 року. Надруковані тези на тему: «Діджиталізація в контексті міжнародних економічних відносин: позитивні та негативні сторони тенденції».

**Робота складається** з вступу, трьох розділів, восьми підрозділів, висновків та списку використаної літератури.



# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ЧИННИКІВ АВІАЦІЙНОЇ ГАЛУЗІ

### 1.1. Специфічні особливості авіаційної галузі в контексті глобальних трансформації

Авіація – це великий замкнутий цикл, який формує навколо себе інженерну думку, передові досягнення науковців, освіту, туризм і робочі місця. Значення авіаційної галузі у світовій економіці постійно зростає, що спричинено як технологічним розвитком і новітніми розробками в авіаційній галузі, так і зростаючою глобалізацією і все тіснішими діловими та культурними зв'язками між різними країнами світу. Бізнес виходить за національні межі, що називаємо інтернаціоналізацією, кордони стираються, світ тісно пов'язується. Авіаційна галузь – важливий складник вищезазначених процесів, оскільки дає змогу людям бути максимально мобільними та зближує різні національності [11, с.38].

Авіаційна галузь позитивно впливає на розвиток туристичного бізнесу та міжнародної торгівлі. Сьогодні понад 52% міжнародних туристичних подорожей здійснюються саме повітряним транспортом. Розвинена авіаційна галузь сприяє підвищенню інвестиційної привабливості країни і розширенню можливостей для діяльності на її території міжнародних компаній. Авіаційна галузь також забезпечує надзвичайно швидку доставку цінних товарів та таких, що швидко псуються, до місця призначення, чим зумовлюється її широке використання великими провідними міжнародними логістичними компаніями [17, с.89].

Авіаційній галузі в цілому притаманні такі світові тенденції в конкурентному середовищі:

1) значна технологічна складність машин та обладнання, їх висока ергономічність; застрочування супутникової навігації; подальший розвиток в останні

роки інтелектуальних транспортних систем, використання сучасних інформаційних технологій тощо;

2) зростання рівня безпеки авіації, суттєве посилення заходів захисту авіації від незаконного втручання;

3) розвиток більш сучасних мультимодальних транспортних засобів/технологій та інфраструктурних комплексів, інтероперабельність;

4) подальша глобалізація трансконтинентальних авіаційних перевезень в рамках потужних світових альянсів;

5) зростання ролі більш дешевих («лоу-кост») авіаційних перевезень, що використовуються у прямих міжрегіональних сполученнях;

6) зростання доступності авіаційних перевезень, подальший розвиток міжнародного авіаційного туризму, поступова міграція трудових ресурсів у все більш віддалені куточки світу [27, с.124].

Нині авіаційний ринок України починає своє відродження після періоду спаду активності протягом останніх декількох років. Попит на повітряні перевезення обмежений витратами, які, як правило, у 4–5 разів більші, ніж в автомобільному транспорті, і в 12–16 разів більші, ніж у морському транспорті [18].

Вартість авіатранспорту загалом коливається від \$1,50 до \$4,50 за кілограм, тоді як вартість повітряних вантажів зазвичай перевищує \$4 за кілограм. Таким чином, товари, що поставляються повітряним транспортом, мають високі значення на одиницю або дуже чутливі до часу, це: документи, фармацевтичні препарати, модний одяг, виробничі зразки, споживчі товари електроніки та швидкопсувні сільськогосподарські товари та морепродукти. Вони також включають в себе деякі ресурси для задоволення своєчасного виробництва та екстрених поставок запасних частин.

Глобалізація вносить фундаментальні зміни як в ефективність функціонування всієї економічної системи, так і окремих національних економік. Без сумніву, вплив глобалізації на окремі країни має позитивні, так і негативні наслідки. Позитивний вплив глобалізації пов'язаний з удосконаленням конкурентних відносин, з удосконаленням систем управління як на мікро-, так і на макро- та глобальному

рівнях, динамічних розвитком прогресивних технологій та їх негайним поширенням у глобальному просторі тощо.

Водночас, глобалізація замість прогнозованого вирівнювання цін на фактори виробництва, прибутків, життєвого рівня і, відповідно, досягнення автоматичної економічної гармонії на усіх континентах і між усіма країнами, призводить до дедалі більшої поляризації рівня доходів у різних країнах. Все більше стає очевидніше, що світ ділиться на дві групи: одні країни використовують переваги, які надає глобалізація, примножують своє багатство, розширюючи свій вплив на глобальну економічну систему не тільки в економічній, але й у політичній сферах; інші – стають дедалі біднішими, ризикуючи взагалі припинити своє існування.

Сьогодні перед Україною також постала дилема: перетворитися у бідну аграрну державу зі слабким внутрішнім ринком, нестабільною соціально-політичною ситуацією, високим рівнем безробіттям, значною диференціацією населення за доходами та скороченням його чисельності чи, навпаки, максимально зосередити усі ресурси, резерви і зусилля на підвищенні конкурентоспроможності економіки, збереженні власної економічної індивідуальності, скориставшись перевагами глобалізації. Рівень конкурентоздатності визначає позицію країни в світовому економічному просторі, наочно показує шанси її виживання в умовах більш жорсткої гіперконкуренції. Після повернення незалежності у 1991 році Україна не спромоглася істотно підвищити свій рівень конкурентоспроможності (рейтинг «Індекс глобальної конкурентоспроможності» – GCI) [24, с.251].

У різні роки значення індексу GCI для України коливалося навколо 4, що є свідченням відсутності реального поступу країни не тільки в економічній, але й політичній та соціальній сферах. Відповідно до значення індексу наша країна займає не найкращі позиції в рейтингу. Найвищий рейтинг Україна мала у 2006-2007 рр. (69 позиція серед 121 країни), найгірший – у 2010-2011 рр. (89 із 132). У 2016–2017 рр. Україна зайняла 85-те місце серед 138 країн світу, втративши за рік 6 позицій [24, с.259].

Незначне покращення позиції України у певні періоди в рейтингу, як правило, обумовлювалося меншою кількістю країн, що брали участь у дослідженні. Тим часом,

значення індексу GCI переважної більшості країн пострадянського простору, які входять до рейтингу, значно підвищилось. Зокрема, індекс GCI РФ – із 4,08 до 4,6, Грузії зріс із 3,73 – у 2006 р. до 4,3 – у 2017р., Казахстану – із 4,19 до 4,3, Вірменії – із 3,75 до 4,2, Азербайджану – із 4,06 до 4,7, Таджикистану – із 3,52 до 4,1. За результатами рейтингу 2016/2017 рр., гірші, ніж Україна, показники мають лише Молдова (3,86) та Киргизстан (3,75) [44].

Жодного разу Україна не потрапила до іншого рейтингу, який також відображає рівень конкурентоспроможності країни і визначає перспективи її зміни, – глобального індексу промислової конкурентоспроможності (Global Manufacturing Competitiveness Index, GMCI)», який щорічно готується компанією «Deloitte» і Радою з конкурентоспроможності США і в який входять 40 країн світу [24].

Згідно з його результатами, промислове виробництво продовжує відігравати значну роль у розвитку глобальної економіки. Високотехнологічні галузі фактично формують глобальний виробничий ландшафт у більшості країн з розвиненою економікою і, як виявляється, можуть запропонувати чіткий шлях для досягнення або підтримки конкурентоспроможності.

Звіт сфокусовано на дослідженні шести основних країн: США, Китай, Японія, Німеччина, Південна Корея та Індія, на частку яких сукупно припадає 60% світового промислового виробництва в структурі ВВП, що є свідченням значного впливу зазначених країн на глобальні тенденції промислового виробництва. Наразі, коли першочерговим завданням для всіх країн є реагування на кризу в галузі охорони здоров'я, обставини, що склались вимагають не тільки надзвичайних і таких необхідних змін в політиці, а й спонукають до формування таких економічних систем в майбутньому, які б були не тільки продуктивними, але і вели до екологічної стійкості та загального процвітання.

З огляду на це, у 2020 році WEF припинило складання рейтингів глобального Індексу конкурентоспроможності, замінивши щорічне видання спеціальним. Так, у представленому Всесвітнім економічним форумом 16 грудня 2020 року виданні «Доповідь про глобальну конкурентоспроможність. Спеціальний випуск 2020: Як країни просуваються на шляху до одужання/ The Global Competitiveness Report,

Special Edition 2020: How Countries are Performing on the Road to Recovery» запропонований докладний опис пріоритетів відновлення і відродження конкурентоспроможності, а також розгляд питань переходу до нових економічних систем, які поєднуюватимуть в собі «продуктивність», «особистість», а також цілі «планети» [60].

У 2021 року WEF планує повернутись до порівняльного аналізу глобальної конкуренто-спроможності країн. Україна просунувшись в рейтингу конкурентоспроможності 2019 року, погіршила свій показник, і посіла 55 місце в рейтингу 2020 року, і залишається найменш конкурентоздатною в регіоні Західної та Східної Європи [62].

Рейтинг глобальної цифрової конкурентоспроможності проводиться Інститутом менеджменту (IMD) з 2017 року. У дослідженні оцінюється швидкість технологічних перетворень, які відбуваються в країнах, тим самим допомагаючи формувати управлінські рішення державної політики у сфері конкурентоспроможності національної економіки, а також стратегічних бізнесрішень.

Метою рейтингу цифрової конкурентоспроможності є оцінка рівня сприйняття країною цифрових технологій, що ведуть до трансформації в урядовій практиці, бізнесмоделях і суспільстві в цілому.

У 2020 році дослідження охоплювало 63 країни, кожна з яких в рейтингу оцінювалась на основі аналізу 50 індикаторів за трьома основними показниками: «Знання» – показники, які відносяться до нематеріальної інфраструктури, і характеризують процес цифрової трансформації через відкриття, розуміння та вивчення нових технологій; «Технології» – показники оцінюють загальний контекст, завдяки якому забезпечується впровадження та розвиток цифрових технологій (технологічне регулювання, наявність капіталу для інвестування в технологічну інфраструктуру тощо); «Майбутня готовність» – показники, які оцінюють рівень прийняття технологій урядом, бізнесом та суспільством в цілому.

Попри певні успіхи, Україна продовжує залишатись не тільки регіональним аутсайдером, а й входить до переліку 10-найгірших країн рейтингу (+2 позиції, 58

місце із 63 країн в рейтингу, що аналізувались, або 48,807 балів). Розрив між лідером та Україною складає більше балів ніж країна набрала в цілому.

Тим часом, за роки незалежності Україна практично «розгубила» свій промисловий потенціал, який за умови його ефективного використання і модернізації відповідно до вимог часу, міг забезпечити зростання її конкурентоспроможності.

На сьогодні практично втрачена авіаційна, космічна промисловість, інші види машинобудування, деякі сектори хімічної промисловості тощо. Наша країна демонструє не тільки низькі темпи зростання промисловості (індекс промислової продукції за 2016 р. становив +2,8 % на тлі падіння у попередні чотири роки), а й неефективну структуру промислового виробництва, що збільшує вразливість багатьох галузей до викликів та обмежень на зовнішньому та внутрішньому ринках. Як відомо, конкурентоспроможність національної економіки визначається не тільки здатністю країни в умовах вільної торгівлі виробляти і реалізувати конкурентоспроможні товари і послуги, але й здатність країни досягати стабільно високих темпів зростання ВВП на душу населення (World Economic Forum). Однак і за цим показником Україна дедалі більше віддаляється не тільки від високо розвинутих країн, але й від країн із середнім і, навіть, відносно низьким рівнями економічного розвитку [60].

Високі технічні можливості цивілізації призводять до розширення можливостей відчужувальної діяльності людини, за допомогою якої вона здатна суттєво впливати на глобальні процеси. Тобто, за певних умов окрема людина зможе виступати як масштабний суб'єкт впливу на екологічні, економічні, культурні процеси. Як вважає Алан А. Тейт: «Глобалізація означає зростаючу взаємозалежність країн у результаті збільшення масштабів міжнародної торгівлі і розширення її сфери, що охоплює не тільки обмін товарами, але й послугами та капіталом. Переваги глобалізації добре відомі – вона дозволяє поглиблювати міжнародний поділ праці, більш ефективно розподіляти кошти і в кінцевому рахунку сприяє підвищенню середнього рівня життя і розширенню життєвих перспектив населення (при більш низьких для нього витратах).

Глобалізація дає країнам можливість мобілізувати більш значний обсяг фінансових ресурсів, оскільки інвестори можуть використовувати більш широкий фінансовий інструментарій на більшій кількості ринків. Окрім того, передові технології різко скорочують транспортні, телекомунікаційні і розрахункові витрати та, звичайно, полегшують глобальну інтеграцію національних ринків».

Глобалізація на рівні окремої галузі визначається тим, наскільки конкурентоспроможність компанії всередині галузі в даній країні взаємопов'язана з її конкурентоспроможністю в іншій країні. Чим більше глобалізована галузь промисловості, тим більше переваг одержує компанія від внесеної технології, виробничого процесу, фабричної марки. Глобалізовані галузі промисловості мають тенденцію домінувати на кожному ринку одним і тим самим набором глобальних компаній, які координують свої стратегічні дії в усіх країнах своєї активності.

Головними показниками глобалізації галузі промисловості є співвідношення обсягів зустрічної торгівлі усередині галузі з обсягом світового виробництва, співвідношення зустрічних інвестицій з усім інвестованим у цю галузь капіталом, а також пропорції прибутків, що отримали конкуруючі компанії галузі у всіх головних регіонах світу.

## **1.2. Генезис конкурентоспроможності авіаційної галузі**

Нині на початку XXI століття далеко не кожна країна може дозволити собі мати національну авіаційну промисловість. Ринок цивільної авіаційної техніки є насиченим та високо конкурентним. Причому конкурують не окремі компанії, а держави та групи держав [47].

Глобалізація викликала загострення міжнародної конкуренції. Конкуренція та розширення ринку ведуть до поглиблення спеціалізації та міжнародного розподілу праці. Однією з переваг глобалізації є економія на масштабах виробництва, яка потенційно може призвести до скорочення витрат та зниження цін, а, отже, і до стійкого економічного зростання.

Глобалізація може призвести до підвищення продуктивності праці у результаті раціоналізації виробництва на глобальному рівні та розповсюдження передової технології, а також конкурентного тиску на користь безперервного впровадження інновацій у світовому масштабі.

Під впливом процесів глобалізації відбувається модифікація відносин конкуренції і спостерігається перехід від міжнародної конкуренції до глобальної. Глобалізація економіки вносить зміни в традиційні уявлення про якість товарів і послуг, рівні їх виробничих витрат, продуктивності праці, часу підготовки виробництва і т.п. Це змушує змінювати бізнес компаній, пристосовуючи його до нових умов та формуючи нові конкурентні переваги.

Глобалізація економіки змушує компанії зовсім по-новому поглянути на стратегію свого розвитку. Глобальна конкуренція повинна стати стратегічною метою всіх установ. Жодна установа, будь то комерційне підприємство, університет або лікарня, не може розраховувати на виживання, не говорячи вже про успіх, якщо не буде відповідати стандартам, які встановлюють лідери індустрії, у якій частині світу вони б не знаходилися. Таким чином зазначимо, що в умовах глобалізації економічного простору відбувається суттєва модифікація відносин конкуренції, яка висуває нові вимоги до суб'єктів глобальної конкуренції.

Найбільш авторитетними рейтинговими оцінками щодо конкурентоспроможності країн вважають дослідження, які ось понад тридцять років проводять Всесвітній економічний форум/ World Economic Forum (далі – WEF) та Інститут розвитку менеджменту/ Institute of Management Development) (далі – IMD). Звіти цих організацій з оцінки конкурентоспроможності країн багато років є тим стандартом, за допомогою якого політичні та бізнес-лідери визначають слабкі та сильні сторони в національних економіках, оцінюють ефективність економічної політики та інституційних реформ [44].

Звіти WEF та IMD представляють два індекси, на основі яких складаються рейтинги країн: Індекс глобальної конкурентоспроможності (Global Competitiveness Index, GCI) та Індекс конкурентоспроможності бізнесу (Business Competitiveness Index, BCI). Основним засобом узагальненої оцінки конкурентоспроможності країн є



Індекс глобальної конкурентоспроможності, який враховує макро- та мікроекономічні основи національної конкурентоспроможності [28, с.22].

Система рівнів управління конкурентоспроможністю підприємств авіаційного галузі являє собою конгломерат національних систем повітряного транспорту, які співпрацюють у межах міждержавних, міжнародних неурядових, спеціалізованих міжнародних організацій (рис. 1.1).

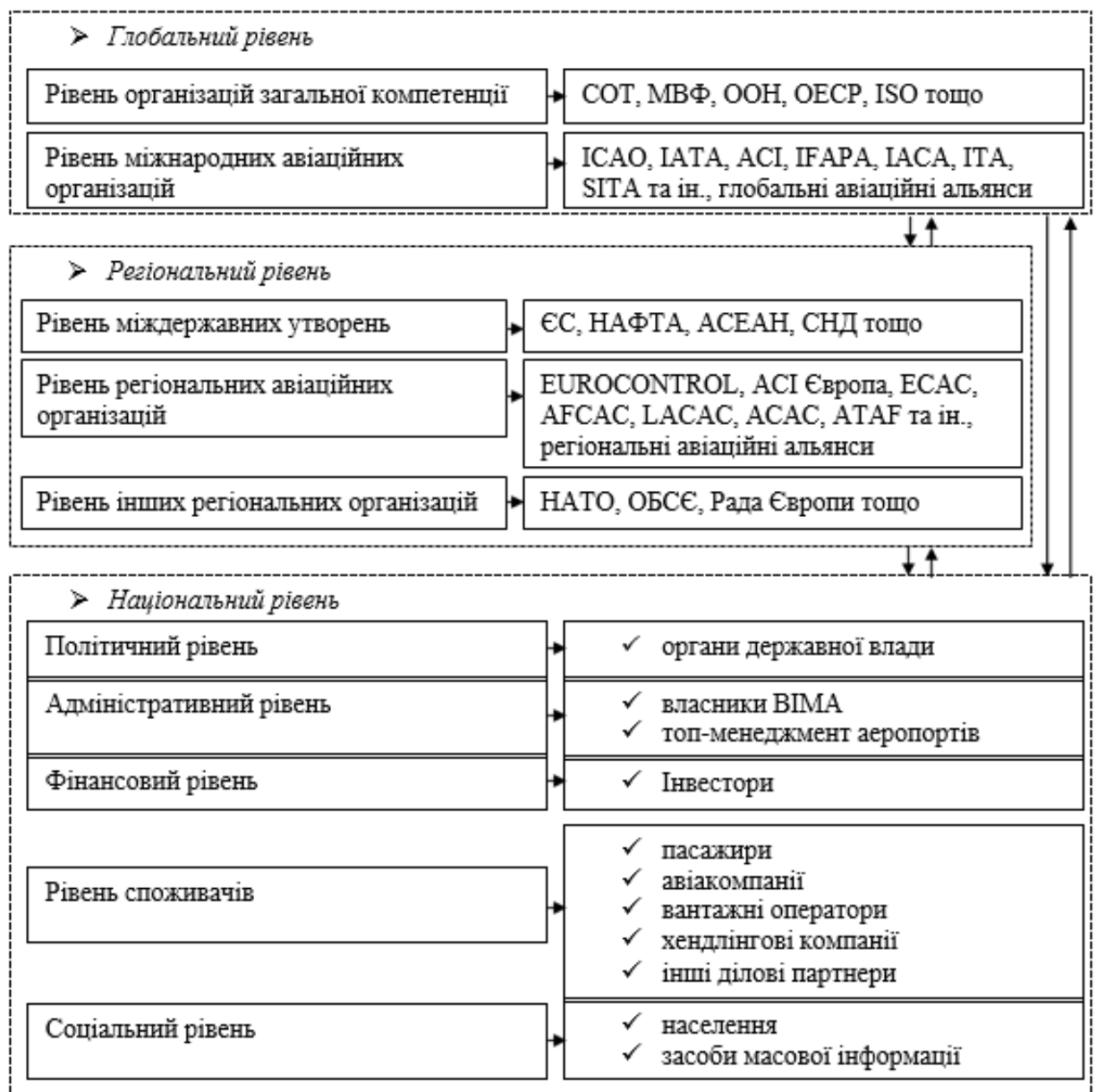


Рис. 1.1. Система рівнів управління конкурентоспроможністю підприємств авіаційного галузі

Примітка: побудовано автором на основі [22; 24; 29].

Глобальний рівень управління конкурентоспроможністю підприємств авіаційного галузі представлений такими авіаційними організаціями, як ІКАО, ІАТА,

Міжнародна рада аеропортів (ACI), Міжнародний фонд асоціацій авіапасажирів (IFAPA), Міжнародна асоціація перевізників (IACA), Інститут повітряного транспорту (ІТА), Міжнародне суспільство авіаційного електрозв'язку (SITA) та інші, глобальними авіаційними альянсами, а також міжнародними організаціями загального характеру, для яких авіаційні перевезення є лише одним із численних аспектів діяльності – ООН, СОТ, МВФ, ОЕСР, ISO тощо [26].

Регіональний рівень складають міждержавні утворення (інтеграційні угруповання на кшталт ЄС, НАФТА, АСЕАН, СНД тощо), регіональні авіаційні організації (Європейська організація з безпеки аеронавігації (EUROCONTROL), Європейська асоціація аеропортів (ACI Європа), Європейська конференція цивільної авіації (ЕСАС), Африканська комісія цивільної авіації (AFCAC), Латиноамериканська комісія цивільної авіації (LACAC), Рада цивільної авіації арабських країн (АСАС), Міжнародна асоціація повітряних перевезень (АТАФ) та ін., регіональні авіаційні альянси), інші регіональні організації (НАТО, ОБСЄ, Рада Європи тощо) [26].

Як на глобальному так і на регіональному рівнях взаємодія відбувається в межах міжнародних угод, конвенцій, кодексів, встановлення міжнародних стандартів і керівництв, що сприяє інформаційному та методологічному забезпеченню, дає можливість на національному рівні реалізовувати спільні проекти. Слід додати, що наднаціональні інституції зацікавлені у формуванні конкурентоспроможності виробничої інфраструктури міжнародних аеропортів як фактора соціального та економічного зростання, сприяння загальному добробуту, протидії тероризму й забезпечення миру у світі. Вони працюють зі своїми країнами-членами, щоб поліпшити якість державної політики, сприяти обміну найкращим досвідом, сприяти застосуванню загальних стандартів і прогресу у виконанні зобов'язань і конкретних дій в сфері регіональної інтеграції.

Міжнародні авіаційні організації ставлять за мету розвиток повітряного транспорту. Враховуючи сучасні глобальні виклики, інтереси авіаційних організацій у стратегічному розвитку інфраструктури повітряного транспорту сфокусовані у

забезпеченні авіаційної безпеки, безпеки польотів, охорони навколишнього середовища тощо.

На національному рівні управління конкурентоспроможністю підприємств авіаційного галузі відбувається через взаємодію між собою, як правило, у двосторонніх відносинах урядів, авіаційних адміністрацій, аеропортів, авіакомпаній та інших учасників, що представляють країни на міжнародних ринках, а також суб'єктів у межах території однієї країни.

Вплив на конкурентоспроможність підприємств авіаційного галузі на політичному рівні відбувається через механізми встановлення тарифів, податкову політику, регулювання процесів інвестування і державно-приватного партнерства у розвитку аеропортової інфраструктури. Взаємодія на даному рівні відбувається шляхом продукування органами державної влади нормативно-правових актів, методологічного та інформаційного забезпечення з питань реалізації державної політики у сфері авіаційного транспорту. Так, органи державної влади прагнуть підвищення конкурентних позицій країн, поліпшення соціального добробуту, і тому інтересами є забезпечення авіаційної безпеки, захист екології, стимулювання технічного прогресу, підвищення ділової активності, створення умов для розвитку малого і середнього бізнесу, забезпечення зайнятості населення, максимізація податкових надходжень, розвиток транспортної інфраструктури. Однак оскільки переважно держава є основним власником міжнародних аеропортів, то саме вона має розставляти стратегічні пріоритети їх розвитку й створення відповідного рівня інфраструктури, спираючись на капітал приватного сектору та створюючи умови для чесної конкуренції й максимізації прибутку.

Управління конкурентоспроможністю підприємств авіаційного галузі на адміністративному рівні здійснюється шляхом забезпечення ефективного функціонування авіапідприємств, а метою стейкхолдерів даного і фінансового рівнів є максимізація прибутку. Також фінансові інституції зацікавлені у мінімізації ризиків інфраструктурних проектів, тому, крім забезпечення інвестування, можуть виступати суб'єктами моніторингу реалізації проектів і надавати консультаційні послуги аж до успішного їх завершення.

Слід зауважити, що посилення конкуренції на глобальному авіаринку сприяло швидким структурним зрушенням, появі нових особливостей.

По-перше, в аеропортовому секторі присутня як горизонтальна, так і вертикальна інтеграція; по-друге, особливості послуг: авіаційне обслуговування є типовим в усіх міжнародних аеропортах, одночасно послуги з наземного обслуговування та неавіаційні послуги не підлягають жорсткому регулюванню з боку держави і розвиваються в межах політик і стратегій міжнародних аеропортів.

Неавіаційні послуги мають локальний характер, а їх постачальники конкурують з аналогічними постачальниками у межах міжнародних аеропортів і з постачальниками в конкуруючих аеропортах, тобто діють у рамках горизонтальних структур ринку.

Послуги з наземного обслуговування в міжнародних аеропортах можуть надаватися кількома компаніями, конкуруючими за контракти з авіакомпаніями. Наземне обслуговування є однією з найбільш відповідальних фаз сервісного обслуговування пасажирів авіакомпаній. Будучи частиною комплексної послуги авіап перевезення, аеропортове обслуговування складається з реєстрації й оформлення багажу, обслуговування в залах очікування, посадки на літак, організації висадки пасажирів тощо. Крім того, різноманітні послуги наземних служб надаються в міжнародних аеропортах у зв'язку з підготовкою до польотів та на стадії їхнього завершення. Від того, як організовано наземне обслуговування, залежить не тільки безпека польотів і регулярність відправлень ПС, але й загальна задоволеність пасажирів якістю обслуговування авіакомпаній. Через незначні бар'єри входу на даний ринок є можливість появи нових конкурентів.

У межах горизонтальної конкуренції на ринку авіап перевезень міжнародні аеропорти конкурують за зону охоплення, прилеглі території, розгалуженість маршрутної мережі. Міжнародні аеропорти, які обслуговують один регіональний ринок, також конкурують між собою за залучення авіакомпаній, надаючи їм додаткові послуги і знижки. Слід зазначити, що забезпечення аеропортового обслуговування можливе за наявності відповідного рівня інфраструктури, яка потребує значних капітальних вкладень. Складність територіального розвитку та

екологічні стандарти обмежують перспективне розширення міжнародних аеропортів і задають високі бар'єри входу на ринок, знижують імовірність появи нових конкурентів у даному сегменті.

Основними причинами консолідації діяльності в аеропортовому бізнесі є можливість доступу до інфраструктури, отримання передового досвіду в управлінні, передача інновацій. Подальший процес формування стратегічних союзів і альянсів може відбуватися з метою нейтралізації недосконалості ринку у разі монопольної влади об'єднаних компаній [45, с. 25].

Інтеграція аеропортового бізнесу та консолідація міжнародних аеропортів відбувається або шляхом формування стратегічних альянсів, або шляхом формування системи мультиаеропортів. Стратегічні альянси міжнародних аеропортів являють собою об'єднання незалежних аеропортів, які координують свої стратегії з іншими аеропортами альянсу. Рішення в межах альянсу приймаються децентралізовано, тобто кожний аеропорт приймає його самостійно, але з урахуванням стратегій інших учасників альянсу. Мультиаеропорти ж являють собою об'єднання міжнародних аеропортів у централізовану структуру управління (переважно в холдингову систему), в якій рішення приймаються для всіх аеропортів-учасників. Вибір форми консолідації залежить від розміру операційних витрат. Якщо операційні витрати будуть знижуватися за умов об'єднання, то кращою формою є мультиаеропорт; якщо ж операційні витрати низькі, то міжнародні аеропорти можуть обирати більш привабливих і вигідних для себе партнерів самостійно.

Для залучення значних інвестицій на модернізацію і розширення інфраструктури більш доречним буде застосування схеми формування мультиаеропорту. Перевагою даної схеми є більш ефективна координація інвестицій, ніж індивідуально окремими аеропортами, а володіння пакетами акцій дозволяє мультиаеропортам застосовувати стратегію співробітництва у межах вертикальної структури ринку. Формування такого зв'язку повинно припускати розробку єдиної стратегії розподілу слотів у межах мережі.

Структурні зміни в аеропортовому секторі змушують аеропорти й авіакомпанії шукати нові стратегії з метою надання економічно ефективного та

якісного обслуговування, формуючи консорціуми. Адже і міжнародні аеропорти, і авіакомпанії мають мережевий характер, що означає можливість отримання ефекту масштабу тільки за умови тісної взаємодії учасників ринку. Слід зауважити, що безперечною є взаємозалежність конкурентних позицій міжнародних аеропортів та авіакомпаній, які використовують дані аеропорти як хаби базування. Адже конкурентоспроможність міжнародного аеропорту є результируючим значенням конкурентної позиції базової авіакомпанії як генератора пасажиропотоку в поєднанні з вдалими геополітичним розташуванням та інфраструктурним забезпеченням, а доступ до аеропортової інфраструктури є однією з найважливіших конкурентних переваг авіакомпанії [43].

Міжнародні аеропорти традиційно є монополістами з надання аеропортового обслуговування і, як правило, забезпечують кращий доступ для базових авіакомпаній, обмежуючи тим самим конкуренцію. Монополістична позиція міжнародних аеропортів виявляється у таких напрямках їхньої діяльності: розподіл слотів; авіаційне устаткування та інші елементи виробничої інфраструктури аеродромів: ЗПС, рульові доріжки, бетоновані майданчики, територія паркування ПС, система освітлення й світлові сигнали, засоби перонної механізації та ін.; територія обслуговування пасажирів: пасажирські термінали, стійки реєстрації, зали вильоту / прильоту, зали очікування, зони паспортного й митного контролю, зони огляду пасажирів і ручної поклажі, обробка багажу, трапи, ліфти, ескалатори, травелатори, технічні засоби для доставки пасажирів до ПС тощо; офісні приміщення, необхідні авіакомпаніям для утримання свого представництва в аеропорту; устаткування і територія для заправки ПС паливом; устаткування й місця обробки вантажів, пошти; вантажні термінали; устаткування і територія для проведення ТОіР ПС тощо.

Мотивами для аеропортів від участі в консорціумі з авіакомпаніями є зниження експлуатаційних витрат, поліпшення рівня обслуговування, перехід відповідальності за обслуговування авіаперевезень від аеропортів до авіакомпаній, перехід до авіакомпаній відповідальності за розвиток міжнародних аеропортів, залучення капіталу для оновлення інфраструктури. Негативними наслідками може стати втрата контролю над активами й операціями в аеропортах, зниження рівня аеропортового

обслуговування через можливі скорочення витрат авіакомпаній, домінування окремих авіакомпаній й зменшення ймовірності появи нових учасників ринку.

Якщо консорціум має намір вступати в правові договори з третіми особами та в інший спосіб брати участь у підприємницькій діяльності, тоді він повинен бути оформлений як юридична особа (корпорації, товариства з обмеженою відповідальністю тощо). Угода між міжнародними аеропортами і консорціумом може набувати форми оренди, ліцензії або угоди про технічне обслуговування залежно від обставин і вимог конкретного аеропорту і має містити такі положення: визначення права власності аеропорту на інфраструктурні об'єкти, які використовуються консорціумом; умови та терміни надання права на користування, експлуатацію й обслуговування інфраструктурних об'єктів консорціумом; мінімальний набір послуг і рівень обслуговування, наслідки невиконання; умови оплати; особливості модернізації та розширення аеропорту; доступ третіх сторін до аеропортової інфраструктури; положення з охорони навколишнього середовища; умови припинення дії угоди тощо.

Консорціуми можуть формуватися стосовно діяльності у терміналах, використанні устаткування (технічне обслуговування, експлуатація певних інфраструктурних об'єктів), системи забезпечення авіаційним паливом (обладнання та засоби зберігання пального, розподілу та дозування, подачі та системи моніторингу) [21].

Таким чином, на глобальному авіаринку з метою формування конкурентних переваг і зміцнення конкурентних позицій його учасниками активно реалізуються процеси консолідації й дерегулювання. Об'єднані ж зусилля міжнародних авіакомпаній та інших компаній з метою надання комплексної послуги авіаперевезення дозволяють створювати глобальні сервісні мережі, що у підсумку підсилюють глобальну конкурентоспроможність країн.

### **1.3. Організація авіаційної галузі в сучасних умовах світогосподарського розвитку**

Глобалізація – це процес всесвітньої економічної, політичної, культурної та духовної інтеграції та уніфікації. Глобалізація – це інструмент (підхід, метод) побудови світової економічної системи (далі – МЕМ) принципово нової структури та якості. Основними наслідками глобалізаційного процесу є світовий поділ праці, міграція, концентрація в масштабах усієї планети капіталу, робочої сили та виробничих ресурсів, інтеграція, уніфікація та стандартизація законодавства, економічних та технологічних процесів, а також зближення та злиття культур різних країн. Причому цей процес має системний характер, тобто охоплює всі сфери життя суспільства. У результаті світ стає більш пов'язаним і залежнішим від усіх його суб'єктів. МЕМ – як організаційно-економічна система – стає більш складною. Вона набуває нових системних якостей за рахунок встановлення додаткових системних зв'язків між суб'єктами – елементами МЕС [23, с. 51].

Зародившись на початку минулого століття, авіація бурхливо розвивалася. Мабуть, одним із головних стимулів до її розвитку було і залишається досі військова промисловість. Світова авіаційна промисловість включає такі сфери, як розробка, виробництво, випробування, ремонт, утилізація літальної техніки, а також розслідування катастроф.

Розглядаючи авіаційну промисловість світу, має сенс розглянути процес розвитку в історії. Перші літаки були гвинтовими (деякі паровими). Наприкінці Другої світової у Німеччині з'явилися літаки на реактивній тязі. На той час Німеччина була одним із лідерів у цій справі. І, мабуть, у неї на той час були найкращі у світі літаки. Крім того, вона мала дуже незвичайні проекти, які вона збиралася, але так і не встигла втілити. Після війни ситуація змінилася, оскільки Німеччині заборонили будувати літальні апарати військового призначення, і до цього дня вона не повернула собі статус лідера у цій сфері. Пізніше, війна США з В'єтнамом, показала користь застосування гелікоптерів на війні, і ця техніка в наступні роки почала бурхливо розвиватися [28, с. 22].



На сьогоднішній день літальна техніка має велику різноманітність, і вона удосконалюється у всіх своїх напрямках. Колись вважалося, що людина не може піднятися в повітря за рахунок м'язової сили, проте сьогодні ця думка є помилковою, такі апарати вже створені.

Літальні апарати цивільного призначення повинні стати тихішими, екологічнішими та економічнішими. Що стосується військової техніки, то однією з головних характеристик у літаку, як не дивно, стає його електронна «начинка». Також ведуться розробки апаратів легших за повітря та гібриди. Все важче стає відокремити авіацію від космонавтики, оскільки створюють апарати, здатні літати як у повітрі, і у космосі. Існують також літаки, розроблені для запуску космічного корабля.

Сьогодні розробка нового літального апарату це дуже складний, дорогий та наукомісткий процес, який займає нерідко десятки років. І лише небагато країн можуть дозволити собі будувати цілком великі літаки для далеких перельотів. Щоб такий процес все ж таки був можливий, нерідко компанії об'єднуються або зливаються. Таким чином, авіаційна промисловість світу сьогодні йде шляхом інтеграції. Серед лідерів цивільного літакобудування можна назвати найвідоміші на сьогоднішній день фірми. Наприклад, американська фірма «Boeing» (Боїнг), що є одним із лідерів із випуску великих цивільних літаків для далеких перельотів. Її конкурентом є європейська фірма Airbus. З іншого боку, традиційно конкуренцію їм становить Росія [34].

Лідерами у розробці літаків та гелікоптерів військового призначення сьогодні є США та Росія. Бувають успішні розробки і в інших країнах. Так, у США, незважаючи на весь її науковий та технічний потенціал, на озброєнні було прийнято літак французької розробки, Харієр. Проте літальні апарати військового призначення сьогодні не обмежуються лише пілотованими екземплярами, бурхливий розвиток сьогодні отримали безпілотні (БПЛА). Одним із лідерів у цій сфері є Ізраїль [34].

Важливим є й сфера експериментальних розробок, які отримали подальшого розвитку, але дозволяють судити про перспективи, і навіть накопичувати науковий досвід. Найбільш відомою країною у цьому плані є США. Там і літак-крило, і літак зі скошеним крилом та інше. Аналогів багатьом подібним літальним апаратам немає

ніде у світі. Варто також згадати, що останніми роками США запустило космоліт з гіперзвуковим двигуном, який розвиває швидкість у кілька махів. Цей апарат безпілотний зараз, але він вже реальність. Ймовірно, подібними розробками займаються Китай і Росія.

Глобалізаційний процес формує єдину світову мережеву ринкову економіку – геоекономіку та її інфраструктуру, шляхом руйнування національного суверенітету держав, які були головними дійовими особами міжнародних відносин упродовж багатьох століть.

Авіаційна промисловість, одна з найбільш наукомістких галузей, що створює авіаційну техніку (АТ) як кінцеву продукцію, що включає складові, створені в самій авіаційній промисловості та інших галузях (радіотехнічної, електронної, металургійної, хімічної). Галузь значно стимулює підвищення науково-технічного рівня усієї промисловості. До авіаційної техніки відносяться: пілотовані та безпілотні літальні апарати, двигуни, системи, агрегати та прилади, засоби, що забезпечують застосування, керування та технічне обслуговування літальних апаратів, навчально-тренувальні засоби, засоби ремонту. Створення авіаційної техніки включає їх розробку (НДДКР, випробування), серійне виробництво та науково-технічний супровід у процесі експлуатації.

Найбільшого розвитку авіаційна промисловість отримала у США, Росії та європейських країнах. Вона стала інтенсивно розвиватися у роки 1-ї світової війни. У Європі авіаційна промисловість найбільш розвинена у Великій Британії, Німеччині, Франції, Швеції. У Великобританії авіаційна промисловість сформувалася у роки 1-ї світової війни. Після 1945 р. світова авіаційна промисловість перейшла на виробництво реактивної техніки, почалася реорганізація та концентрація галузі [36, с. 81].

Серед країн Азії авіаційна промисловість найбільш розвинена у Китаї та Японії. На початку 21 сторіччя авіаційна промисловість Китаю виробляє авіаційну техніку як за ліцензіями, так і за власними розробками. Більшість авіаційної техніки, що виробляється в Японії, є ліцензійною [49].

Важлива тенденція розвитку авіаційної промисловості світу – розвиток великих, зокрема міжнаціональних, авіабудівних корпорацій шляхом злиття дрібніших.

Корпоратизація обумовлена значним ускладненням авіаційної техніки, а також техніко-економічною недоцільністю чи неможливістю створення нових зразків авіаційної техніки силами окремих авіабудівних підприємств. Об'єднання фірм у корпорації (в основному за видами авіаційної техніки) дозволяє знижувати витрати на її виготовлення, підвищуючи конкурентоспроможність даного зразка та послаблюючи тенденцію до падіння попиту як на військову авіаційну техніку, так і (щонайменше) на цивільну. У Росії такі корпораціями є Російська літакобудівна компанія «МіГ», Авіаційна холдингова компанія «Сухий», «Аерокосмічне обладнання», «Тактична ракетна зброя» та ряд інших; у США – «Боїнг», «Локхід-Мартін», «Нортроп-Грумман» та ін., у Європі – «Ербас індастрі» [49].

Дедалі більшого значення набуває сервісне обслуговування створеної авіаційної техніки фірмами-виробниками з метою підвищення безпеки польотів.

На сьогоднішній день світова авіаційна індустрія, насамперед американська та європейська, характеризується консолідацією активів, наявністю міцних ринкових позицій в основних ринкових секторах.

Конкуренція в авіаційній галузі набула глобального масштабу, а її регулювання вийшло на наднаціональний рівень у рамках СОТ. Через дуже високі вхідні бар'єри, величезні витрати на НДДКР галузь може бути рентабельною тільки при глобальному поширенні продукції. По суті, процес створення цивільної авіаційної техніки має ринковий характер.

Попит на повітряні судна згідно з багаторічною загальносвітовою практикою визначається ринком авіаційних перевезень та авіаційних послуг. Ринок формують споживачі. Розробка будь-якого повітряного судна – це процес прийняття та реалізації компромісних рішень між запитами споживачів та технологічними можливостями (і обмеженнями) авіаційної промисловості.

Конкуренція в світовій авіаційній галузі настільки гостра, що звичайні для західного ліберального суспільства з його традиційною ринковою економікою

ринкові методи господарювання активно доповнюються та підмінюються методами державного регулювання та державної підтримки, зокрема підтримки фінансової. Державна підтримка дозволяє необґрунтовано мінімізувати спочатку чисто комерційні, підприємницькі ризики, отримавши додаткову конкурентну перевагу.

Ці обставини порушують принципи світової торгівлі і змушують світове співтовариство запроваджувати обмеження на форми та методи державної підтримки процесу розробки повітряних суден. Нині як основні обмежувальні правила виступають норми СОТ. Одним із способів парирування ризиків застосування санкцій СОТ є введення у багатьох країнах та компаніях системи рівнів готовності технологій та рівнів виробничої готовності.

Авіаційний бізнес є не тільки високотехнологічним та високо прибутковим, але й надзвичайно складним та ресурсомістким.

Величезну роль інтенсифікації інноваційного розвитку відіграє інформаційний обмін, що дозволяє кожній із сторін відповідних громадських відносин – інноваційного процесу – (держави, федеральних органів виконавчої, ОПК, державних корпорацій, приватного бізнесу, тобто суб'єктів інноваційної системи) знаходити прийнятні варіанти взаємодії. Створювати гнучкі та динамічні організаційні структури – віртуальні підприємства – науково-дослідного та науково-виробничого характеру. Поєднувати віддалені галузі знань, забезпечуючи мультидисциплінарність системних досліджень з прогнозування майбутнього, визначення дефіциту властивостей та якостей існуючої техніки, визначення вигляду (технічної концепції) перспективної техніки, розробку технологій та оцінку УГТ. Концентрувати різноманітні компетенції та ресурси, отримуючи доступ до різноманітних когнітивних можливостей. Будувати ефективну комунікацію між учасниками розподіленого багатовимірного інноваційного процесу, організованими на основі мережових принципів та механізмів та взаємодіючих у рамках єдиного інтегрованого інформаційно-аналітичного середовища – поля (простору) знань та технологій, є інтелектуальною власністю [51].

Аналіз світових тенденцій показує, що «інноваційна діяльність зараз стає багато в чому процесом розподіленого знання. За допомогою міжфірмової взаємодії

створюється співтовариство – проникна система з змінами, що змінюються, щось середнє між втіленнями закритої ієрархічної концепції інновації і концепції відкритої інновації. Використання моделі спільноти дозволяє фірмам-учасникам створювати складне нелінійне середовище, в якому підтримується високий рівень різноманітності та гнучкості, але яке при цьому не руйнується. Внаслідок застосування моделі джерелом інновацій стає не окрема організація, а спільнота членів у сфері тяжіння певної можливості. Кардинальна відмінність мережевих моделей від колишніх ієрархічних моделей полягає в тому, що частки загальної цінності створюються розподілено,

Авіаційні підприємства поєднують зусилля, щоб знизити ризики та об'єднати ресурси (насамперед інтелектуальні) при здійсненні НДДКР. Вступ до альянсу (інтегровану розподілену мережеву структуру, що переробляє знання у технології) дозволяє підприємствам спеціалізуватися на тих видах робіт (послуг), які є для неї ключовими і які вона може виконувати найбільш ефективно – реалізуючи аутсорсинговий підхід до ведення бізнесу – відповідно до її науково-технічними та виробничо-технологічними компетенціями.

Як показує аналіз інноваційної діяльності та наукознавчих досліджень – з часом інноваційний процес ускладнюється. Він проходить довгий шлях.

У різний час було розроблено та науково обґрунтовано шість типів моделей – від лінійної моделі до превалювання синергетичного підходу. Механізми міжфірмової взаємодії постійно інтенсифікуються.

Інноваційний процес дедалі більше починає носити розподілений характер, виходячи межі окремих галузей, держав, континентів. Набуває форми глобальної мережі з безліччю вимірів – багатовимірних ґрат, пронизуваних знаннями, занурених у них.

Виробництво, розподіл та використання знань становлять основу нової економіки – «економіки знань», а її інфраструктурою стає всесвітня «інформаційна павутина», яка суттєво зменшує матеріально-ресурсні та просторові межі між темпами зростання. У умовах питання поширення передових знань з допомогою розподіленої системи науково-технічної інформації, організованої на мережевих принципах із

залученням новітніх інформаційних технологій, надзвичайно гостро стоять перед наукою і промисловістю, державою, бізнесом, освітою.

Невизначеність у розвитку технологій, збільшення термінів їх відпрацювання та інтеграції, ускладнення техніки та концепцій її застосування, превалювання впливу прихованих, латентних зовнішніх обставин на їх розвиток у довгостроковій перспективі затягують початкові етапи життєвого циклу, роблять процеси становлення принципово нового продукту невизначеними та ймовірними, обумовлюють необхідність постановки перед розробниками нових перспективних технологій та конкурентоспроможної інноваційної техніки найважливішого цільового завдання – суттєвого зменшення часу розробки, скорочення термінів проектування.

Для вирішення цього завдання необхідні, по-перше, вільний обмін інформацією та ідеями у мережевій структурі віртуального підприємства. По-друге, розумне структурування процесу розробки технологій на основі концепції рівнів готовності технологій та рівнів промислової готовності. По-третє, застосування адекватного модельно-методичного апарату. І, по-четверте, використання оптимальної організаційно-комунікаційної моделі науково-виробничої взаємодії.

Такою моделлю є «Система інформаційно-аналітичних (ситуаційних) центрів». Модель дозволяє використовувати при обробці масивів неструктурованих даних і при вирішенні складних задач, що погано формалізуються, інтелект людини-експерта в даній галузі діяльності та знань. Кожен інформаційно-аналітичний (ситуаційний) центр (тобто кожне окреме підприємство науково-виробничого альянсу) здійснює наповнення та адміністрування своєї власної бази знань (масиву баз даних) за наявними у нього унікальними професійними компетенціями, що реалізуються в ході досліджень та розробок, відповідно до загальними для даного віртуального підприємства принципами та стандартами подання інформації, які задаються «рамковою» стратегією його розвитку [23, с. 52].

Система інформаційно-аналітичних (ситуаційних) центрів дозволяє не просто обмінюватися науково-технічною інформацією про перспективні технології та

розробки, а й здійснювати саму розробку цих технологій та нововведень. Тобто здійснювати:

організацію та проведення основного виробничого процесу;

математичне та напівнатурне моделювання;

інтеграцію результатів аналітичної обробки даних засобами поліекранних форм візуалізації інформації;

поєднання проведених фундаментальних, прикладних та дослідно-конструкторських розробок за допомогою розвитку взаємодії та співробітництва наукових організацій з підприємствами високотехнологічних секторів економіки на основі реалізації нових форм взаємодії та інтеграції;

моніторинг трендів науково-технологічного розвитку з метою підвищення рівня обізнаності експертної спільноти та прогнозування розвитку науки, техніки та технологій;

підтримку прийняття рішень щодо розвитку технологій, виробництва, інвестування завдяки своєчасній адекватній експертній оцінці та моделюванню проблемних ситуацій у реальному масштабі часу [23, с. 52].

Маючи на увазі перелічені обставини, Україна останні десятиліття намагається реалізувати концепцію інтеграції у світовий економічний простір і, зокрема, у ланцюжки створення нової авіаційної техніки світової авіаційної промисловості.

З цією метою передбачається:

- залучення широкого ряду іноземних постачальників дозволяє використовувати системи, створені на підставі міжнародного досвіду, і відповідають всім сучасним вимогам міжнародної сертифікації;

- створення партнерств з відомими виробниками або закупівля комплектуючих у надійних постачальників зі світовим ім'ям, підвищить репутацію на ринку та зміцнить довіру до нового повітряного судна;

- розміщення виробництва повітряних суден, комплектуючих, або остаточного складання повітряних суден в інших країнах дозволить знизити собівартість повітряного судна за рахунок економії вартості робочої сили, витратах на перевезення завдяки поліпшенню логістичних схем.

## Висновок до розділу 1

Дослідження теоретичних засад дослідження інноваційних чинників авіаційної галузі дало змогу зробити наступні висновки.

1. Авіація – це великий замкнутий цикл, який формує навколо себе інженерну думку, передові досягнення науковців, освіту, туризм і робочі місця. Значення авіаційної галузі у світовій економіці постійно зростає, що спричинено як технологічним розвитком і новітніми розробками в авіаційній галузі, так і зростаючою глобалізацією і все тіснішими діловими та культурними зв'язками між різними країнами світу. Авіаційна промисловість, одна з найбільш наукомістких галузей, що створює авіаційну техніку як кінцеву продукцію, що включає складові, створені в самій авіаційній промисловості та інших галузях (радіотехнічної, електронної, металургійної, хімічної). Галузь значно стимулює підвищення науково-технічного рівня усієї промисловості. До авіаційної техніки відносяться: пілотовані та безпілотні літальні апарати, двигуни, системи, агрегати та прилади, засоби, що забезпечують застосування, керування та технічне обслуговування літальних апаратів, навчально-тренувальні засоби, засоби ремонту. Створення авіаційної техніки включає їх розробку (НДДКР, випробування), серійне виробництво та науково-технічний супровід у процесі експлуатації.

2. Найбільшого розвитку авіаційна промисловість отримала у США, Росії та європейських країнах. Вона стала інтенсивно розвиватися у роки 1-ї світової війни. У Європі авіаційна промисловість найбільш розвинена у Великій Британії, Німеччині, Франції, Швеції. У Великобританії авіаційна промисловість сформувалася у роки 1-ї світової війни. Після 1945 р. світова авіаційна промисловість перейшла на виробництво реактивної техніки, почалася реорганізація та концентрація галузі. Серед країн Азії авіаційна промисловість найбільш розвинена у Китаї та Японії. На початку 21 сторіччя авіаційна промисловість Китаю виробляє авіаційну техніку як за ліцензіями, так і за власними розробками. Більшість авіаційної техніки, що виробляється в Японії, є ліцензійною.



3. Важлива тенденція розвитку авіаційної промисловості світу – розвиток великих, зокрема міжнаціональних, авіабудівних корпорацій шляхом злиття дрібніших. Корпоратизація обумовлена значним ускладненням авіаційної техніки, а також техніко-економічною недоцільністю чи неможливістю створення нових зразків авіаційної техніки силами окремих авіабудівних підприємств. Об'єднання фірм у корпорації (в основному за видами авіаційної техніки) дозволяє знижувати витрати на її виготовлення, підвищуючи конкурентоспроможність даного зразка та послаблюючи тенденцію до падіння попиту як на військову авіаційну техніку, так і (щонайменше) на цивільну. Дедалі більшого значення набуває сервісне обслуговування створеної авіаційної техніки фірмами-виробниками з метою підвищення безпеки польотів.

4. На сьогоднішній день світова авіаційна індустрія, насамперед американська та європейська, характеризується консолідацією активів, наявністю міцних ринкових позицій в основних ринкових секторах. Конкуренція в авіаційній галузі набула глобального масштабу, а її регулювання вийшло на наднаціональний рівень у рамках СОТ. Через дуже високі вхідні бар'єри, величезні витрати на НДДКР галузь може бути рентабельною тільки при глобальному поширенні продукції.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО РИНКУ АВІАЦІЙНОЇ ГАЛУЗІ

#### **2.1. Оцінка механізмів підвищення конкурентоспроможності авіаційної галузі на світовому ринку**

На сучасному етапі становлення світового господарства авіаційна галузь являє собою величезний сегмент глобального ринку, стратегічно важливий для різних конкуруючих сфер промисловості й комерційних підприємств-постачальників продукції та послуг.

Динамізм світового авіаринку, посилення глобалізаційних та євроінтеграційних процесів, зниження державного регулювання та лібералізація авіаринку спричинили низку змін в галузі. Ці зміни включають прогнозоване збільшення кількості пасажирських і вантажних авіап перевезень протягом наступного десятиріччя за одночасного обмеження доступності та державного фінансування інфраструктурних проектів і вимагають чітко структурованого та гнучкого формування конкурентоспроможності виробничої інфраструктури міжнародних аеропортів [50].

Забезпечення конкурентоспроможності виробничої інфраструктури авіаційної галузі як компонент формування глобальної конкурентоздатності авіаційної галузі має передбачати своєчасну модернізацію та, відповідно, гармонійний розвиток інфраструктури відповідно до потреб глобального авіаринку та на основі оптимального ресурсного забезпечення й ефективного керування майновим комплексом на всіх етапах функціонування і розвитку. Запропонована концепція орієнтована на задоволення повною мірою попиту на якісне обслуговування в умовах світової конкуренції, його пропозицію міжнародними компаніями шляхом розширення та модернізації виробничої інфраструктури.

Концептуальний підхід до забезпечення конкурентоздатності виробничої інфраструктури міжнародних авіакомпаній повинен базуватися на дослідженні структури глобального авіаринку з описом і прогнозуванням базових характеристик

обслуговування, максимально повним охопленням ринку й оцінкою його місткості, обліком кон'юнктури ринку, включаючи конкурентні можливості і загрози. Ємкість ринку в авіагалузі за попитом повинна забезпечуватися пропозицією авіапідприємств для його задоволення. Саме на цьому ґрунті визначаються пріоритети й послідовність розвитку авіаційної інфраструктури. Такий шлях дозволяє обґрунтувати обрання об'єктів, ефективні способи і механізми залучення в авіаційну галузь додаткових інвестицій.

В умовах глобальної конкуренції на авіаринку для досягнення цілей створення, утримання й розвитку конкурентних переваг перед країнами постає потреба у розробленні довгострокової стратегії забезпечення конкурентоздатності виробничої інфраструктури виробників. Відповідно до програмно-цільового підходу як вихідний етап стратегії повинна виступати розробка політики й принципів її реалізації, визначення стратегічних напрямів і сукупності взаємозалежних заходів щодо завдань, термінів їх виконання, ресурсів окремих проектів для ефективного досягнення поставлених задач. Слід наголосити на необхідності узгодження стратегії забезпечення конкурентоздатності, цілей і планів її реалізації з державною політикою та програмами інфраструктурного розвитку.

Стратегічний план забезпечення конкурентоспроможності авіаційної галузі повинен описувати стан інфраструктури, її здатність надавати необхідні послуги світового рівня, визначати стратегічні цілі, плани дій для їх реалізації, встановлювати основу для ініціатив з планування та визначати дорожню карту, якій підприємства повинні слідувати, щоб досягти свого бачення (рис. 2.1).

Важливим етапом забезпечення конкурентоспроможності авіаційної галузі є формулювання цілей, які виражають окремі конкретні напрями діяльності авіаційних підприємств. Компанія не може бути зосереджена на одній єдиній меті, а має встановлювати більше значних орієнтирів дій.

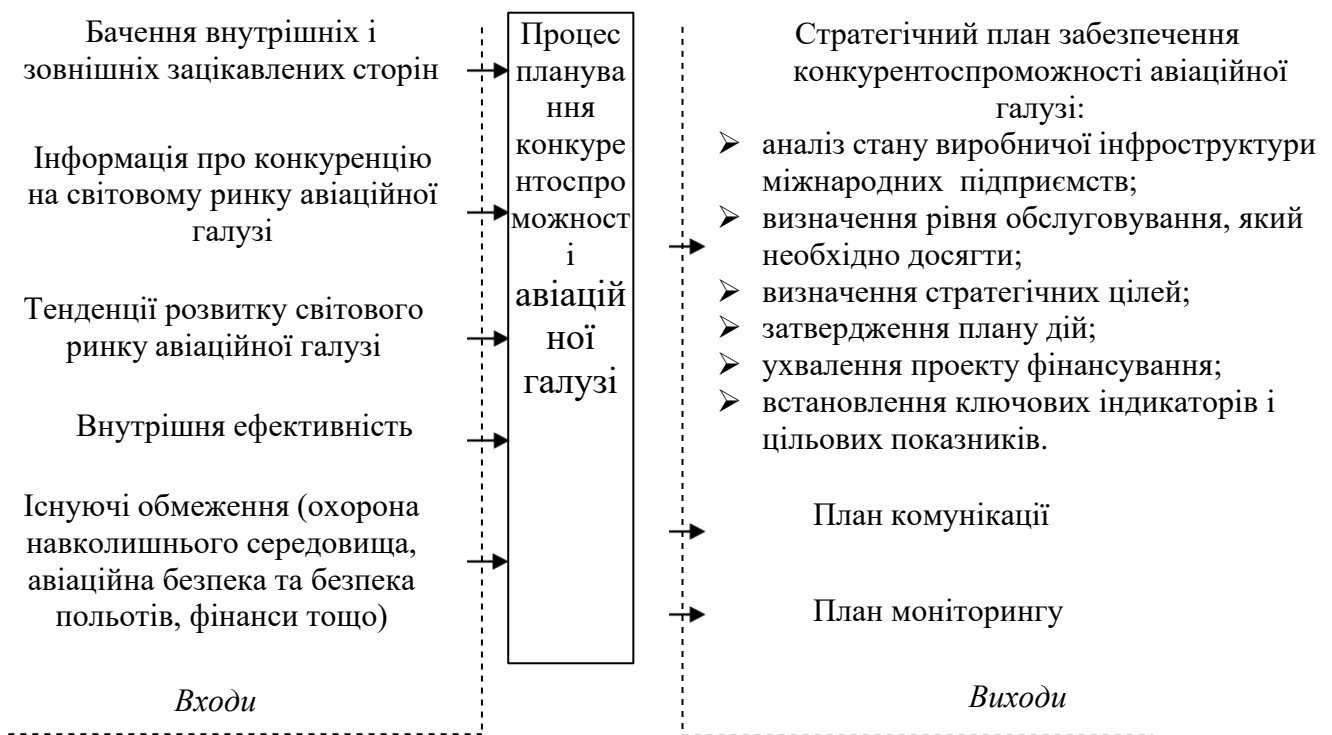


Рис. 2.1. Входи і виходи процесу планування конкурентоздатності виробничої інфраструктури підприємств авіаційної галузі

Примітка: побудовано автором за [12; 27].

Виокремлюють вісім ключових сфер, у межах яких компанія встановлює власні цілі: ринкова частка, інновації, продуктивність, ресурси, прибутковість, управлінські аспекти, персонал, соціальна відповідальність. До формулювання цілей висувуються певні вимоги з позицій їхньої конкретності й однозначності, гнучкості й досяжності, вимірності й порівнянності, сумісності й прийнятності з урахуванням специфіки діяльності авіатранспорту. Враховуючи особливості глобального авіаринку, пропонується опиратися на такі стратегічні цілі (табл. 2.1).

Для підтвердження обґрунтованості вибору стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємств авіаційного галузі кожний показник ефективності повинен ґрунтуватися на цільових параметрах, які слід досягти або перевищити протягом певного періоду часу і на різних рівнях узагальнення (на рівні окремого підприємства, сектору економіки, країни, регіону тощо). Встановлення цільових параметрів залежить від характеру поставлених завдань та інших обставин.

Напрями стратегічних цілей забезпечення міжнародної конкурентоспроможності виробничої інфраструктури підприємств авіаційної галузі

Напрями цілей	Цільові показники
Позиції авіапідприємства на світовому ринку	Частка ринку; структура доходів за видами діяльності; відносна частка на ринку; тощо
Продуктивність	Кількість операцій на 1 працівника; кількість пасажирів на 1 працівника, кількість т вантажу на 1 працівника; кількість зліт-посадкових операцій на 1 пункт виходу на посадку; та ін.
Прибутковість	Доходи, витрати, прибуток, рентабельність, у тому числі на 1 працівника, на 1 операцію,
Потужність міжнародного авіаційного підприємства	Середня щоденна пропускна спроможність аеропорту (кількість щоденних зліт-посадкових операцій), розміри аеропорту, кількість ЗПС, майнова структура
Інновації	Витрати на наукові дослідження (частка витрат), нові розробки, темпи відновлення основних виробничих фондів, нові види діяльності і нові технології (централізований та електронний продаж послуг, інформаційна підтримка логістичних систем) та ін.
Кадровий склад	Рівень плинності кадрів; рівень кваліфікації; кількість прогулів
Якість обслуговування	Кількість обґрунтованих затримань рейсів; середня тривалість затримань на 1 рейс; час перебування пасажирів у черзі під час огляду службами безпеки; відсоток витраченого часу на оформлення та отримання багажу; зручність орієнтування всередині аеропорту; точність екранної інформації; загальна задоволеність пасажирів; своєчасність доставки вантажів, термін доставки, умови зберігання; питома вага постійних клієнтів, кількість претензій з боку клієнтів тощо

Примітка: побудовано автором за [12; 24].

У деяких випадках цільові параметри ефективності можуть бути обумовлені зовнішніми чинниками, такими як скорочення бюджету підприємств, що перебувають у державній власності, або конкурентний тиск з боку інших підприємств на глобальному авіатранспортному ринку. Загалом цільові параметри мають співвідноситися з зусиллями авіапідприємств, спрямованими на те, щоб з часом відбулися певні покращення. Оцінка ефективності може сприяти прийняттю та обґрунтуванню рішень про інвестування авіаційної інфраструктури.

Як було зазначено вище, виробнича інфраструктура авіапідприємств є важливим засобом національного економічного добробуту, впливаючи на розвиток

суспільства, на підвищення мобільності й у підсумку – на зміцнення глобальної конкурентоспроможності країн (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Зв'язок між розвитком виробничої інфраструктури міжнародних авіаційних підприємств та забезпеченням глобальної конкурентоспроможності

Примітка: побудовано автором за [12; 20; 28].

Однак відповідно до концепції забезпечення конкурентоспроможності авіаційних підприємств у розрізі сукупності засобів і способів впливу, інфраструктура авіаційних підприємств характеризується значною капіталомісткістю, що, не зважаючи на значні позитивні економічні наслідки, знижує спроможність урядів багатьох країн задовольняти потреби у фінансуванні масштабних проектів, викликаючи значний розрив інфраструктури в глобальному авіаційному секторі.

Історично найпоширенішою практикою фінансування розвитку авіаційних підприємств є урядові джерела (гранти, субсидування). До урядових джерел належать засоби, які надаються безпосередньо урядом, а також урядовими фінансовими установами, включаючи агентства сприяння розвитку, експорту. Більшість урядів

пропонують авіаційним підприємствам програми грантів для забезпечення засобів на розвиток, зокрема в таких напрямках, як проекти з технічного обслуговування авіаційних підприємств, будівельних та інших ініціатив. Прикладом слугує надання гранту Фондом солідарності ЄС (European Union Cohesion Funds) для розширення міжнародного аеропорту Таллінна в Естонії. У США фінансування на поліпшення аеропортової мережі здійснюється Цільовим фондом аеропортів і авіаліній (American Airport and Airway Trust). В Японії широко застосовується державна фінансова допомога, починаючи від Спеціального національного рахунку для розвитку аеропорту (National Special Account for Airport Development) і закінчуючи спеціальним фондом підтримки аеропортових зборів, який призначений для реінвестування у будівництво, модернізацію або технічне обслуговування аеропортів. Створення фонду дозволило перехресне субсидування між аеропортами Японії й стимулювало формування широкої аеропортової мережі [43].

Фінансування може здійснюватись як лише національним урядом, так і з залученням одного або декількох іноземних урядів. Крім того, можуть брати участь одна чи кілька міжнародних урядових установ або агентств – двосторонні установи, банки, фонди розвитку. Будь-який проект розвитку виробничої інфраструктури міжнародних авіаційних підприємств, який у підсумку принесе користь загалом національній економіці, може послужити стимулом надання такої допомоги з різних причин, у тому числі виходячи з прагнення сприяти розвитку торгівлі та культурних відносин між країнами.

Країнам, що розвиваються, допомога може надаватися за спеціальними програмами, прийнятими деякими урядами для сприяння економічному та соціальному зростанню в різних регіонах світу (табл. 2.2). Такі міжнародні партнерські відносини в основному базуються на експорті технологій / обладнання, а також з надання кредитів на пільгових умовах (низьких відсоткових ставках, довгих строках оплати). Характерним прикладом діяльності таких установ є кредити 186 млн. дол. США, надані Європейським інвестиційним банком і Французьким агентством розвитку з оновлення виробничої інфраструктури Jomo Kenyatta International Airport у Найробі.

Головні інституції, що забезпечують фінансування інноваційного розвитку авіаційних підприємств (двосторонні агентства з розвитку)

Країна	Назва
Бельгія, Брюссель	Головна адміністрація співробітництва в галузі розвитку (BTC)
Данія, Копенгаген	Датське міжнародне агентство з розвитку (DANIDA)
Іспанія, Мадрид	Іспанське агентство з міжнародного співробітництва (AECI)
Італія, Рим	Генеральне управління з кооперування і розвитку (DGCS)
Канада, Гатино	Канадське агентство з міжнародного розвитку (CIDA)
Нідерланди, Гаага	Міністерство закордонних справ
Німеччина, Бонн	Федеральне міністерство економічного співробітництва та розвитку (BMZ)
Німеччина, Франкфурт	Кредитне товариство з розвитку (KfW)
Німеччина, Франкфурт	Німецьке товариство технічного співробітництва (GTZ)
Норвегія, Осло	Норвезьке агентство з міжнародного розвитку (Norad)
Росія, Москва	Міністерство економічного розвитку і торгівлі
США, Вашингтон	Агентство США з міжнародного розвитку (USAID)
Франція, Париж	Французьке агентство розвитку (AFD)
Швеція, Стокгольм	Шведське агентство міжнародного співробітництва в галузі розвитку (SIDA)
Японія, Токіо	Японський банк міжнародного співробітництва (JBIC)

Примітка: побудовано автором за [12; 49; 69].

Найбільш важливими джерелами іноземної допомоги країнам, що розвиваються, у сфері фінансування авіаційних підприємств є міжнародні банки і фонди, створені з метою сприяння фінансуванню і виконанню проектів, спрямованих на розвиток національних економік. Найвідомішими банками і фондами є Міжнародний банк реконструкції та розвитку і його філії – Міжнародна асоціація розвитку і Міжнародна фінансова корпорація (хоча мета останньої полягає у заохоченні розвитку шляхом надання позик приватному сектору), а також різні регіональні банки й фонди розвитку (табл. 2.3).



Таблиця 2.3

Головні інституції, що забезпечують фінансування інноваційного розвитку авіаційних підприємств (банки та фонди розвитку)

Назва	Країна
Андська корпорація розвитку (CAF)	Венесуела, Каракас
Азійський банк розвитку (ADB)	Філіппіни, Маніла
Африканський банк розвитку (AfDB)	Кот-Д'Івуар, Абіджан
Європейський банк реконструкції та розвитку (EBRD)	Великобританія, Лондон
Європейський інвестиційний банк (EIB)	Люксембург, Люксембург
Європейський фонд розвитку (EDF)	Бельгія, Брюссель
Карибський банк розвитку (CDB)	Барбадос, Сан-Мігель
Міжамериканський банк розвитку (IDB)	США, Вашингтон
Міжнародна асоціація розвитку (IDA)	США, Вашингтон
Міжнародний банк реконструкції та розвитку (IBRD)	США, Вашингтон
Міжнародна фінансова корпорація	США, Вашингтон
Північний інвестиційний банк (NIB)	Фінляндія, Хельсінки
Північний фонд розвитку (NF)	Фінляндія, Хельсінки
Східно- і Південноафриканський банк торгівлі та розвитку (PTA Bank)	Кенія, Найробі
Східноафриканський банк розвитку (EADB)	Уганда, Кампала
Центральноамериканський банк економічної інтеграції (CABEI)	Гондурас, Тегусігальпа
Чорноморський банк торгівлі та розвитку (BSTDB)	Греція, Салоніки
Фінансовий фонд для розвитку басейну річки Ла-Плата (FONPLATA)	Болівія, Сукре
Фонд міжнародного розвитку ОПЕК (OFID)	Австрія, Вена
Фонд співробітництва, компенсації і розвитку (Фонд ECOWAS)	Того, Ломе

Примітка: побудовано автором за [12; 27; 72].

Так, цікавим прикладом є Enfidha International Airport в Тунісі, який разом з Monastir Airport розглядається як національний пріоритет у зростанні туризму і промислового розвитку. Уряд Тунісу залучив до проекту розвитку інфраструктури обох аеропортів 70 млн. дол. США кредиту від Африканського банку розвитку.

Іншим джерелом фінансування розвитку інноваційного розвитку авіаційних підприємств є нерозподілений прибуток, хоча це не означає, що самофінансування залишається або буде залишатися найбільшим джерелом фінансування. В останні роки залежність від державного фінансування значно знизилася за триваючого збільшення кількості автономних структур, які експлуатують інфраструктуру аеропортів. Розвиток ВІМА може здійснюватися за рахунок комерційних позик.

Виробнича інфраструктура міжнародних авіаційних підприємств має кілька характеристик, які вказують на необхідність більш пильної, більш стратегічної уваги уряду, ніж у багатьох інших секторах економіки.

По-перше, інвестиції у розвиток авіаційних підприємств, як правило, значні, а строк експлуатації інфраструктурних активів нерідко може перевищувати 40 років. Тривалий період окупності інвестиційних проектів ускладнює пошук стратегічних інвесторів. Зважаючи на те, що інвестиції в інфраструктуру мають довгостроковий характер, уряди країн повинні також зосередити увагу на виборчих циклах. Це вимагає більш довгострокових рішень, спрямованих на баланс попиту і пропозиції, зниження витрат на утримання й оновлення активів протягом його життєвого циклу, врахування можливостей, необхідних для здійснення контролю над такими великими інвестиціями.

По-друге, інфраструктурні активи повинні розглядатися й управлятися як частково інтегровані системи, оскільки взаємопов'язані з потужною наскрізною електромережею, що, наприклад, може серйозно ускладнити роботу транспортної системи. Однак на сьогодні відповідальність за інфраструктуру, як правило, розкидана серед місцевої, регіональної та національної юрисдикцій і серед цілої низки інфраструктурної влади, яка керує різними класами активів.

По-третє, багато об'єктів авіаційних підприємств є природними монополіями і мають значні як позитивні, так і негативні зовнішні ефекти. Позитивним зовнішнім ефектом може бути той факт, що розвинена аеропортова інфраструктура заохочує більше прямих іноземних інвестицій. Негативний ефект включає велике перевантаження і забруднення навколишнього середовища. Управління цими

характеристиками вимагає складної взаємодії між державним і приватним секторами, що містить продумане регулювання авіаційних підприємств.

Що стосується інвестицій у інноваційний розвиток авіаційних підприємств з метою розвитку їх конкурентоспроможності, то, з одного боку, уряд повинен розвивати авіаційні підприємства для сприяння національному економічному зростанню, задоволенню соціальних потреб, підвищенню мобільності, а з другого – досвід побудови структури розвитку інфраструктурних проектів на основі концепції державно-приватного партнерства є недосить значним.

У сучасних умовах динамізму світового господарства одним із методів вирішення проблеми підвищення конкурентоспроможності виробничої інфраструктури міжнародних авіаційних підприємств є управління їх потужностями з метою забезпечення економічно ефективного та своєчасного надання розширеної інфраструктури, яка б відповідала вимогам глобального авіаринку і могла б впоратися з майбутнім зростанням трафіку.

Для вирішення завдання ефективного управління державним майном і підвищення інвестиційної активності в цій сфері останнім часом усе активніше вдаються до механізмів господарського партнерства власника майна – держави та потенційно ефективного користувача (або тимчасового власника) цього майна – приватного сектору. Такий механізм називають державно-приватним партнерством.

У світовій практиці існує велика кількість форм державно-приватного партнерства (ДПП), оскільки вони можуть у різному співвідношенні залучати державний і приватний сектори, характеризуватися складними партнерськими відносинами, можуть змінюватися за структурою власності, кінцевими інвестиційними зобов'язаннями, розподілом ризиків, тривалістю контракту тощо (табл. 2.4). Вибір конкретної моделі залежить від різних факторів та особливо від цілей та обмежень, зумовлених урядами країн.

Контракти на управління, як правило, короткострокові (від 2 до 5 років), коли приватний сектор надає послугу управління. Виробництво і комерційні ризики не покриваються приватним агентом, та контракти найчастіше застосовуються з метою впровадження інноваційної практики управління.

Таблиця 2.4

**Типи взаємодії держави та приватного капіталу  
для розвитку виробничої інфраструктури міжнародних авіаційних підприємств**

	Контракти на управління об'єктом	Контракти на оренду об'єкта	Концесії	Нові проекти (концесії типу «BOT»)	Продаж активів (приватизація)
Роль приватного сектору	управління всіма операціями або основними компонентами	відповідальність за управління, операції і конкретні проекти оновлення	відповідальність за всі операції, фінансування та здійснення конкретних інвестицій	інвестування та управління конкретним основним проектом	частково або повністю відповідає за всі напрями діяльності, пов'язані з аеропортом
Володіння активами	державний сектор	державний сектор	державний / приватний сектор	державний / приватний сектор	державний / приватний або приватний сектор
Тривалість	2-5 років	10-15 років	25-30 років	варіативна	варіативна
Відповідальність	приватний сектор	приватний сектор	приватний сектор	приватний сектор	приватний сектор
Інвестиції в основний капітал	державний сектор	державний сектор	приватний сектор	приватний сектор	приватний сектор
Комерційний ризик	державний сектор	державний та приватний сектори	приватний сектор	приватний сектор	приватний сектор
Рівень ризику, який покривається за рахунок приватного сектору	мінімальний / помірний	помірний	високий	високий	дуже високий
Конкуренція	тільки на початку проекту	тільки на початку проекту, наступні контракти, як правило, укладаються автоматично	тільки на початку проекту, наступні контракти, як правило, укладаються автоматично	тільки на початку проекту, наступні контракти, як правило, укладаються автоматично	конкуренція спроможність аеропорту як правило обмежена договорами
Особливість	тимчасовий захід під час підготовки до більш інтенсивної участі приватного сектора	покрощує експлуатаційну і комерційну ефективність; розробляється місцевим персоналом	покрощує експлуатаційну і комерційну ефективність; мобілізація фінансування інвестицій; розробляє staff	мобілізація фінансування інвестицій; розробляє staff	приватизація аеропорту

Примітка: побудовано автором за [47].

Крім того, оскільки договір укладається виключно для імплементації передового управлінського досвіду в державному секторі, приватні особи не мають наміру інвестувати в проекти. Контракти на управління дозволяють адаптувати послуги авіаційних підприємств відповідно до динаміки світового ринку і задоволення потреб суспільства, запобігти ситуації низької продуктивності. Однак

через 100%-ве державне фінансування рішення про ефективність управління та фінансування виробничої інфраструктури міжнародних аеропортів ухвалюються повільно.

Відповідно до договорів оренди приватні агенти на додаток до управління інфраструктурою беруть на себе виробничі та комерційні ризики, породжені розвитком економічної діяльності. Ці контракти визначають бізнес-стратегії приватних гравців, які повинні під час реалізації контракту забезпечувати стандарти якості і технічні характеристики, встановлені урядами. Імовірність виробничих і комерційних ризиків працює як природний стимул для оптимізації і поліпшення сервісу. Однак державні органи продовжують нести відповідальність за свої права власності на інфраструктуру, і тому розширення й ремонт здійснюється за допомогою державних інвестицій.

Концесійні договори можуть бути розділені на дві групи: концесії на надання суспільних послуг і виконання громадських робіт. У першому випадку концесіонер надає певну послугу, враховуючи відповідні специфікації, а також здійснює незначні й дуже конкретні інвестиції; у другому – приватна сторона відповідає за надання повного спектра послуг, включаючи будівництво, реконструкцію, експлуатацію, технічне обслуговування й управління основною виробничою інфраструктурою аеропорту. У світовій практиці виокремлюють кілька видів концесій для авіаційних підприємств (табл. 2.5).

Переваги концесій полягають у тому, що вони носять довгостроковий характер, приватний сектор має найбільш повну владу в прийнятті адміністративно-господарських і управлінських рішень, при цьому у держави залишається достатньо важелів впливу на концесіонера у разі порушення ним умов концесії.

Приватизація означає перенесення прав власності на актив із державного у приватний сектор з метою підвищення ефективності, стимулювання конкуренції на ринку, скорочення монопольної влади, зниження рівня державних витрат, збільшення державних доходів і підвищення економічного зростання і соціального добробуту. Слід зазначити, що державно-приватне партнерство в аеропортовому секторі спрямоване на максимізацію терміну служби авіаційних підприємств, оптимізацію

використання наявних ресурсів, розробку узгоджених і комплексних стратегічних планів, які охоплюють як мікро-, так і макрорівні. Велика різноманітність моделей управління авіаційними підприємствами забезпечує необхідну гнучкість відповідно до очікувань держави.

Таблиця 2.5

Види концесійних угод

Назва	Характеристика
«BOT» (Build, Operate, Transfer) – «Будівництво, управління, передача»	Класичний варіант концесії. Концесіонер здійснює будівництво й експлуатацію (в основному на правах власності) протягом певного періоду, після чого об'єкт передається державі.
«ROT» (Rehabilitate, Operate, Transfer) – «Відновлення, управління, передача»	Аналог BOT, тільки йдеться не про нове будівництво, а про реконструкцію інфраструктурного об'єкта.
«BTO» (Build, Transfer and Operate) – «Будівництво, передача, управління»	Концесіонер будує об'єкт, який передає державі у власність відразу після завершення будівництва; при цьому об'єкт залишається в управлінні концесіонера.
«BOO» (Build, Own and Operate) – «Будівництво, володіння, управління»	Концесіонер будує об'єкт і управляє ним на правах володіння й користування, концесійний термін не фіксується (так званий Greenfield project).
«BOOT» (Build, Own, Operate, Transfer) – «Будівництво, володіння, управління, передача»	Різновид Greenfield project, володіння й користування здійснюється протягом чітко визначеного строку.

Примітка: побудовано автором за [24; 28; 47].

Отже, уряд кожної окремої країни обирає власний оптимальний варіант розвитку та фінансування інфраструктури, враховуючи безліч чинників, зокрема такі, як місцева географія, політична ситуація, структурні зрушення в економіці, характер зовнішньоекономічних зв'язків, технологічний рівень розвитку тощо (рис. 2.3).

У США, наприклад, авіаційними підприємствами, як правило, володіє безпосередньо держава в особі федеральних, регіональних чи муніципальних органів влади. У Західній Європі аеропорти являють собою акціонерні товариства, в яких держава є одним із учасників. При тому функції управління аеропортами передаються спеціалізованим компаніям-операторам, які управляють аеропортовими активами як єдиним цілим. Дана тенденція пояснюється посиленням глобальної конкуренції в

сфері повітряного транспорту, підвищенням ефективності управління та рентабельності аеропортового бізнесу.

Світова практика управління виробничою інфраструктурою авіаційних підприємств

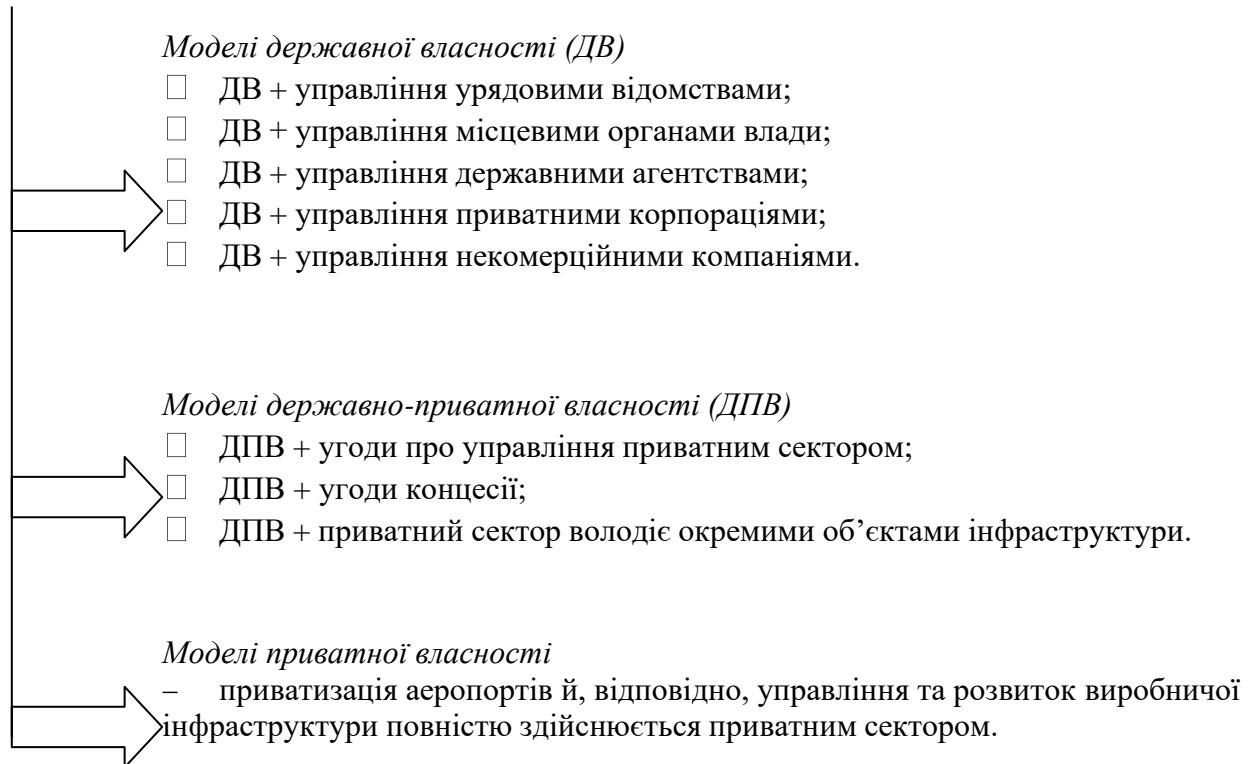


Рис. 2.3. Моделі управління виробничою інфраструктурою світових авіаційних підприємств

Примітка: побудовано автором за [22; 43; 47].

Моделі державної власності та управління (Public Ownership and Governance Models) в авіаційному секторі є найбільш типовими моделями у всьому світі, коли функція управління і володіння авіаційним підприємством належить державі. Проте реалії минулого, коли авіатранспортний сектор вважався стратегічним національним надбанням, трансформуються у пошук комерційних можливостей і переваг авіасектору з метою сприяння регіональному і національному економічному розвитку.

З'явилися абсолютно нові підходи до відносин між урядом та авіаційним підприємством: виробнича інфраструктура авіаційних підприємств почала

розглядатися з ринкових позицій як актив, що приносить прибуток, а не тільки як постачальник державних послуг.

Найбільш традиційний підхід, типовий для країн з централізованою планованою економікою, коли авіаційні підприємства перебувають у державній власності, а управляються урядовими відомствами.

Модель, за якої авіаційні підприємства перебувають у державній власності, а управління ними здійснюється місцевими органами влади, також відома як американська модель. Така модель заснована на ідеї, що децентралізація сприятиме більш ефективному функціонуванню авіаційних підприємств. Беручи це до уваги, управління авіаційними підприємствами США є завданням місцевих органів влади, однак право регулювати їх цінову політику залишається за FAA.

Модель, коли авіаційні підприємства перебувають у державній власності, а управляються державними агентствами – невеликий крок у напрямі автономії аеропорту. За такого підходу агентство відповідає за діяльність авіаційного підприємства, а нормативне забезпечення залишається за міністерством, уникаючи подальших конфліктів інтересів. Гарним прикладом моделі слугує Aeropuertos Espanoles y Navegacion Aerea (AENA), Іспанське управління аеропортами, яке відповідає за аеропорт / повітряні сполучення / аеронавігаційні операції, тоді як Міністерство транспорту продовжує виконувати регулюючу роль [49; 72].

Модель, за якої авіаційні підприємства перебувають у державній власності, а експлуатуються приватними корпораціями, вносить серйозні зміни у парадигму володіння й управління аеропортами. Така модель також відома як створення публічно-правових корпорацій, спрямована на покращення управління і фінансову автономію аеропорту, полегшення доступу до ринків приватного капіталу. British Airport Authority (BAA), заснована у 1966 р., розпочала першою працювати за цими критеріями; стала першим автономним органом із ринковим підходом до управління в аеропортовому секторі й зразком для наслідування. Такі країни, як Ірландія, Таїланд, Ізраїль, Мексика імплементували аналогічні бізнес-моделі. Інший приклад цієї моделі – ANA – Aeroportos de Portugal, S.A. У 1998 р. португальський державний орган Empresa Pública de Aeroportos e Navegação Aérea, який управляв діяльністю



аеропортів та аеронавігацією, розділився на дві незалежні корпорації: ANA – Aeroportos de Portugal, S.A (відповідає за експлуатацію аеропорту) і NAV – Navegação Aérea de Portugal, EPE (відповідає за аеронавігацію). Ці структурні зміни організації португальського аеропортового сектору дозволили ANA здобути незалежність від прямого політичного втручання і мати вигоду від власних довгострокових стратегічних планів [61].

Модель, за якої авіаційні підприємства перебувають у державній власності та експлуатуються некомерційними компаніями, реалізована виключно в Канаді. На початку 1990-х років канадський уряд вирішив децентралізувати владу над аеропортами з метою підвищення ефективності сектору і наділити повноваженнями місцеві органи влади. Зрештою були створені некомерційні компанії, відповідальні за управління аеропортами відповідно до договорів про 60-річну оренду. Ці корпорації підпорядковуються промисловим або професійним асоціаціям, таким як Торгово-промислова палата, а їх основна мета – всебічне сприяння регіональному розвитку.

Моделі державно-приватної власності та управління (Public-Private Ownership and Governance Models) характеризуються залученням приватного сектору в традиційно фінансовані державою сфери, що дозволяє знайти нові джерела фінансування, а також дає можливість залучити більш компетентних партнерів, таких як досвідчені оператори аеропортів, банки, інвестиційні фонди, венчурні компанії тощо [36].

У 1990-х роках Індія стала гарним прикладом реалізації ДПП в аеропортовому секторі, застосувавши модель державно-приватного партнерства за угодами концесії. Індійський уряд запропонував програму реструктуризації та вдосконалення національної системи аеропортів, яка була революційною в світі за масштабністю. Індійська програма встановлювала незначний рівень державного втручання в сектор: 26% акцій належала Airport Authority of India (AAI), решта 74% – приватним компаніям. Індійська практика виявилася дуже успішною, наприклад, розвиток Bangalore International Airport у межах 30-річної концесійної схеми «BOT» сьогодні розглядається в якості зразка і є прикладом для наслідування. В Австралії роздержавлення найбільших аеропортів супроводжувалося довгостроковими

концесійними договорами, причому з метою запобігання монополізму кожний приватний консорціум міг оперувати лише одним аеропортом. Процес розпочався з укладення 50-річних концесійних договорів (з можливістю продовження ще на 49-річний період) в Melbourne Airport, Brisbane International Airport і Perth Airport. Ці контракти зобов'язували надання якісних послуг за встановленими стандартами, а також розвиток виробничої інфраструктури. Експлуатацією та розвитком Brisbane International Airport займається Brisbane Airport Company Ltd. відповідно до довгострокової концесії (50+49 років). Структура акціонерів даної компанії складається з великих австралійських і міжнародних організацій, у тому числі голландської Amsterdam Schiphol Group та інших важливих інституціональних інвесторів. Слід зазначити, щонайменше 80% акціонерів Brisbane Airport Company Ltd. – пересічні громадяни Австралії в межах національних інвестиційних фондів [36].

У Північній Америці поширена модель, за якої авіаційні підприємства перебувають у державній власності, а приватні компанії оперують терміналом і розвивають його інфраструктуру, наприклад: термінал у Chicago O'Hare International Airport (базовий авіакомпанії United Airlines), термінали John F. Kennedy International Airport або термінал 3 у Toronto Pearson International Airport.

У світовій практиці відомі приклади моделі, коли авіаційні підприємства перебувають у державній власності, а керуються відповідно до угод про управління, наприклад альянсами учасників аеропортового сектору (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

#### Приклади альянсів в аеропортовому секторі

Aéroports de Paris (AdP)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– публічно входить до лістингу Паризької фондової біржі з 2006 року;</li> <li>– продано 8% акцій Amsterdam Schiphol Group;</li> <li>– 56,3% належить французькому уряду.</li> </ul>
Amsterdam Schiphol Group	<ul style="list-style-type: none"> <li>– продано 8% акцій Aéroports de Paris;</li> <li>– 92% акцій перебуває у державній власності (Голландський уряд, міста Амстердам і Роттердам).</li> </ul>
Fraport AG	<ul style="list-style-type: none"> <li>– публічно входить до лістингу Франкфуртської фондової біржі;</li> <li>– предмет торгівлі IPO;</li> <li>– 51,65% акцій знаходиться у державній власності</li> </ul>

	(Гессен і Франкфурт).
--	-----------------------

Примітка: побудовано автором за [49; 67].

Моделі приватної власності та управління (Private Ownership and Governance Models) характеризуються процесом приватизації авіаційних підприємств. Прикладом може слугувати Belfast International Airport (Ірландія), який в 1990-х роках на конкурсній основі був приватизований керівниками і співробітниками аеропорту з метою контролю прав власності для забезпечення кращих умов бізнесу.

У Європі, крім Великобританії, не відбувалось масової приватизації авіаційні підприємства, проте набула поширення часткова приватизація. Ця модель дозволяє зберегти державний вплив і скористатися перевагами участі приватного сектору.

Нова Зеландія разом з Великобританією стали піонерами у приватизації авіаційні підприємства. У 1990-х роках три найбільші аеропорти (Oakland International Airport, Wellington International Airport і Christchurch International Airport) були перетворені на окремі корпорації, що належать державному консорціуму у складі центральних і місцевих органів влади, з кінцевою метою продажу акцій центрального уряду. Акції Oakland International Airport (51,6%) уряд перерахував до фондових ринків Австралії та Нової Зеландії; 66% акцій Wellington International Airport продано приватному комунальному підприємству Infratil. Що стосується Christchurch International Airport, то аеропорт досі у державній власності: 25% належить центральному уряду і 75% – місту Крайстчер.

Також вбачається цікавим приклад приватизації авіаційних підприємств Китаю. Авіаринок Китаю характеризується потужною лібералізацією та дерегуляцією, з'являється величезний інтерес з боку іноземних інвесторів і, незважаючи на те, що уряд, як і раніше, посідає важливу позицію у галузі, китайський авіаційний сектор є одним із найбільш приватизованих у світі. Програма приватизації авіаційних підприємств розпочалася у 1990-ті роки з продажу 5 найбільших аеропортів: Beijing Capital International Airport, Shenzhen International Airport, Shanghai International Airport, Guangzhou Baiyun International Airport, Xiamen Gaoqi International Airport.

Таким чином, більшість авіаційних підприємств світу сьогодні належать місцевим, регіональним або національним державним органам, які потім їх здають в оренду приватним корпораціям, що відповідають за його функціонування. У світі активно здійснюється державне фінансування в розвиток інфраструктури і залучаються засоби приватних інвесторів. Залучення приватного сектору в останні роки стало подальшим кроком у напрямі лібералізації прав власності й управління міжнародними авіаційні підприємства та є складовою загального процесу глобалізації світової економіки.

+

## **2.2. Сучасні тенденції розвитку авіаційної галузі в умовах COVID-19**

В 2020 році одним з головних чинників впливу на економічні процеси як в Україні так і у всьому світі виявився фактор розповсюдження пандемії COVID-19. У відповідь на пандемію COVID-19 відбулись суттєві зміни у життєдіяльності багатьох держав світу, у тому числі і в Україні. Так, було введено надзвичайний стан в цілому в багатьох країнах або в окремих регіонах чи сферах, майже у всіх країнах запроваджено санітарно-епідеміологічні заходи.

Основною передумовою нової фінансової кризи стала паніка навколо коронавірусу (SARS-CoV2). Саме вона спричинила серію карантинів, наслідком яких буде скорочення продажів товарів і споживання послуг.

Наразі світ переживає критичний момент в своїй історії. Проблеми, які були очевидними до пандемії, тільки поглибились. Нові реалії прискорених політичних та технологічних змін, посилені кризовими явищами внаслідок поширення гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2, швидко формують новий ландшафт глобальної економічної конкурентоспроможності та перелік викликів для урядів та бізнесу в питаннях майбутнього зростання та продуктивності. Проте майбутнє зростання не можливе без одночасної загальної цифрової трансформації всіх країн світу.

Внаслідок пандемії COVID-19, багато людей втратили роботу, авіаційні компанії зазнали значних збитків. Це зупинило багато робочих поїздок, договорів, переговорів, обмінів серед студентів. Скоротилися прибутки від туризму.

Для більшості країн світу 2020 рік запам'ятається як рік, виникнення пандемії, яка з'явилась внаслідок поширення гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2. Ця подія привела до безпрецедентних проблем у світовій економіці. Оголила та загострила існуючі проблеми людства. А введення режиму соціального дистанціювання, карантину та інші обмежуючі заходи, які вводились урядами різних країн в усьому світі у відповідь на пандемію, створили величезний технологічний виклик та призвели до фундаментального зрушення як в структурі глобального попиту на онлайн-покупки товарів та послуг, так і до збільшення використання цифрових інструментів комунікації для дистанційного споживання, навчання, роботи, спілкування, лікування та розваг [18].

Крім того, пандемія COVID-19 ще раз довела потужний потенціал цифрових технологій, як в позитивних перетвореннях на благо людства, так і в здатності їх посилювати існуючі протиріччя в суспільстві та загострювати економічну й іншу нерівність. Пандемія внаслідок COVID-19 стала своєрідним водорозділом між минулим та сьогоденням.

Для світу настав переломний момент в управлінні технологіями, а триваюча пандемія надає цим питанням ще більшої невідкладності. Для прийняття урядами та бізнесом правильних стратегій, а для аналітиків та окремих громадян можливість прогнозувати ситуацію, потрібні відповідні орієнтири і показники, які як мінімум вкажуть на основні світові тенденції та виклики. Ось чому настільки довгоочікуваними були напрацювання про глобальну конкурентоспроможність економік та цифрових технологій таких провідних міжнародних інституцій як: Всесвітній економічний форум, Інститут розвитку менеджменту, Всесвітній банк, ЄБРР, організації при ООН, які запропонували нові методики досліджень процесів конкурентоспроможності світової економіки в рамках пандемії COVID-19 та глобальної цифрової трансформації.

Авіаційна галузь найбільше за всіх постраждала від наслідків коронакризи у зв'язку з поширенням COVID-19. На сьогоднішній день галузь потребує вчинення системних заходів державної підтримки. Але, наша держава вжила дуже мало заходів для підтримки українських авіаційних компаній у такий важкий кризовий час. Були прийняті зміни до Повітряного та Податкового кодексів України щодо вдосконалення механізму стягування державних податків та зборів.

На нашу думку, українському Уряду доцільно:

- виділити кошти для надання поворотної фінансової допомоги з Фонду боротьби з наслідками пандемії COVID-19 (витрачено 10% з 64 млрд грн) міжнародним аеропортам (Львів та Бориспіль) та державному підприємству обслуговування повітряного руху «Украерорух»;

- сприяти отриманню стабілізаційних кредитів українськими авіаційними перевізниками, які мають бути використані для погашення заборгованості перед державними аеропортами Львів та Бориспіль, а також ДП «Украерорух»;

- всіляко стимулювати внутрішні авіаційні перевезення через скасування/зниження ПДВ на внутрішнє авіаційне сполучення та скасування акцизного податку на авіаційне пальне.

Для прикладу, Європейська Комісія погодила для міжнародної авіаційної компанії Lufthansa кошти в розмірі 9 млрд євро, у якості державної допомоги від урядів країн Швейцарії, Німеччини, Австрії, Бельгії, а також для компанії KLM – 3,4 млрд євро окремо від уряду Нідерландів.

Обмеження мобільності населення, а також суттєве зниження рівня реальних доходів населення та зниження розміру споживчих витрат обумовили надзвичайні масштаби глобальних втрат авіаційної галузі біля 84,4 млрд дол. США [57]. Так, у II-му півріччі 2020 року з'явилася інформація стосовно зменшення замовлень та/або відмову від закупівель нових літаків з боку авіаційних компаній, за таких умов виробники літаків отримують значні збитки та, відповідно, вимушені скорочувати штат працівників. Наприклад, американський виробник літаків Boeing, який вже офіційно оголосив про значні скорочення персоналу підприємства, зазначив, що до кінця 2021 року його штат зменшиться до 130 000 осіб – на 20% менше, ніж 160 000

працівників, що працювали до кризи [60]. Відповідно, такі обставини можуть створити додаткові можливості для вітчизняних авіаремонтних підприємств, оскільки зменшення кількості замовлень на нові літаки призведе до необхідності ремонту та зростання кількості технічного обслуговування наявних повітряних суден.

Вважаємо, що пріоритетом розвитку авіаційного транспорту є підписання Угоди про спільний авіаційний простір між Україною та ЄС. В цілому ж, авіаційна галузь України має швидко вийти з кризової ситуації, враховуючи досвід 2014 року, коли після втрати окупованих аеропортів Сімферополя, Луганська, Донецька, та збитого літака Малайзійських авіаліній МН 17 – вже через 2 роки авіаційні перевезення в Україні зростали найшвидше в Європі.

### **2.3. Дослідження структури, обсягів та динаміки світового ринку авіаційної галузі**

В світовій економіці спостерігається постійне зростання ролі та місця авіаційного транспорту, чому сприяє як технологічний розвиток в авіаційній галузі, так і все тісніші ділові та культурні зв'язки між різними країнами світу, внаслідок глобалізації.

Пандеміологічна ситуація в сучасному світі та карантинні обмеження, які запроваджуються державами країн для протидії її розповсюдженню значно вплинули й на авіаційну галузь країн світу, у тому числі й України (табл. 2.7).

За підсумками 2020 року спостерігається суттєве скорочення виробничих показників діяльності авіаційних підприємств порівняно з попереднім роком.

У 2020 році авіаційні перевезення (пасажирські та вантажні) здійснювали 26 вітчизняних авіакомпаній (для порівняння у 2019 році – 29 компаній), які здійснили 45,3 тисяч комерційних рейсів (для порівняння у 2019 році – 103,3 тисяч рейсів).

Подальше погіршення епідемічної ситуації в Україні та світі призвело до зниження попиту на авіаційні перевезення та відповідне скорочення завантаженості комерційних рейсів з 1-го кварталу 2020 року, у зв'язку з чим авіаційні компанії прибігли до відміни виконання переважної більшості рейсів. Також, з впровадженням Урядом країни обмежувальних протиепідеміологічних заходів було призупинено як міжнародне (з 17 березня до 15 червня), так і внутрішнє (з 24 березня до 5 червня) пасажирське авіаційне сполучення. Тимчасові повторні обмеження на перетин кордону України для іноземних громадян, які були впроваджені з 28 серпня до 28 вересня, значно скоротило попит на ринку авіаційних перевезень.

Таблиця 2.7

Підсумки діяльності авіаційної галузі України

Показники	Одиниці виміру	Всього			у т. ч. міжнародні		
		2019р.	2020р.	% 20/19	2019р.	2020р.	% 20/19
<b>Діяльність авіакомпаній</b>							
Перевезено пасажирів	тис.чол.	13705,7	4797,5	35,0	12547,1	4287,7	34,2
в т.ч. на регулярних лініях	"»"	8267,8	1788,1	21,6	7122,6	1284,6	18,0
Виконані пасажиро-кілометри	млрд.пас.км	30,2	10,1	33,5	29,7	9,8	33,0
в т.ч. на регулярних лініях	"»"	17,5	3,1	17,7	17,0	2,9	17,1
Перевезено вантажів та пошти	тис.тонн	92,6	88,3	95,4	92,0	88,0	95,7
в т.ч. на регулярних лініях	"»"	19,6	5,7	29,1	19,4	5,6	28,9
Виконані тонно-кілометри (вантажі+пошта)	млн.ткм	295,6	316,2	107,0	295,2	316,1	107,1
в т.ч. на регулярних рейсах	"»"	93,0	18,4	19,8	92,9	18,4	19,8
Виконано комерційних рейсів	тисяч	103,3	45,3	43,9	86,7	35,3	40,7
в т.ч. регулярних	"»"	66,6	20,4	30,6	51,7	11,8	22,8
<b>Діяльність аеропортів</b>							
Відправлено та прибуло ПС	тис.од.	201,2	94,0	46,7	162,7	69,0	42,4
в т.ч. на регулярних рейсах	"»"	153,6	58,6	38,2	124,9	41,7	33,4
Пасажиропотоки	тис.чол.	24334,5	8664,5	35,6	21994,1	7628,9	34,7
в т.ч. на регулярних рейсах	"»"	18833,0	5643,5	30,0	16530,2	4627,2	28,0
Поштовантажопотоки	тис.тонн	60,2	52,2	86,7	58,4	51,5	88,2
в т.ч. на регулярних рейсах	"»"	54,1	40,8	75,4	53,0	40,4	76,2

Примітка: побудовано автором за [38; 39].



Усі вищенаведені чинники мали негативний вплив на тенденції змін у обсягах пасажирських перевезень українськими авіаційними компаніями. За 1-й квартал 2020 року порівняно з аналогічним періодом 2019 року спостерігається скорочення на 17,7 %, за 2-й квартал, у якому відбувся пік обмежувальних заходів, – 98,3 %. Хоча, слід зазначити, що після відновлення пасажирського авіаційного сполучення у червні 2020 року, темпи скорочення перевезень істотно сповільнилися та за результатами 3 – 4 кварталів 2020 року склали 61,4 та 66,2 % відповідно.

Загалом, у 2020 році чисельність пасажирів вітчизняних авіакомпаній, скоротилась на 65 % у порівнянні із з 2019 роком та склала 4797,5 тис. чоловік. Тобто їх обсяги досягнули рівня 2006 – 2007 років, та склали 4208,3 тис. та 4928,6 тис. чол. відповідно.

Пасажирські перевезення в Україні протягом 2020 року здійснювали 14 вітчизняних авіаперевізників. Найбільші обсяги виконано авіакомпаніями «Міжнародні авіалінії України», «Скайап», «Азур Ейр Україна» та «Роза вітрів», на долю яких припадає майже 98 відсотків загальних обсягів пасажирських перевезень українських авіаційних компаній.



Рисунок 2.4 – Динаміка обсягів перевезень пасажирів  
авіаційними компаніями України, тис.чол

Примітка: побудовано автором за [38].

Найбільш суттєве скорочення кількості пасажирів, які були перевезені українськими авіаційними компаніями (майже 82 %) спостерігалось в сегменті міжнародних регулярних польотів. У свою чергу, в 2020 році регулярні польоти до 48 країн світу здійснювали 8 вітчизняних авіакомпаній, відповідно до затвердженого розкладу руху. Ними за рік перевезено майже 1284,6 тис. чол. Хоча відсоток завантаження міжнародних регулярних рейсів українських авіакомпаній скоротився на 11,9 відсоткових пункти та відповідно склав 69%.

В цілому в Україну регулярні польоти виконувала 31 іноземна авіаційна компанія з 34 країн світу, які перевезли 3323,5 тис. пасажирів, що становить 72 % від загального обсягу регулярних пасажирських перевезень між Україною та країнами світу та на 64,7 % менше, ніж у попередньому періоді. Слід також зазначити, що поряд із вимушеним скороченням маршрутів та напрямків, а також переорієнтацією переважної більшості авіаційних компаній на провадження чартерних рейсів, у 2020 році було розпочато здійснення міжнародних регулярних рейсів за майже 30 новими маршрутами. Серед яких українським авіаційним компаніям належить шість нових маршрутів.

Щодо міжнародних рейсів на нерегулярній основі, то у 2020 році практично 11-ма українськими авіаційними компаніями було перевезено 3003,1 тис. пасажирів, що на 44,6 % нижче, ніж у 2019 році. Доречно відзначити, що майже 98 % таких перевезень було здійснено чотирма найбільшими пасажирськими авіаційними компаніями («Роза вітрів», «Міжнародні авіалінії України», «Скайап» та «Мотор Січ»). Пасажирські перевезення, що здійснюються на регулярній основі між десятьма містами України здійснювали чотири вітчизняні авіакомпанії («Роза вітрів», «Міжнародні авіалінії України», «Скайап» та «Мотор Січ»). Обсяги таких перевезень у 2020 році у межах України скоротились на 56 % та становили 503,5 тис. пасажирів. А середній коефіцієнт зайнятості пасажирських крісел на внутрішніх регулярних рейсах склав 62,6%.

У 2020 році перевезення пошти та вантажів виконували 20 вітчизняних авіакомпаній. Лідери вантажоперевезень – авіаційні компанії «ЗетАвіа», «Максімум Ейрлайнс», АТП ДП «Антонов», «Міжнародні авіалінії

України», «Константа» та «Скайап». На їх долю прийшлося майже 90 % загальних обсягів перевезень пошти та вантажів. Обсяг перевезень пошти та вантажів авіаційним транспортом України у 2020 році становив 88,3 тис. тонн, а у 2019 році такий показник становив 92,6 тис. тонн. Значну частину вантажоперевезень становили чартерні рейси в інших державах в рамках гуманітарних та миротворчих програм ООН, а також згідно з контрактами та угодами з іншими замовниками.

Протягом 2020 року кількість відправлених та прибулих повітряних суден склала 94 тис., а у 2019 році – 201,2 тисяч. При цьому пасажиропотоки через аеропорти України скоротились на 64,4 %, поштовантажопотоки – на 13,7 % та склали відповідно 8664,5 тис. чоловік та 52,2 тис. тонн.

Комерційні рейси іноземних та вітчизняних авіаційних компаній у 2020 році обслуговували 19 українських аеропортів та аеродромів. На сьогодні 97 % всіх пасажиропотоків та біля 99 % поштовантажопотоків сконцентровані в 6 основних аеропортах (Київ –Бориспіль) Львів, Київ –Жуляни, Одеса, Харків та Запоріжжя).

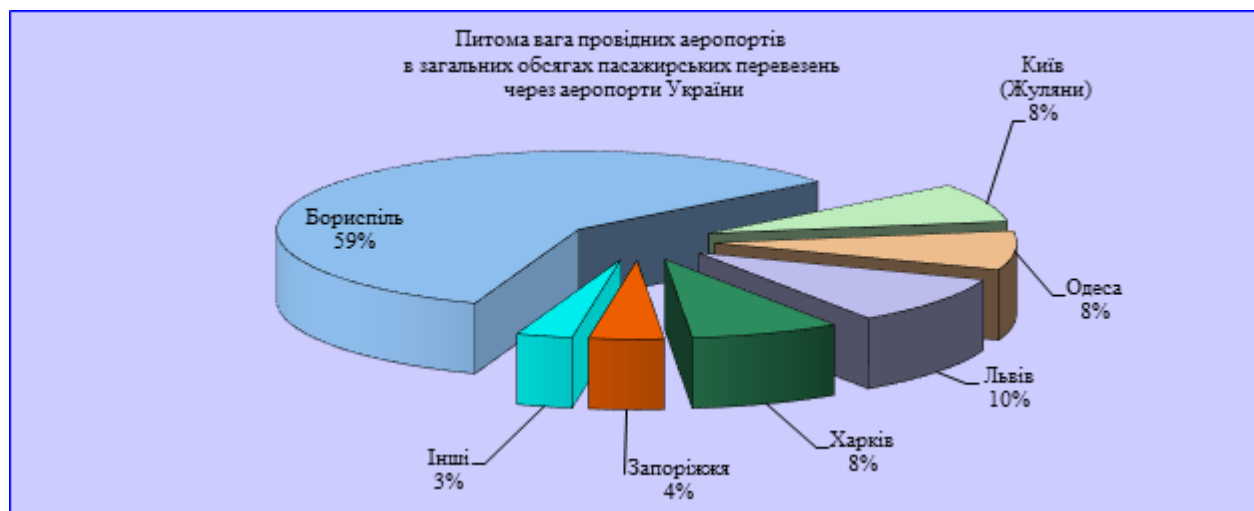


Рисунок 2.5 – Структура провідних аеропортів в загальних обсягах пасажирських перевезень через аеропорти України

Примітка: побудовано автором за [38].

За результатами 2020 року чисельність обслужених пасажирів головним аеропортом України (Київ –Бориспіль) скоротилась відносно 2019 року на 66,2%. Пасажиропотоки через аеропорт Київ -Жуляни скоротились на 73,1 %, Львів – на 60,4 %, Одеса – на 58,8 %, Харків – на 50,8 %, Запоріжжя – на 24,9 %.

ДП ОПР «Украерорух» у 2020 році забезпечив аеронавігаційним обслуговуванням 142 тис. польотів в порівнянні із 335,4 тис. у 2019 році. Кількість обслугованих польотів, виконаних літаками та вертольотами авіакомпаній України зменшилась на 54,7 %, іноземними авіакомпаніями – на 59,1 %.

На сьогодні у світі існує три провідні авіаційні компанії, які займають найбільші частки у виробництві та постачанні авіаційної техніки.



Рисунок 2.6 – Пасажиропотоки через аеропорти України, тис. чол.

Примітка: побудовано автором за [38].

Узагальнюючи вищенаведене, слід зазначити, що на світовому ринку галузь авіаційного будівництва представлена потужними компаніями, які здатні проектувати та впроваджувати власні інноваційні розробки, задовольняти потреби клієнтів на світовому рівні. Беззаперечним лідером світового авіаційного будівництва є американський Boeing. Український виробник – підприємство «Антонов» здатне конкурувати зі світовими лідерами лише при виконанні одиничних поставок. Стосовно перспектив його подальшого розвитку, то слід підкреслити, що воно має потенціал до розвитку і в майбутньому зможе збільшити обсяги виробництва літаків, а, за умов інноваційного розвитку, зможе зайняти високі позиції на світовому ринку авіаційного будівництва. За підсумками проведеного дослідження можна зробити висновки про те, що українське авіаційне будівництво є стратегічно важливим для

подальшого розвитку економіки України. За умов її державної підтримки та інноваційного розвитку вона здатна не лише приносити значні надходження до бюджету України, а також формувати імідж нашої країни на світовому ринку.

## **Висновок до розділу 2**

Аналіз конкурентного ринку авіаційної галузі дає змогу узагальнити наступне.

1. Ключовими тенденціями розвитку світового ринку авіаційних перевезень є динамічне збільшення попиту як на пасажирські, так і на вантажні авіаційні перевезення (у 2020 р. загальна кількість перевезених пасажирів збільшилася на 80% порівняно з 2010 р., обсяг перевезених вантажів зріс на 45%), висока концентрація авіаринку (30 найбільших аеропортів забезпечують обслуговування третини пасажирів світу й понад 60% вантажів), збільшення рівня зайнятості та внеску міжнародних аеропортів у світову економіку (глобальний економічний внесок авіатранспортної галузі у 2020 р. становив 2,7 трлн. дол. США, що еквівалентно 3,5% світового ВВП), жорстке регулювання аеропортового бізнесу з боку національних урядів, наднаціональних інтеграційних угруповань і міжнародних авіаційних інститутів.

2. Виокремлені в роботі тенденції взаємопов'язані з процесами трансформації виробничої інфраструктури міжнародних аеропортів: зростання обсягів глобальних капітальних вкладень у розвиток, розвиток і модернізацію виробничої інфраструктури міжнародних аеропортів; провідні аеропорти світу є базовими хабами авіакомпаній – учасниць глобальних альянсів, а взаємозалежність розвитку аеропортів від авіакомпаній виявляється в тому, що збільшення пасажиропотоку, який генерують авіакомпанії, стимулює розширення аеропортової інфраструктури; посилення процесів консолідації в аеропортовому секторі з метою отримання доступу до інфраструктури (створення стратегічних альянсів аеропортів, формування системи мультиаеропортів); збільшення вартості аеропортового бізнесу за рахунок розвитку супутніх послуг інфраструктури для забезпечення ефективної взаємодії з іншими учасниками глобального авіаринку.

3. Для більшості країн світу 2020 рік запам'ятається як рік, виникнення пандемії, яка з'явилась внаслідок поширення гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2. Ця подія привела до безпрецедентних проблем у світовій економіці. Оголила та загострила існуючі проблеми людства. Як відомо, в умовах світової економічної кризи, спричиненої поширенням коронавірусної хвороби COVID-19 та запровадженням обмежень та карантинних заходів, однією з галузей, що постраждала найбільше, виявилась авіаційна галузь.

## РОЗДІЛ 3

### ПІДВИЩЕННЯ РЕЙТИНГУ УКРАЇНИ НА СВІТОВОМУ РИНКУ АВІАЦІЇ

#### **3.1. Сучасний стан та пріоритетні напрямки розвитку інновацій у сфері авіації**

Україна входить до складу кількох держав з повним циклом виробництва та створення авіаційної техніки, і займає значне місце на світовому авіаційному ринку в секторі транспортної та регіональної пасажирської авіації.

За останні десятиліття високорозвинені країни значно активізували інноваційний процес. Інноваційна спрямованість підприємницької діяльності забезпечує у сфері авіації конкурентні переваги, слугує зміцненню їх ринкових позицій, а отже сприяє економічному піднесенню тих держав, що підтримують розвиток інноваційного підприємництва у своїй країні. Сучасний розвиток авіаційної галузі визначається передусім моделлю інноваційного розвитку та підвищення конкурентоспроможності національної економічної системи. У реалізації таких цілей чільне місце належить інноваційному підприємству.

Нажаль, в Україні належних умов для інноваційного розвитку у сфері авіації досі не створено, вітчизняна економіка продовжує бути енергоємною і неконкурентоспроможною. Наявні дослідження діяльності українських авіаційних підприємств демонструють комплекс проблем, що виникають при формуванні та реалізації ними стратегії інноваційного розвитку, зокрема, пов'язаних з невизначеністю результатів виконуваних робіт.

В Україні у період з 2014 по 2020 роки спостерігається поступове скорочення обсягів високотехнологічного експорту, водночас як загальномирова зміна має протилежний характер, де високотехнологічний експорт постійно збільшується.

У 2015 році, коли Україна мала найбільший показник експорту високотехнологічних товарів (за статистичними даними) [39], 56% прийшлося на продукцію авіакосмічної галузі. Такі зміни свідчать про надзвичайну важливість даного сектору для розвитку української економіки. Відповідно до Експортної стратегії України до складу перспективних секторів економіки відносять: «технічне обслуговування та ремонт повітряних суден», а також «виробництво запасних частин та комплектувальних виробів для аерокосмічної та авіаційної промисловості». На базі цих секторів передбачається формування одного з трьох кластерів, що буде спрямований на створення високої доданої вартості та розвиток інновацій [3].

Результати дослідження ринкового, технічного та економічного потенціалу підприємств авіаційної промисловості України свідчать про можливе збільшення обсягів вироблення авіаційної техніки, за такими напрямками, як літакобудування (регіональні пасажирські та транспортні літаки), авіаційне двигунобудування, авіаційне агрегатобудування, бортове радіоелектронне обладнання, орієнтоване на використання супутникових систем зв'язку, навігації та спостереження, надлегкі та легкі літальні апарати, вертольотобудування, безпілотні літальні апарати.

У той же час, зниження рівня науково-технічного та технологічного потенціалу авіаційної промисловості, відставання України від розвинутих країн світу у цій галузі, неефективність механізмів стимулювання інвестиційної та інноваційної діяльності, критичне становище основних виробничих фондів виробничих підприємств та структури їх кадрового потенціалу, низька конкурентоздатність продукції вітчизняної авіаційної промисловості викликають потребу в негайному вирішенні організаційно-правових, фінансових, економічних та інших проблем її функціонування та розвитку.

З метою покращення фінансово-економічного положення підприємств авіаційної промисловості України протягом 2022–2025 років доречно скористатися збільшенням попиту на світовому ринку на пасажирські та транспортні літаки. В таких умовах основну увагу необхідно приділити виконанню укладених контрактів на поставку літаків Ан-74, Ан-148, Ан-140-100, Ан-32 та їх модифікацій, що потребує відповідної державної підтримки.



Перехід до моделі інноваційного розвитку потребує вирішення низки проблемних питань, основоположною з яких проблема державної підтримки інноваційного розвитку. У програмних документах та реальних діях державної влади України, нажаль, поки не знайшли належного місця інноваційні чинники економічного зростання в Україні. При цьому необхідно забезпечити:

фінансування та здійснення заходів, зазначених у Державній комплексній програмі розвитку авіаційної промисловості до 2030 року;

здійснення структурних перетворень авіаційної промисловості шляхом акціонування, створення об'єднань на корпоративній основі.

Потреби світового ринку авіатехніки вимагають від авіаційної промисловості переходу до серійного виробництва літаків та іншої авіаційної техніки із створенням широкого спектра їх модифікацій, зокрема літаків Ан-3, Ан-32, Ан-38, Ан-140, Ан-74, Ан-148, Ан-124, Ан-70, авіадвигунів для різних типів літальних апаратів, вертольотів, різноманітних агрегатів, бортового радіоелектронного обладнання та супутникових систем зв'язку, навігації та спостереження.

Структурна перебудова повинна здійснюватися шляхом приватизації підприємств авіаційної промисловості з урахуванням специфіки галузі та забезпечення державного впливу на прийняття ключових стратегічних рішень. Такий підхід дасть змогу залучити інвестиційні кошти для фінансування реформування вітчизняної авіаційної промисловості (інвестиції стратегічних інвесторів) і значно скоротити витрачання бюджетних коштів на розвиток галузі.

У розробленій авіаційній транспортній стратегії України на період до 2030 року враховуються світові тенденції розвитку авіаційної техніки у XXI столітті, пов'язані, в першу чергу, з впровадженням супутникових систем зв'язку, навігації та спостереження, що відповідають міжнародним вимогам, і виготовленням складних високотехнологічних наукоємних виробів.

Метою Авіаційної стратегії є гармонійний розвиток авіаційної галузі, як складової частини національної транспортної системи України, подальша її інтеграція до світової авіатранспортної мережі, створення сучасної авіаційної транспортної інфраструктури, реалізація авіаційного транзитного потенціалу

України, підвищення доступності авіап перевезень для широких верств населення, сприяння вільній конкуренції та лібералізації ринку авіатранспорту.

Головними напрямками реалізації Стратегії є:

визначення пріоритетних напрямів поздатної продукції з урахуванням приєднання України до Світової організації торгівлі;

здійснення структурної перебудови авіаційної промисловості;

забезпечення стратегічних напрямів модернізації та розвитку виробничого, конструкторського, науково-дослідницького і кадрового потенціалу авіабудівної галузі;

забезпечення підготовки сучасних фахівців шляхом удосконалення навчально-лабораторної бази вищих навчальних закладів авіакосмічного профілю та зміцнення їх науково-педагогічного потенціалу;

вжиття заходів до прискорення інноваційного розвитку галузі та високих наукоємних технологій, укладення угод про стратегічне партнерство і забезпечення різнопланових прикладних наукових досліджень за участю іноземних партнерів;

удосконалення системи наукового забезпечення авіаційної промисловості, у тому числі утворення ряду галузевих науково-дослідних установ;

оптимізація структури управління авіаційною промисловістю на ринкових засадах і запровадження ефективного механізму державного регулювання діяльністю його суб'єктів;

створення та запровадження ефективної конкурентоспроможної системи розроблення, виробництва, продажу та післяпродажного обслуговування авіаційної техніки;

оптимізація кількісного та якісного складу виробничих потужностей;

підвищення рівня підготовки та соціальної захищеності наукових, інженерно-технічних і робітничих кадрів;

забезпечення формування державного замовлення на підготовку спеціалістів з вищою освітою за напрямками авіабудування, авіадвигунобудування та авіаприладобудування (у тому числі аеронавігація);

удосконалення законодавчої бази;

поступове зменшення бюджетних видатків на розвиток авіаційної промисловості з подальшим переходом її на самофінансування;

впровадження офсетних схем експорту та імпорту авіаційної техніки;

створення та забезпечення функціонування за участю держави ефективної системи продажу авіаційної техніки у лізинг [6].

Реалізація Авіаційної стратегії сприятиме наближенню України до Європейського Співтовариства, поступовій інтеграції України у внутрішній європейський ринок ЄС та спільний авіаційний простір.

Сьогодні, авіаційна галузь промисловості України нараховує понад 60 підприємств. Потенціал авіаційної промисловості дає змогу підвищити обсяги розроблення і виробництва авіаційної техніки, зокрема регіональних пасажирських та транспортних літаків, авіаційних двигунів та агрегатів, бортового радіоелектронного обладнання, орієнтованого на використання супутникових систем зв'язку, навігації та спостережень, вертольотів та літальних апаратів малої авіації, зокрема безпілотних.

Слід підкреслити, що авіаційний ринок України розпочав своє відродження після зниження активності, який відбувався протягом останніх років. Станом на початок 2021 року в Україні діє 66 міжурядових угод, які регулюють повітряне сполучення з країнами світу. Угоди, умовами яких повністю лібералізоване авіаційне сполучення, становлять 33,4 % (США, ОАЕ, Іспанія, Італія, Греція, Польща та ін.). Угоди, згідно яких зняті обмеження щодо кількості українських перевізників, становлять 77,3 % [9].

На ринку пасажирських та вантажних авіаперевезень України працює близько трьох десятків вітчизняних авіакомпаній, 19 з яких здійснюють пасажирські перевезення. 6 провідних авіакомпаній, а саме: «Міжнародні авіалінії України», «Азур Ейр Україна», «Роза вітрів», «ЯнЕйр», «Браво» та «Атласджет Україна» виконують 95 % загальних обсягів пасажирських перевезень.

Регулярні польоти між Україною та країнами світу здійснюють 10 вітчизняних авіакомпаній до 42 країн світу та 28 іноземних авіакомпаній до 27 країн світу. Регулярні внутрішні пасажирські перевезення між 9 містами України виконують 5

вітчизняних авіакомпаній. Перевезення вантажів та пошти виконують 18 вітчизняних авіакомпаній, більша частина перевезень – це перевезення чартерними рейсами в інших державах в рамках гуманітарних та миротворчих програм ООН, а також згідно контрактів та угод з іншими замовниками. При цьому такі компанії, як ДП «Антонов», авіакомпанія «Міжнародні авіалінії України», «ЗетАвіа», «Максімум Еірлайнс», «Урга» та «Європа Ейр» виконують більше 80 % загальних обсягів.

В Україні на даний час функціонують і обслуговують комерційні рейси вітчизняних та іноземних авіакомпаній 19 аеропортів та аеродромів. Пасажиропотоки через аеропорти України складають близько 13 млн. чоловік.

Кількість відправлених та прибулих повітряних суден перевищує 130 тисяч в 2016 році. Пошто-вантажопотоки – більше 40 тис. тон.

7 провідних аеропортів – Бориспіль, Київ (Жуляни), Одеса, Львів, Харків, Дніпропетровськ та Запоріжжя обслуговують близько 98 % загальних пасажиропотоків та пошто-вантажопотоків. 25 авіапідприємств здійснюють авіаційні роботи, обробляючи близько 0,5 млн гектарів сільськогосподарських угідь.

Державне підприємство обслуговування повітряного руху (далі – Украерорух) обслуговує більше 200 тис. польотів. При цьому кількість польотів, виконаних літаками та вертольотами авіакомпаній України збільшується, а іноземними авіакомпаніями – скорочується.

Але, в цілому авіаційна промисловість України перебуває в кризовому стані, втрачає конкурентоздатність на ринках збуту як продукції кінцевого виробництва, так і комплектуючих; відбувається скорочення науково-технічного і технологічного потенціалу авіаційної промисловості та її відставання від розвинених країн. Певним технологічним проривом є розробка та виробництво безпілотних летальних апаратів, але ці процеси не набули системного характеру.

Основні проблемні питання, що стримують розвиток авіаційної промисловості України є: відсутність державних замовлень як в рамках ДОЗ, так від авіаційних транспортних компаній на продукцію української авіаційної промисловості; дефіцит фінансових ресурсів на підприємствах авіаційної промисловості в умовах їх залежності більш ніж на 70 % від імпорту сировини та комплектуючих; відомча

роз'єднаність розробників, виробників та баз технічного обслуговування і ремонту авіаційної техніки; низький рівень використання потенціалу науково-технічної та виробничої кооперації з міжнародними партнерами, передусім державами – членами НАТО та ЄС; погіршення вікової структури кадрового потенціалу галузі й втрата кваліфікованих фахівців.

До перспективних розробок галузі сьогодні можна віднести літаки типу Ан-70, Ан-124, Ан-148, Ан-140, Ан-74, Ан-38 та їх модифікації, серійне виробництво двигунів Д-27, Д-18Т четвертої серії, АІ-450, АІ-222-25 тощо. Розроблення і впровадження авіаційної техніки стратегічно важливе не тільки для подальшого розвитку галузі, але й для збереження перспектив розвитку України як сучасної високотехнологічної держави. До авіабудування України виявляють інтерес відповідні світові інвестори і компанії.

Основними проблемами авіаційної промисловості України на сьогодні є:

- відсутність державних замовлень як в рамках ДОЗ, так і від авіаційних транспортних компаній на продукцію української авіаційної промисловості;
- дефіцит фінансових ресурсів, а також залежність більш ніж на 70 % від імпорту сировини та комплектувальних виробів;
- втрата ринків збуту як продукції кінцевого виробництва, так і комплектуючих;
- відсутність серійного виробництва літаків та вертольотів;
- зниження науково-технічного і технологічного потенціалу авіаційної промисловості та її відставання від розвинених країн: відбувається занепад конструкторських та технологічних колективів з розробок та проектування літаків, потребують оновлення до 80 % виробничих потужностей, насамперед на заводах із серійним випуском продукції, та заміни технології виробництва на нові;
- відомча та коопераційна роз'єднаність розробників, виробників та баз технічного обслуговування і ремонту авіаційної техніки;

– погіршення вікової структури кадрового потенціалу галузі та втрата кваліфікованих фахівців із-за відсутності серійного виробництва, що загрожує її перспективам.

Для реалізації Стратегії відродження вітчизняного авіабудування на період до 2030 року, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 10 травня 2018 р. № 429-р, доцільно, виходячи з національних інтересів України та пріоритетів розвитку авіаційної промисловості, опрацювати новий План заходів щодо реалізації Стратегії, у якому врахувати такі основні стратегічні напрями розвитку авіаційної промисловості:

підвищення ефективності авіаційної промисловості шляхом корпоратизації (акціонування) об'єктів державної власності, створення великих компаній, концентрації в них активів із залученням іноземних інвестицій;

інтеграцію української авіаційної промисловості у світову промисловість шляхом кооперації у реалізації проектів з провідними іноземними компаніями, зокрема держав – членів ЄС і НАТО;

впровадження інновацій з технічного переоснащення підприємств галузі на основі нових цифрових технологій та технологій роботизації промисловості;

розвиток принципово нових бізнес-процесів з організації виробництва, проектування, проведення наукових досліджень в авіапромисловому комплексі на основі нових цифрових технологій та технологій роботизації промисловості;

підвищення рівня підготовки наукових, інженерно-технічних та робітничих кадрів;

впровадження світових стандартів якості та сертифікації;

розширення продуктового ряду з проектування та виробництва авіаційної техніки з урахуванням потреб ринку, зокрема створення військово-транспортних літаків і вертольотів нового покоління; навчально-тренувального літака; безпілотних роботизованих літальних апаратів; проектів малої авіації багатofункціонального господарського призначення;

зміну маркетингової стратегії просування української авіатехніки на зовнішні ринки з використанням інструментів державної підтримки, зокрема забезпечення її

постачання за лізингом у рамках військово-технічного співробітництва, кредитування експортних операцій, з використанням офсетних схем тощо.

Значний потенціал авіаційної галузі (за рівнем розвитку технологій літакобудування Україна належить до 10 найбільш розвинених авіабудівних держав світу) у впровадженні інновацій та розвитку економіки держави, забезпечення безпеки і оборони країни вимагають уточнення пріоритетів розвитку авіаційної промисловості, головними з яких доцільно визначити:

- підвищення ефективності роботи авіаційної промисловості шляхом корпоратизації (акціонування) об'єктів державної власності;
- інтеграцію української авіаційної промисловості у світову промисловість шляхом розвитку кооперації в реалізації проектів з провідними іноземними компаніями, зокрема з держав – членів ЄС і НАТО;
- впровадження інновацій з технічного переоснащення підприємств галузі на основі нових цифрових технологій та технологій роботизації промисловості;
- розвиток принципово нових бізнес-процесів з організації виробництва, проектування, проведення наукових досліджень в авіапромисловому комплексі на основі нових технологій;
- впровадження світових стандартів якості та сертифікації; розширення продуктового ряду з проектування та виробництва авіаційної техніки з урахуванням потреб ринку;
- зміна маркетингової стратегії просування української авіатехніки на зовнішні ринки з використанням інструментів державної підтримки.

В межах реалізації пріоритету, пов'язаного з підвищенням ефективності роботи авіаційної промисловості, доцільно створити українську авіаційну компанію для регіональних перевезень пасажирів з використанням літаків вітчизняного виробництва та досвіду функціонування авіаційної компанії вантажних перевезень «Авіалінії Антонова», що спеціалізується на перевезенні габаритних та надважких вантажів.

З огляду на викладене, рекомендується:

1. Для підвищення ефективності роботи авіаційної промисловості, корпоратизації (акціонування) об'єктів державної власності:

Міністерству з питань стратегічних галузей промисловості України: опрацювати питання розроблення нового Плану заходів щодо реалізації

Стратегії відродження вітчизняного авіабудування на період до 2030 року, внесення у разі необхідності відповідних змін до Стратегії з урахуванням оновлених стратегічних напрямів і пріоритетів розвитку авіаційної промисловості;

забезпечити проведення у 2022 році реорганізації авіаційної промисловості України шляхом консолідації активів з використанням всесвітньо відомого бренду «Антонов»;

опрацювати питання щодо налагодження на базі ДП «Антонов» регіональних перевезень з використанням літаків вітчизняного виробництва;

визначити заходи щодо забезпечення рівних умов участі в ДОЗ державних і приватних компаній авіаційної промисловості;

2. Для створення умов щодо забезпечення кооперації в реалізації проектів з провідними іноземними компаніями, зокрема з держав – членів ЄС і НАТО:

Міністерству з питань стратегічних галузей промисловості України спільно з Міністерством закордонних справ України та Державним концерном «Укроборонпром»:

забезпечити розробку та подання до Кабінету Міністрів України законопроектів з питань захисту інвестицій, прав інтелектуальної власності;

опрацювати питання щодо розробки проектів Законів України «Про військово-технічне співробітництво», «Про інвестиції в оборонно-промисловий комплекс України» та «Про офсетні угоди»;

активізувати співробітництво між компаніями авіаційної промисловості України та держав – членів ЄС і НАТО з питань реалізації спільних проектів розробок нової авіаційної техніки на основі інновацій;

3. Для впровадження інновацій з технічного переоснащення підприємств галузі на основі нових цифрових технологій та технологій роботизації промисловості:



Міністерству з питань стратегічних галузей промисловості України спільно з Міністерством цифрової трансформації України та Державним концерном «Укроборонпром» за участю Національної академії наук України забезпечити об'єднання зусиль державного і приватного секторів ОПК України задля розвитку роботизованих систем (БПЛА) в Україні шляхом використання різних форм державно-приватного партнерства як в інтересах посилення оборонного потенціалу України, так і в інтересах зростання експортного потенціалу країни;

4. Для впровадження світових стандартів якості та сертифікації, розширення продуктового ряду з проектування та виробництва авіаційної техніки з урахуванням потреб ринку:

Міністерству з питань стратегічних галузей промисловості України спільно з Державним концерном «Укроборонпром» створити національні лабораторії з сертифікації продукції авіаційної промисловості на відповідність світовим стандартам якості.

Національна транспортна стратегія 2030 та Проект Плану дій визначає такі основні фактори для розвитку авіаційного транспорту:

- лібералізація авіаперевезень;
- модернізація аеронавігаційного обладнання;
- підвищення конкурентоздатності аеропортів;
- дерегуляція господарської діяльності, включаючи аеропортові та авіаційні збори й фінансову звітність, шляхом впровадження сучасних підходів до економічного регулювання господарської діяльності;
- стимулювання існуючих авіаперевізників;
- підвищення конкуренції у галузі авіаперевезень та на ринку наземного забезпечення.

### **3.2. Перспективи і шляхи підвищення конкурентоспроможності української авіаційної галузі**

Досліджуючи основні показники, які характеризують діяльність провідних виробників в галузі авіабудування, можна зазначити, що левову частку ринку авіаційної техніки контролюють компанії Boeing [65], Airbus Group [62] та Bombardier [66]. Дані компанії здійснюють помітні кроки у розширенні власної діяльності, займають значні частки світового ринку авіатехніки та здійснили найбільше поставок літаків за останні роки. Статистичні дані свідчать про те, що основним виробником авіапродукції України є ДП «Антонов», що входить до складу ДК «УКРОБОРОНПРОМ» [40].

Найбільшою є корпорація Boeing – провідний виробник цивільних і військових повітряних суден, а також оборонних, космічних систем і систем безпеки. Компанія заснована у 1916 році як The Pacific Aero Products Company, через рік перейменована на Boeing Airplane Company. Компанія вперше заявила про себе в 1933, коли було розроблено пасажирський літак Boeing 247. Під час Другої світової війни, компанія розширила власне виробництво, головним чином за рахунок військових літаків (350 одиниць в місяць). Після закінчення війни компанія активно починає створювати пасажирські літаки і збільшувати обсяги замовлень [40].

Майже дві третини виробленої продукції Boeing реалізує іноземним споживачам, що сприяє надходженню коштів до бюджету від експорту продукції даної компанії. Проте якщо розглядати співставлення з ВВП США, то продукція, вироблена компанією Boeing, складає лише 0,54% від ВВП.

Потужним конкурентом для Boeing є корпорація Airbus Group, яка знаходиться у власності чотирьох європейських країн (Франція (37,9%), Німеччина (37,9), Велика Британія (20%) та Іспанія (4,2%)). Airbus Group є одним з найбільших світових виробників комерційних, вантажних та військових літаків. Функціонування компанії почалось у 1967 році. Вагомим стимулом для проектування та створення нових літаків стала конкуренція з США, які лідирували в авіабудівній галузі. З 1967 року компанія створила 5 серій пасажирських літаків, 8 модифікацій службових реактивних літаків, 3 серії вантажних та 5 видів військових літаків. Дана компанія є лідером на європейському ринку та займає значну частину світового ринку. Близько

65- 70% усієї випущеної продукції компанія реалізує іноземним покупцям. Частка доходів компанії у загальному ВВП країни знаходиться на рівні 3% [39].

Щодо канадського Bombardier, то це єдина компанія у світі, сферами діяльності якої одночасно є залізничне та авіаційне машинобудування. Bombardier є третьою у світі компанією з виробництва цивільних літаків після Boeing та Airbus Group. Канадська компанія Bombardier є широковідомою не лише в межах внутрішнього ринку, а й на світовому. Bombardier – третій у світі авіавиробник після Boeing та Airbus Group. Компанія заснована у 1942 році, проте авіабудуванням зайнялась лише у 1980-их роках. Bombardier є потужним світовим виробником бізнес-літаків та літаків регіонального призначення. Більше 90% усієї продукції спрямовується саме на міжнародні ринки. Частка у ВВП Канади незначна – у 2019 році склала лише 0,17% [41].

Досліджуючи українську авіабудівну галузь, можна виділити основного виробника авіаційної техніки – ДП «Антонов». Підприємство є лідером в українському авіабудуванні, здійснює одиничні поставки для різних країн світу, займається розробкою та конструюванням літаків різного призначення, проте конкурентні переваги має у виробництві регіональних пасажирських та середніх і важких транспортних літаків.

Для проведення економічного аналізу було обрано 10 найвагоміших показників, які дають змогу оцінити стан компанії, рівень її активності та позицію серед інших підприємств. Вихідні дані для аналізу наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

#### Матриця вихідних даних підприємств

Виробник	Поставлено, одиниць	Замовлено, одиниць	Обсяги продажу, млн. дол. США	Прибуток, млн. дол. США	Середньорічний показник зростання за останні 3 роки, %	Активи, млн. дол. США	Рентабельність виробництва, %	Витрати на наукові дослідження в собівартості, %	Кількість працівників, осіб	Продуктивність праці, тис. дол. /особу
----------	---------------------	--------------------	-------------------------------	-------------------------	--	-----------------------	-------------------------------	--	-----------------------------	--

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Boeing	723	1432	90762	5446	5,5	99198	18,3	4	165500	548,4
Airbus Group	629	1456	80657	3122	0,4	127672	17,3	6,5	138622	581,8
Bombardier	84	282	20111	(1246)	3,9	27614	14,7	2	73950	271,9
ДП «Антонов»	2	5	282	3,3	-23,5	511	11,4	13,4	12893	21,9

Примітка: побудовано автором за [40; 62; 65; 66].

Таблиця 3.2

### Матриця стандартизованих коефіцієнтів підприємств

Виробник	Показники									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Boeing	1	0,984	1	0,995	0,61	0,777	1	0,299	1	0,943
Airbus Group	0,87	1	0,889	0,784	0,508	1	0,945	0,485	0,838	1
Bombardier	0,116	0,194	0,222	0,113	0,578	0,193	0,803	0,149	0,447	0,467
ДП «Антонов»	0,003	0,003	0,003	0,5	0,47	0,004	0,623	1	0,078	0,038

Примітка: побудовано автором за [40; 62; 65; 66].

Для кінцевого розрахунку рейтингової оцінки компанії за допомогою експертної оцінки визначено вагові коефіцієнти для кожного економічного показника (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

### Вагові коефіцієнти економічних показників

Поставлено, одиниць	Замовлено, одиниць	Дохід від реалізації, млн. дол. США	Прибуток, млн. дол. США	Середньорічний показник зростання за останні 3 роки, %	Активи, млн. дол. США	Рентабельність виробництва, %	Витрати на наукові дослідження в собівартості, %	Кількість працівників, осіб	Продуктивність праці, тис. дол./особу
0,1	0,05	0,1	0,1	0,15	0,05	0,15	0,05	0,05	0,2

Примітка: побудовано автором за [49].

На основі матриці стандартизованих коефіцієнтів та вагових коефіцієнтів розраховано інтегральну оцінку рівня конкурентоздатності компанії. Враховуючи інтегральні оцінки, визначено рейтинг кожної компанії авіабудування (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Результати порівняльної рейтингової оцінки провідних виробників

Виробник	Показники										$R_i$	М
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Boeing	0,1	0,0484128	0,1	0,099	0,056	0,0302	0,15	0,004	0,05	0,178	0,903	1
Airbus Group	0,07569	0,05	0,0790321	0,061	0,039	0,05	0,134	0,012	0,035	0,2	0,858	2
Bombardier	0,0013456	0,0018818	0,0049284	0,001	0,05	0,0019	0,097	0,001	0,01	0,0436	0,461	3
ДП «Антонов»	0,0000009	0,00000045	0,0000009	0,025	0,033	0,0001	0,058	0,05	0,0003	0,0003	0,409	4

Примітка: побудовано автором за [40; 62; 65; 66].

За отриманими інтегральними оцінками беззаперечним лідером в авіабудуванні є Boeing. Оцінка даної компанії склала 0,903, що забезпечило першість у рейтингу. Другою компанією за результатами аналізу стала Airbus Group (0,858). Зі значним відставанням від лідерів рейтингу на третій сходинці знаходиться канадський Bombardier (0,461). Завершує рейтинг вітчизняна компанія ДП «Антонов» з оцінкою 0,409.

Boeing лідирує за обсягами річних поставок літаків, обсягами продажу та отриманих прибутків. За обсягами продажу та розміром отриманого прибутку Boeing є лідером. Високий середньорічний темп зростання (5,5%) свідчить про активний ріст компанії, її виробництва і продажу. Загалом, Boeing кожного року отримує все більше замовлень на поставку літаків, вчасно їх виконує, тому літак виробництва Boeing можна зустріти майже у кожному аеропорту світу. Компанія володіє високим рівнем довіри та інтересу з боку потенційних споживачів, оскільки є гарантом високої якості, надійності та комфорту.

Airbus Group у рейтингу конкурентоздатності з інтегральною оцінкою 0,8578 отримала друге місце. Компанія займає провідні позиції у галузі авіабудування і за деякими показниками випередила світового лідера Boeing. Загалом, за досить короткий проміжок часу Airbus Group довела, що європейське авіабудування не

поступається американському. Підтвердженням цього є успішна конкуренція, зростаючі активи компанії, замовлення на поставку літаків та розробки нових моделей літаків різного призначення.

Bombardier знаходиться на третьому місці у рейтингу конкурентоздатності підприємств. Компанія не є лідером за жодним з економічних показників, проте займає провідні позиції на світовому ринку завдяки своїй активній та наполегливій праці.

Що стосується ДП «Антонов», то вона отримує та виконує все менше замовлень, її обсяги продажу та розмір прибутку зменшується. Проте середньорічний темп зростання (-23,5%) характеризує певні проблеми в розвитку. Підприємство отримало замовлення на виробництво і реалізацію 43 літаків. Всього у портфелі замовлень компанії три літаки моделі Ан-148 для Міністерства оборони України, 10 літаків Ан-178 для азербайджанської компанії SilkWay Airlines та 5 літаків (4 – Ан-148, 1 – Ан-178) для Іраку. Крім цього, компанія уклала попередні угоди на постачання понад 70-ти літаків для авіаліній Об'єднаних Арабських Еміратів, Саудівської Аравії та Китаю.

Щодо перспектив розвитку авіабудівних компаній, то, розглядаючи трійку світових лідерів, можна прогнозувати успіх для усіх компаній. Boeing та Airbus Group завдяки постійній та жорсткій конкуренції за лідерство не припинятимуть втілювати нові розробки та технології, аби залишити конкурента позаду. Постійне бажання випередити один одного є найкращим стимулом для розвитку обох компаній. Тому в найближчій перспективі компанії не лише збільшуватимуть обсяги поставок та замовлень, а й внесуть на ринок безліч новітніх розробок.

Канадський Bombardier продовжує виробляти та поставляти авіаційну продукцію на міжнародні ринки. Оскільки компанія є світовим лідером у виробництві бізнес-літаків, які займають лівову частку її доходів, а попит на даний вид суден не зменшується, тому можна спрогнозувати, що в найближчі роки Bombardier збільшить обсяги поставок та відповідно обсяги продажів.

Щодо майбутнього вітчизняного підприємства «Антонов», то у компанії наявний ряд проблем, лише після розв'язання яких даний авіавиробник зможе у

найближчій перспективі отримувати доходи та прибутки. Зокрема, однією з проблем, що стримує розвиток компанії, є відсутність серійного виробництва. Вважається, що для налагодження беззбиткового виробництва підприємство повинне випускати 25-30 літаків в рік. Оскільки ДП «Антонов» останні роки отримує хоч якийсь, але прибуток, можна стверджувати, що компанія отримує його за рахунок функціонування підрозділу «Авіалінії Антонова».

Ще однією помітною причиною відставання від лідерів, є відсутність інвестиційних вкладень, які б забезпечили впевненість для компанії та поновили б оборотний капітал підприємства. Проте існують й інші проблеми, що перешкоджають діяльності підприємств, серед яких необхідність організації підтримки експлуатації українських літаків у світі. Потрібно забезпечити продаж не просто літака, а продукту, який би включав обслуговування, лізинг, навчання і підвищення кваліфікації пілотів та інші суміжні послуги. Відкриття такого роду сервісних центрів сприяло б отриманню довіри потенційних споживачів. Підприємство планує відкрити шість-сім сервісних центрів у Білорусі, Колумбії, Перу та Казахстані. В перспективі такі позитивні зміни сприятимуть росту обсягів замовлень, виробництва та продажу авіатехніки.

Також не менш важливою проблемою є технічна застарілість виробничих потужностей. З року в рік підприємство намагається технічно вдосконалюватися. На модернізацію заплановано видіти 15 млн. дол. США, на оновлення основних фондів – 185 млн. дол. США. Підприємству необхідно закупити фрезерні та токарні верстати, які забезпечили б автоматизацію роботи та прискорення виробничого процесу.

Крім цього, негативним фактором, що стримує діяльність ДП «Антонов» є відсутність інтересу та попиту на внутрішньому ринку. Підприємство здатне в повній мірі забезпечити попит держави та українських авіаліній, проте дані суб'єкти схильні до поставок своїх літаків від іноземних компаній. Позитивні зрушення в даному напрямі відбулися у цьому році, коли підприємство нарешті отримало хоч якісь замовлення від Міністерства оборони України. В перспективі, виконання вже існуючих замовлень, та, можливо, отримання нових.

З 2021 року вступила у дію нова Державна цільова науково-технічна програма розвитку авіаційної промисловості України, яка розрахована до 2030 року. Ця «Програма 2030» вже пройшла ухвалення на засіданні уряду. Про необхідність подібного документу, який має сприяти виходу зі штопора вітчизняного авіапрому, говорилось вже тривалий час. Програма фіксує достатньо амбітні цілі, проте реальні результати будуть залежати від настійливості у виконанні та, звісно, ритмічного фінансування

Реалізація програми сприятиме створенню нових конкурентоздатних авіаційних технологій, матеріалів, виробничих процесів та обладнання, які використовуватимуться у серійному виробництві літаків, двигунів та іншої авіаційної техніки.

Головним драйвером розробки Програми виступив Мінстратегпром. При цьому були враховані усі виклики та ризики, включно з ігноруванням потреб авіапрому у попередні роки.

Нині керівництво Мінстратегпрому стверджує, що закладено підвалини для формування нових можливостей розвитку. Там наголошують, що з моменту свого створення у липні 2020 року Мінстратегпром приділяв пріоритетну увагу питанням авіабудування. Серед реперних точок для початку якісних змін відзначають такі:

1. Було актуалізовано Стратегію відродження вітчизняного авіабудування шляхом розширення її терміну до 2030 року та внесення відповідних змін до плану заходів з її виконання, що затверджено розпорядженням КМУ № 851-р від 8 липня 2020 р.

2. На виконання Плану заходів Стратегії розпорядженням КМУ № 1412-р від 11 листопада 2020 р. було схвалено Концепцію Державної цільової науково-технічної програми розвитку авіаційної промисловості на 2021-2030 роки (Програма 2030).

3. Вперше за роки Незалежності флагман українського авіабудування ДП «Антонов» в кінці 2020 року отримав замовлення під державні гарантії на будівництво трьох військово-транспортних літаків Ан-178-100Р для Міністерства оборони України. Очікується затвердження програми закупівлі Ан-178 для Міністерства внутрішніх справ.



4. Мінстратегпром виконує функцію державного замовника із забезпечення підготовки виробництва ОВТ на підприємствах ОПК. Відбувається модернізація виробничих потужностей під виготовлення нових літаків для забезпечення сил оборони та безпеки на ДП «Антонов». Переоснащення виробництва підприємств призведе до суттєвого підвищення якості продукції, скорочення термінів її виготовлення та як наслідок – підвищення конкурентоздатності наших літаків на міжнародній арені.

При цьому у Мінстратегпромі відзначають, що:

– авіаційна промисловість є складовою частиною авіакосмічного потенціалу держави. У розвиток положень Стратегії національної безпеки, Військової доктрини та Транспортної стратегії України в сфері авіабудування має проводитись виважена державна політика, що забезпечить сталий інноваційний розвиток промисловості, науки, техніки, соціальної сфери. Збереження Україною статусу авіаційної держави вимагає зміни системи стратегічного планування розвитку авіаційної промисловості на довгострокову перспективу;

– державні інтереси України в області авіабудування базуються на зростанні ролі і значення авіації у вирішенні різними країнами світу і військово-політичними блоками широкого спектра життєво важливих завдань в політичній, військово-стратегічній, економічній, соціальній, науковій, культурній та інших сферах;

– посиленні впливу військової авіації на співвідношення сил в світі, на збереження стратегічної стабільності, на хід і результати війн і збройних конфліктів;

– поглибленні інтеграційних процесів і міжнародного поділу праці на світовому ринку авіаційних товарів і послуг в області авіації;

– загостренні конкурентної боротьби між розвиненими країнами світу з метою завоювання сегментів цього ринку.

Ці та інші фактори були взяті до уваги при розробці Державної цільової науково-технічної програми розвитку авіаційної промисловості України.

«Програма 2030» являє собою низку взаємопов'язаних заходів, спрямованих на відродження авіапромисловості України, в основу яких закладені такі ключові позиції:

- збереження за Україною статусу авіаційної держави;
- забезпечення державних замовників новою та модернізованою авіаційною технікою;
- формування парку вітчизняних повітряних суден цивільної авіації для забезпечення транспортної доступності по всій території країни;
- підтримка науково-дослідного, технічного, виробничо-технологічного та кадрового потенціалів на рівні, що забезпечує ефективну авіаційну діяльність;
- розвиток міжнародного співробітництва та розширення присутності на ринках авіаційної техніки та авіаційних послуг.

Досягнення зазначених цілей передбачає вирішення таких пріоритетних організаційно-економічних завдань, як створення науково-технічного доробку, що забезпечує розвиток авіаційних технологій; просування вітчизняної авіаційної техніки на внутрішніх і зовнішніх ринках, локалізація виробництв авіаційної продукції провідних іноземних компаній та імпортозаміщення, отримання доступу до передових технологій, управління життєвим циклом виробленої авіаційної техніки, розвиток мережі післяпродажного обслуговування, інтеграція до світового авіаційного ринку.

З метою раціонального використання коштів державного бюджету моніторинг цільових показників (індикаторів) Програми 2030, таких як виторг від продажу товарів, продукції, робіт, послуг, рентабельність активів, продуктивність праці, чисельність зайнятих в авіаційній промисловості, адаптація до умов функціонування галузі, що змінюються, будуть покладені на Департамент формування політики авіаційної та космічної галузі Мінстратегпрому.

У результаті реалізації Державної цільової науково-технічної програми розвитку авіаційної промисловості України у найближчому десятиріччі мають бути створені нові конкурентоздатні авіаційні технології, матеріали, виробничі процеси та обладнання, які використовуватимуться у серійному виробництві літаків, авіаційних двигунів та іншої авіаційної техніки. Науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи мають випереджальний характер, це перші етапи життєвого циклу авіаційної техніки. Саме в цей період державна підтримка має особливе значення.

Необхідно підкреслити, що Програма також скерована і на соціально-кадровий напрямок, пов'язаний з проблематикою зайнятості і підготовки кваліфікованих інженерно-технічних і наукових кадрів, вдосконаленню лабораторної та дослідницької бази навчальних закладів.

Загальний обсяг фінансування, який необхідно вкласти у розвиток авіаційної промисловості України в найближчі дев'ять років, становить 35,93 млрд гривень (понад 1,3 млрд доларів в еквіваленті). З них за рахунок державного бюджету пропонується профінансувати близько 55% витрат (20 млрд грн або близько 800 млн доларів), а решту мають вкласти підприємства-виробники та інвестори (15,9 млрд грн або близько 600 млн доларів).



Рис. 3.1. Обсяги фінансування Програми 2030, млрд грн

Примітка: побудовано автором за [22].

Виходячи з національних інтересів України та пріоритетів розвитку авіаційної промисловості, йдеться про розширення продуктового ряду з проектування та виробництва авіаційної техніки в Україні з урахуванням потреб створення військово-транспортних літаків і вертольотів нового покоління; навчально-тренувального літака; безпілотних роботизованих літальних апаратів, проєктів авіації загального призначення, інженерної інфраструктури.

Окрім розробки класичних літаків та гелікоптерів, а також різноманітних агрегатів та деталей для них, Програма передбачає виділення коштів під інноваційні дослідження та розробку для створення сімейства малорозмірних турбореактивних двоконтурних двигунів для БПЛА. Мова йде про 400,2 млн гривень, з яких з державного бюджету пропонується виділити 250 млн грн, а решта (153,2 млн гривень)

має надійти з інших джерел. З огляду на те, що в Програмі на проведення інноваційних досліджень і розробок, необхідних для створення висотних та надзвукових безпілотних літаків і комплексів пропонується виділити лише 7 млн гривень, ймовірно, нові проекти мають здійснюватись з іншими країнами-партнерами.

Програма передбачає створення нових транспортних літаків, гелікоптерів, безпілотних літальних апаратів, модернізацію чинних типів пасажирських і вантажних літаків, а також багато іншого. Створюються умови для започаткування міжнародних проєктів з розробки й виробництва літаків марки «Ан» з іноземними партнерами. Реалізація зазначених в документі положень сприятиме розвитку авіаційної галузі України.

Пріоритетами роботи Мінстратегпрому є переоснащення Збройних Сил новітнім та модернізованим озброєнням, військовою та спеціальною технікою, достатніми запасами ракет і боєприпасів, що дасть можливість ефективно виконувати завдання із забезпечення національної безпеки і оборони, реформування системи визначення потреб оборони, створення механізмів конкурентних закупівель та максимальної публічності, з урахуванням глобальних тенденцій і викликів, загроз, можливостей, зовнішніх і внутрішніх обмежень, а також рівня конкурентоздатності вітчизняної авіаційної техніки в окремих сегментах ринку.

У разі наявності державної підтримки авіабудівної галузі забезпечить потреби замовників, попит внутрішнього ринку та отримає додаткові конкурентні переваги в просуванні продукції на зовнішні ринки. Нормативно-правовою підставою для надання державної підтримки створенню та виробництву вітчизняної авіаційної техніки якраз і є «Програма 2030».

Важливим є доповнення до Програми має стати фіксація потреб державних замовників в новій і модернізованій авіаційній техніці, її включення до ДОЗ, Програм закупівлі ОВТ та розвитку ОПК. На середньострокову перспективу протягом 2022-2024 року необхідно забезпечити включення до державного замовлення, у тому числі – повітряних компонентів роботизованої техніки.

Також повинна бути скоригована стратегія просування української авіатехніки на зовнішні ринки з використанням інструментів державної підтримки, зокрема у рамках військово-технічного співробітництва, кредитування експортних операцій, з використанням офсетних схем.

Значною мірою реалізації Програми має сприяти узгоджена робота щодо реформування авіакосмічної галузі та оборонно-промислового комплексу. Це стосується корпоратизації державних підприємств та створення двох державних холдингових компаній «Оборонні системи України» та «Аерокосмічні системи України». Комплекс відповідних організаційних заходів передбачає створення ефективної структури державного управління стратегічними галузями промисловості.

Реформування та виведення на новий рівень авіабудування стане прикладом для всіх стратегічних галузей промисловості, а також об'єктивним індикатором інвестиційної привабливості України.

Отже, основними завданнями Української держави і суспільства мають стати: створення нових промислових галузей на основі формування потужного інноваційного та науково-технічного потенціалу, здатних виробляти високотехнологічну, конкурентоздатну й екологічно чисту продукцію, а також їх протекціоністський захист; реанімування деяких сфер вітчизняного машинобудування (вагонобудування, кораблебудування, авіабудування сільськогосподарського машинобудування), космічної галузі тощо; розвиток цифрових та ІТ-технологій. Сьогодні ІТ-інфраструктура та цифрова грамотність перестають бути конкурентною перевагою, а стають вимогою часу. Цифрова революція та формування стійких та тісно взаємопов'язаних глобальних виробничо-комерційних зв'язків створюють можливості для вирівнювання конкуренції малих і середніх підприємств з великими компаніями; подальше поліпшення якості ділового клімату, оскільки спроможність вітчизняних товаровиробників утримувати власні позиції на міжнародних ринках, диверсифікувати експорт в товарному та географічному вимірах визначається якістю національного ділового клімату; збереження темпів зростання агропромислового виробництва, але зі зміщенням

акцентів з виробництва сировини на виробництво екологічно чистих, органічних продуктів харчування, біологічно активних добавок та інших продуктів з високою доданою вартістю; створення сприятливих умов для повернення в Україну «мізків», які раніше емігрували за кордон. Їхні знання і досвід стануть потужним важелем розвитку підприємництва тощо.

Щодо перспектив розвитку і шляхів підвищення конкурентоздатності української авіаційної галузі, то, відповідно до схваленої у 2018 р. Національної транспортної стратегії Drive Ukraine 2030, що схваленої Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 30 травня 2018 р. № 430-р, передбачено такі зміни: 50 працюючих аеропортів; середній час дороги до аеропорту з будь-якої точки України – 1 година; 350 напрямків з усіх аеропортів країни; 50% населення користується авіатранспортом; генерація пасажиропотоку регіональними аеропортами (нині 98% пасажиропотоку припадає на сім аеропортів); від 50% – частка low-cost-сегменту в авіаперевезеннях; розширення географії польотів (350 напрямків для польотів з усіх аеропортів України). На жаль, реалії сьогодення свідчать про те, що власними силами держава не спроможна вирішити низку накопичених і загострених за останні роки проблем та самостійно впоратися із завданням інноваційного розвитку авіаційного транспорту в цілому та аеропортів зокрема. Варто відзначити, що у світі за останні роки роль аеропортів суттєво змінилася, а світова практика свідчить про те, що сьогодні, щоб бути генератором стабільного довгострокового потоку доходів, сучасному аеропорту замало бути лише організацією, котра забезпечує інфраструктуру для обслуговування пасажирів та вантажів, він повинен перетворитися на багатовимірну систему, центр комунікації, комерційних та розважальних заходів (аеросіті, аеротрополіси тощо). Але для України все це в далекій перспективі.

Сьогодні в країні необхідно ефективно використовувати інноваційні технології розвитку транспортно-логістичної інфраструктури, насамперед уберизації та інтелектуальної мобільності, забезпечити відповідність міжнародним стандартам якості обслуговування пасажирів та вантажної клієнтури, сприяти підвищенню конкуренції на ринку авіаційних перевезень і наземного обслуговування. Отже,

основними напрямками інвестиційної діяльності є відновлення аеропортової інфраструктури, підвищення продуктивності за рахунок застосування інформаційних технологій та інновацій. Недостатня увага уряду до проблем авіаційної галузі, відсутність кваліфікованого управління, механізмів регулювання державних фінансів, їх недостатність, бюрократизм процедур залучення коштів не дають змоги аеропортам вийти на більш високий рівень конкурентоспроможності. Масштабне реформування в управлінні галуззю пов'язано з дерегуляцією і зміною відносин власності. У зв'язку із цим одним із варіантів подальшого розвитку авіаційної галузі є залучення приватних інвесторів, оскільки приватний капітал має більші можливості до залучення фінансових, матеріальних та інших ресурсів, а приватні інвестори є ефективним учасником будь-яких бізнес-процесів завдяки професійному ставленню до підприємництва, зацікавленості в економічному результаті, мають у своєму арсеналі найкращі світові практики управління, здатність швидко орієнтуватися у сучасних тенденціях ринку і прогнозувати останні. При цьому участь приватного капіталу дасть змогу урізноманітнити джерела фінансування та перерозподілити комерційні ризики між учасниками бізнес-процесів, а держава збереже за собою функції регулятора та контролера. До реалізації транспортних інфраструктурних проєктів шляхом ДПП у національній авіаційній галузі слід підходити диференційно, враховуючи рівень привабливості підприємства для інвесторів, а саме: наявність проблем фінансування інвестиційних потреб аеропорту, його фінансово-економічний стан, якість управління діяльністю підприємства, стан аеропортової інфраструктури, обсяги перевезення пасажирів і вантажів тощо. Міжнародний досвід свідчить про те, що механізми ДПП у сфері авіаційного транспорту успішно впроваджені у Сполученому Королівстві, Австрії, Чехії, Грузії, Туреччині, Японії, Чилі, Бразилії, Греції та інших країнах. Серед усіх форм партнерства державних і приватних компаній у сфері транспортної інфраструктури домінують концесії, при цьому більш ніж 40% усіх концесійних аеропортів світу знаходяться на території Європи. Дослідження практики господарювання країн ЄС у сфері авіаційних перевезень свідчить, що спочатку аеропорти управлялися державними органами на всіх рівнях. Сьогодні більшість країн перейшла на модель управління ДПП, зберігаючи

контрольний пакет акцій за державою, і тільки деякі країни, наприклад Сполучене Королівство, Чехія, наважилися передати частину аеропортів приватним інвесторам. Ураховуючи успішний зарубіжний досвід упровадження системи концесійних відносин за умови ДПП, на нашу думку, раціонально використовувати кошти приватних інвесторів під час фінансування масштабних проєктів розвитку авіаційної інфраструктури України з часткою 40–45%. Це сприятиме забезпеченню швидкого та сталого розвитку національної авіаційної галузі в довгостроковій перспективі та дасть змогу аеропортам вийти на якісно новий світовий рівень розвитку та конкурентоспроможності.

### **Висновок до розділу 3**

Дослідження рейтингу Україна на світовому ринку авіації дає змогу підкреслити наступне.

1. Україна належить до небагатьох держав, які володіють повним циклом створення авіаційної техніки, і займає значне місце на світовому авіаційному ринку в секторі транспортної та регіональної пасажирської авіації. Авіаційна промисловість України перебуває в кризовому стані, незважаючи на те, що вона володіє повним циклом створення авіаційної техніки і займає провідне місце на світовому ринку в секторах воєнно-транспортної, транспортної та регіональної пасажирської авіації, а в українських компаніях авіаційної промисловості застосовуються ряд високих технології світового рівня. У зв'язку із зменшенням обсягів виробництва за останні роки авіаційна промисловість Україна втрачає конкурентоздатність на світових ринках. Іноземні компанії українських виробників зі світового ринку.

2. Авіаційному транспорту на сьогодні притаманні наступні світові тенденції:

– висока технологічна складність транспортних засобів та ергономічність, розвиток інтелектуальних транспортних систем, застосування інформаційних та електронних технологій, засобів супутникової навігації;



- підвищення рівня безпеки авіаційного транспорту, посилення заходів захисту авіації від актів незаконного втручання;
- розвиток мультимодальних транспортних технологій та інфраструктурних комплексів під різні види транспорту, інтегрованість;
- глобалізація трансконтинентальних авіаційних перевезень в рамках потужних світових альянсів;
- зростання ролі дешевих («лоу-кост») авіаперевезень для прямих міжрегіональних сполучень;
- підвищення доступності авіаперевезень для населення, розвиток міжнародного авіатуризму, міграція трудових ресурсів у більш віддалені регіони світу.

3. На сьогодні авіаційний ринок України починає своє відродження після періоду спаду активності протягом останніх декількох років. Станом на початок 2021 року в Україні діє 66 міжурядових угод, які регулюють повітряне сполучення з країнами світу. Угоди, умовами яких повністю лібералізоване авіаційне сполучення, становлять 33,4 % (США, ОАЕ, Іспанія, Італія, Греція, Польща та ін.). Угоди, згідно яких зняті обмеження щодо кількості українських перевізників, становлять 77,3 %.

4. На ринку пасажирських та вантажних авіаперевезень України працює близько трьох десятків вітчизняних авіакомпаній, 19 з яких здійснюють пасажирські перевезення. 6 провідних авіакомпаній, а саме: «Міжнародні авіалінії України», «Азур Ейр Україна», «Роза вітрів», «ЯнЕйр», «Браво» та «Атласджет Україна» виконують 95 % загальних обсягів пасажирських перевезень.

5. Метою Авіаційної стратегії є гармонійний розвиток авіаційної галузі, як складової частини національної транспортної системи України, подальша її інтеграція до світової авіатранспортної мережі, створення сучасної авіаційної транспортної інфраструктури, реалізація авіаційного транзитного потенціалу України, підвищення доступності авіаперевезень для широких верств населення, сприяння вільній конкуренції та лібералізації ринку авіатранспорту.

6. Реалізація Авіаційної стратегії сприятиме наближенню України до Європейського Співтовариства, поступовій інтеграції України у внутрішній європейський ринок ЄС та спільний авіаційний простір.

Між тим невирішеною залишається низка проблем української авіаційної галузі: зношеність основних фондів, відсутність ефективного управління, досвіду, державних програм підтримки розвитку авіаційного транспорту та систем, хронічна недостатність фінансування, нестача кваліфікованих кадрів, зменшення кількості діючих аеропортів, застарілий парк повітряних суден, низька якість авіасполучення (авіаційної інфраструктури), невідповідність рівня якості послуг міжнародним стандартам та ін. Треба зазначити, що нині, у часи перманентної кризи та невизначеності, держава не в змозі самостійно фінансувати розвиток такої фінансово затратної галузі, як авіаційна. Ураховуючи зазначені проблеми, сьогодні вкрай необхідно створити національну концепцію розвитку авіаційної галузі України на основі державно-приватного партнерства зі збереженням основних управлінських функцій за державними органами на національному, регіональному і місцевому рівнях.

## ВИСНОВКИ

Актуальною проблемою, що постає перед авіаційним комплексом України є обґрунтування шляхів виходу з кризи та завоювання міцних конкурентоспроможних позицій на міжнародному ринку. Потребує вирішення завдання задоволення потреб суб'єктів господарювання та населення в авіаційних перевезеннях як на території України, так і поза її межами. Посилення позицій України в міжнародній авіатранспортній системі за допомогою підвищення конкурентоспроможності вітчизняних авіакомпаній є одним з пріоритетних напрямків авіаційної діяльності та відповідає вимогам Національна транспортна стратегія України на період до 2030 року [3]. Однією з важливих задач забезпечення регіонального розвитку авіаперевезень є розробка ефективних моделей розвитку галузі авіаційних перевезень.

За результатами проведеного дослідження зроблено наступні висновки.

На сучасному етапі розвитку світового господарства поглиблення міжнародного поділу праці, економічна глобалізація, транснаціоналізація виробництва, посилення інтеграційних процесів об'єктивно обумовлюють потребу в ефективній конкурентоспроможній авіаційній галузі, що здатна повною мірою забезпечувати гармонійну взаємодію економічних агентів на міжнародному рівні, створювати необхідні умови для розвитку перспективних міждержавних і суспільних взаємовідносин.

В умовах глобальної конкуренції розвинена авіаційна галузь стає не тільки одним із факторів підвищення спроможності країн до реального економічного зростання як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективах, а й перетворюється на конкурентну перевагу країн на глобальному ринку. Однак з підвищенням динамізму світової економіки та в міру розширення обсягів авіаційних перевезень усе гостріше постає питання недосконалості інфраструктури аеропортового обслуговування, виявляється потреба у збалансованому розвитку всіх її ланок в умовах дефіциту інвестицій.

Таким чином, перед науковцями, урядами й бізнесом різних країн постає завдання з визначення та системного впровадження ефективних механізмів формування конкурентоспроможності авіаційній галузі. Проблематика трансформації, нарощення обсягів і модернізації аеропортової інфраструктури стосується й України та актуалізується у зв'язку з адаптацією до стандартів і практик ЄС з урахуванням пріоритетних векторів інтеграції та ключових напрямів лібералізації авіаційного простору.

Авіаційному транспорту на сьогодні притаманні наступні світові тенденції: висока технологічна складність транспортних засобів та ергономічність, розвиток інтелектуальних транспортних систем, застосування інформаційних та електронних технологій, засобів супутникової навігації; підвищення рівня безпеки авіаційного транспорту, посилення заходів захисту авіації від актів незаконного втручання; розвиток мультимодальних транспортних технологій та інфраструктурних комплексів під різні види транспорту, інтероперабельність; глобалізація трансконтинентальних авіаційних перевезень в рамках потужних світових альянсів; зростання ролі дешевих («лоу-кост») авіаперевезень для прямих міжрегіональних сполучень; підвищення доступності авіаперевезень для населення, розвиток міжнародного авіатуризму, міграція трудових ресурсів у більш віддалені регіони світу.

Ключовими тенденціями розвитку глобального ринку авіаційних перевезень є динамічне зростання глобального попиту як на пасажирські, так і на вантажні авіаперевезення (у 2020 р. загальна кількість перевезених пасажирів збільшилася на 80% порівняно з 2010 р., обсяг перевезених вантажів зріс на 45%), висока концентрація авіаринку (30 найбільших аеропортів забезпечують обслуговування третини пасажирів світу й понад 60% вантажів), збільшення рівня зайнятості та внеску міжнародних аеропортів у світову економіку (глобальний економічний внесок авіатранспортної галузі у 2020 р. становив 2,7 трлн. дол. США, що еквівалентно 3,5% світового ВВП), жорстке регулювання аеропортового бізнесу з боку національних урядів, наднаціональних інтеграційних угруповань і міжнародних авіаційних інститутів.

Виокремлені тенденції взаємопов'язані з процесами трансформації виробничої інфраструктури міжнародних аеропортів: зростання обсягів глобальних капітальних вкладень у розвиток, розширення і модернізацію виробничої інфраструктури міжнародних аеропортів; провідні аеропорти світу є базовими хабами авіакомпаній – учасниць глобальних альянсів, а взаємозалежність розвитку аеропортів від авіакомпаній виявляється в тому, що збільшення пасажиропотоку, який генерують авіакомпанії, стимулює розширення аеропортової інфраструктури; посилення процесів консолідації в аеропортовому секторі з метою отримання доступу до інфраструктури (створення стратегічних альянсів аеропортів, формування системи мультиаеропортів); збільшення вартості аеропортового бізнесу за рахунок розвитку супутніх послуг інфраструктури для забезпечення ефективної взаємодії з іншими учасниками глобального авіаринку.

Авіаційні підприємства в усьому світі опинились в непростих умовах, адже галузь є однією з тих, що найбільше постраждали внаслідок обмежень, пов'язаних з недопущенням поширення коронавірусної хвороби COVID-19. Для більшості країн світу 2020 рік запам'ятається як рік, виникнення пандемії, яка з'явилась внаслідок поширення гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2. Ця подія привела до безпрецедентних проблем у світовій економіці. Оголила та загострила існуючі проблеми людства. Як відомо, в умовах світової економічної кризи, спричиненої поширенням коронавірусної хвороби COVID-19 та запровадженням обмежень та карантинних заходів, однією з галузей, що постраждала найбільше, виявилась авіаційна галузь. Але, на нашу думку, процеси, що сьогодні відбуваються у світовій економіці внаслідок поширення пандемії неминуче призведуть до переорієнтації в споживанні та використанні власних виробничих потужностей у багатьох країнах. Україні в такій ситуації необхідно максимально використати свій високотехнологічний потенціал, сконцентрований, зокрема, й на авіаційних підприємствах.

У роботі зазначено, що галузь авіабудування на світовому ринку представлена потужними компаніями, які здатні проектувати та впроваджувати власні розробки, задовольняти потреби споживачів на світовому рівні. Лідером світового

авіабудування беззаперечно є американський Boeing. Вітчизняне підприємство здатне конкурувати зі світовими лідерами лише при виконанні одиничних поставок. Щодо перспектив розвитку українського підприємства «Антонов», то без сумніву воно має потенціал до розвитку і в майбутньому зможе збільшити обсяги виробництва літаків та їх реалізації, отримувати значні прибутки та, можливо, займе високі позиції на світовому ринку авіабудування, але для цього йому необхідно, в першу чергу, подолати всі наявні проблеми, з якими компанія зараз намагається боротися. В цілому, за підсумками дослідження можна стверджувати, що українське авіабудування дійсно є стратегічно важливим для розвитку національної економіки. Вважаємо, що саме дана галузь, якщо її розвивати, здатна не лише приносити значні надходження до бюджету країни, а й формувати імідж нашої країни на світовій арені.

Україна належить до небагатьох держав, які володіють повним циклом створення авіаційної техніки, і займає значне місце на світовому авіаційному ринку в секторі транспортної та регіональної пасажирської авіації. Авіаційна промисловість України перебуває в кризовому стані, незважаючи на те, що вона володіє повним циклом створення авіаційної техніки і займає провідне місце на світовому ринку в секторах воєнно-транспортної, транспортної та регіональної пасажирської авіації, а в українських компаніях авіаційної промисловості застосовуються ряд високих технології світового рівня. У зв'язку із зменшенням обсягів виробництва за останні роки авіаційна промисловість України втрачає конкурентоздатність на світових ринках. Іноземні компанії українських виробників зі світового ринку.

Надзвичайний вплив на авіаційні підприємства сьогодні чинить зовнішнє середовище, зміни якого складно передбачити, що створює додаткові ризики діяльності. За таких умов для підприємств важливо вибудовувати стабільні довготривалі відносини з партнерами та постачальниками, постійно підтримувати високий рівень кваліфікації персоналу та здійснювати підготовку нових кадрів, а також розвивати свій науково-технічний потенціал, продовжуючи реалізацію НДДКР. Розвиток авіаційних підприємств за визначеними напрямками надає можливість отримати такі результати, як: виробництво високотехнологічної продукції, розширення експорту, підвищення інноваційно-інвестиційної

привабливості підприємства та його експортного потенціалу. Зазначені результати кожного окремого підприємства прямо впливатимуть як на авіаційну галузь, так і на економіку країни в цілому.

На сьогодні авіаційний ринок України починає своє відродження після періоду спаду активності протягом останніх декількох років. Станом на початок 2021 року в Україні діє 66 міжурядових угод, які регулюють повітряне сполучення з країнами світу. Угоди, умовами яких повністю лібералізоване авіаційне сполучення, становлять 33,4 % (США, ОАЕ, Іспанія, Італія, Греція, Польща та ін.). Угоди, згідно яких зняті обмеження щодо кількості українських перевізників, становлять 77,3 %. На ринку пасажирських та вантажних авіаперевезень України працює близько трьох десятків вітчизняних авіакомпаній, 19 з яких здійснюють пасажирські перевезення. 6 провідних авіакомпаній, а саме: «Міжнародні авіалінії України», «Азур Ейр Україна», «Роза вітрів», «ЯнЕйр», «Браво» та «Атласджет Україна» виконують 95 % загальних обсягів пасажирських перевезень.

Метою Авіаційної стратегії є гармонійний розвиток авіаційної галузі, як складової частини національної транспортної системи України, подальша її інтеграція до світової авіатранспортної мережі, створення сучасної авіаційної транспортної інфраструктури, реалізація авіаційного транзитного потенціалу України, підвищення доступності авіаперевезень для широких верств населення, сприяння вільній конкуренції та лібералізації ринку авіатранспорту. Реалізація Авіаційної стратегії сприятиме наближенню України до Європейського Співтовариства, поступовій інтеграції України у внутрішній європейський ринок ЄС та спільний авіаційний простір. Авіаційна галузь займає особливе місце в економіці України, навіть не будучи ключовою статтею експорту країни, її продукція є основною складовою в структурі вітчизняного високотехнологічного експорту. Таким чином, розвиток авіаційних підприємств, покращення їх позицій та іміджу на міжнародному ринку і як виробника продукції, і як надавача послуг з технічного обслуговування позитивно впливатиме і на розвиток економіки країни в цілому.

Також, автор зазначає, що одним із найбільш ефективних чинників підвищення конкурентоспроможності авіакомпаній є керування доходами. За справної системи

управління щорічно збільшення доходу може становити 3–7%. Ключовим елементом в такому разі є можливість отримати максимальний дохід із кожного місця рейсу, намагаючись диференціювати клієнтів на базі вартості місця для кожного з них, розділяючи їх за допомогою конкретних умов, за яких квиток зі знижкою є недоступним. Однак збільшення доходів на окремих рейсах ніяк не гарантує, що максимізуються повні доходи по всій лінії.

Нині важливим аспектом використання нових технологій є запровадження програм зі зниження паливних затрат авіакомпаній. Якщо ж модернізація принесе вигоду лише в перспективі, а на даний момент принесе великі затрати, то серед рішень короткострокового характеру ефективним є поліпшення організації управління повітряним рухом за допомогою програмного забезпечення планування польотів для оптимізації траєкторії шляху з метою раціонального використання авіапілотів.



## СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України // Відомості Верховної Ради України. - № 30. – 1996.
2. Податковий кодекс України / Верховна Рада України // Відомості Верховної Ради України. – 2011. – №13-14, №15-16. – С.112.
3. Національна транспортна стратегія України на період до 2030 року. Офіційний веб-портал Верховної Ради України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua>.
4. Про схвалення Експортної стратегії України («дорожньої карти» стратегічного розвитку торгівлі) на 2017–2021 роки. Розпорядження КМУ від 27 грудня 2017 р. № 1017 р.
5. Стратегія розвитку вітчизняного авіабудування на період до 2030 року. Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.me.gov.ua>.
6. Про інноваційну діяльність. Закон України від 04.07.2002 № 40-IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>.
7. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>.
8. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>.
9. Афан А.И. Глобальные тренды в мировом гражданском авиастроении в условиях цифровой трансформации отрасли / А.И. Афан // Научное обозрение. Серия 1. Экономика и право. – 2019. - №5. – С. 149–160.\
10. Валовой внутренний продукт на душу населения в странах мира // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://svspb.net/danmark/vvp-stran-na-dushu-naselenija.php>.
11. Василенко В.А. Формування механізму та стратегії управління конкурентоспроможністю авіаційних підприємств. Економіка і організація управління. 2015. № 3 (19) – 4 (20). С. 38–43.

12. Голляк Ю. Б. Інноваційні перетворення української економіки в контексті міжнародної конкуренції // АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ЕКОНОМІКИ. 2016. № 7. — С. 43-55.
13. Грищенко І.М. Інноваційні підходи до дослідження кон'юнктури товарних ринків України // Проблеми науки, 2016. — № 6. — С.9–12.
14. Гудков А.Г., Горлачева Е.Н. Межфирменное взаимодействие высокотехнологических предприятий / Под ред. И.Н. Омельченко. — М.: Изд-во МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2016.
15. Дементьева А.Г. Процесс транснационализации бизнеса и его составляющие / А.Г. Дементьева, М.И. Соколова // Экономические науки. — 2018. — №161. — С. 94-98.
16. Експортна стратегія для сектору технічного обслуговування та ремонту повітряних суден (дослідження). КМУ. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.me.gov.ua>.
17. Жеребин А.М., Попов В.А., Сливицкий А.Б. Системные вопросы исследования авиационной деятельности России // Авиационные системы в XXI веке. Сборник докладов. Председатель Организационного и Программного комитетов конференции С.Ю. Желтов. — М., 2017. — С. 88–94.
18. Звіт про результати аналізу ефективності застосування суб'єктами господарювання податкових пільг та їх вплив на розвиток літакобудування [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://rp.gov.ua>.
19. Зовнішня торгівля України. Статистичний збірник, 2020. [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
20. Зянько В. В. Інноваційне підприємництво: сутність, механізми і форми розвитку. Монографія. — Вінниця: УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2018. — 397 с.
21. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: Навчальний посібник. - Вид. 2-ге, перероб. і допов. - К., Суми: Університетська книга, в-во «Княгиня Ольга», 2015.- 324 с.

- 22.Калиновський А.О. Тенденції та стратегії розвитку авіаційної галузі України / А.О. Калиновський, Н.І. Горбаль, Н.Л. Калиновська // Бізнес Інформ. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf>
- 23.Кизим М.О., Матюшенко І.Ю., Купріянова В.С. Перспективи розвитку та державна підтримка виробництва цивільних літаків в Україні: монографія. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2017. – 228 с.
- 24.Конкурентоспроможність національної економіки: Матеріали XVII Міжнародної науково-практичної конференції, 5-6 жовтня 2019 р. – К., 2017. – 569 с.
- 25.Кривов Г. А., Матвиенко В. А., Афанасьєва Л. Ф. Мирова авіація на рубежі ХХ-ХХІ столетий. Промышленность, рынки. – К.: КВИЦ, 2019. – С. 296.
- 26.Кривоконь О.Г., Кривоконь М.О., «Місце вітчизняного авіабудування в сегменті світового ринку транспортних літаків» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.visnykeconom.uzhnu.uz.ua/archive/21\\_1\\_2018ua/25.pdf](http://www.visnykeconom.uzhnu.uz.ua/archive/21_1_2018ua/25.pdf).
- 27.Леховицер В.А. Оценка влияния инвестиционно-инновационной деятельности на работу предприятий авиационной промышленности / В.Б. Семенов, А.Л. Бурсала, Л.А. Зозуля, В.А. Леховицер // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2015. – № 2 (2). – С. 123–127.
- 28.Леховицер В. О. Перспективи розвитку авіабудівництва України в контексті міжнародних інтеграційних процесів / В.Г. Прушківський, В.О. Леховицер / Проблеми системного підходу в економіці. – 2017. – № 3 (59). – С. 22–26.
- 29.Липницький Д.В. Лізинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності та капіталізації транспортної галузі України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.nbuv.gov.ua>.
- 30.Матюшенко І.Ю., Глібко С.В., Пасмор М.С. Практичні аспекти визначення високотехнологічних галузей і продукції в Україні. СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА, 2018. вип. 55. С. 37–49. URL: [http://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/16023/1/Matushko\\_Glibko\\_Pasmor\\_37\\_49.pdf](http://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/16023/1/Matushko_Glibko_Pasmor_37_49.pdf)
- 31.Мельник О.Г. Суперечності національної нормативно-правової бази у сфері економічної діагностики діяльності підприємств [Текст] / О.Г.

- Мельник//Актуальні проблеми економіки: наук. екон. журн. – 2018. – № 9. – С.147–158.
- 32.Миргородська А.П. Економічна діагностика факторів формування підприємницького потенціалу [Текст] / А.П. Миргородська // Экономика и управление. – 2016. – № 6 – С.131-135.
- 33.Мних Є. В. Економічний аналіз : підруч. / Є. В. Мних. – К. : Центр навч. літ-ри, 2019. – 412 с.
- 34.Муравський А. Авіакомпанії vs авіабудівельники. URL: <http://www.day.kiev.ua>.
- 35.Обсяг реалізованої промислової продукції за основними промисловими групами (ОПГ) у 2020 році // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
- 36.Олешко Т., Геєць І., Павлюк Є. Аналіз сучасного стану авіаційної галузі України. Проблеми системного підходу в економіці. 2020. Вип. 5. – С. 80–83.
- 37.Осовська Г.В. Економічний словник/ Г.В.Осовська, О.О.Юшкевич, Й.С.Завадський.- К.: Кондор, 2007. - 358 с.
38. Побоченко Л.М. Масштаби розвитку та структура світового ринку бізнес-авіації в умовах глобальних трансформацій /Л.М. Побоченко,Т.О.Гаврилко // Актуальні проблеми економіки. – 2015.– №7(169). – С. 65-71.
- 39.Побоченко Л.М. Світовий ринок авіаційних перевезень та вплив на нього COVID-19 // Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право). – 2020.– №1. – С. 77-83.
- 40.Побоченко, Т.О.Гаврилко // Актуальні проблеми економіки. – 2015.– №7(169). – С. 65-71.
- 41.Прокоп'єва А.А. Перспективи розвитку авіаційного транспорту в Україні в контексті глобальних змін. / А.А. Прокоп'єва // Стратегія розвитку України (соціологія, економіка, право). – 2014. – №1. – с. 47-59.
- 42.Сидоренко К.В. Дослідження інструментів і механізмів фінансування та управління конкурентоспроможністю міжнародних аеропортів на світовому ринку / К. В. Сидоренко, Ф. Ісмаїлзаде // Стратегія розвитку України. – 2019. – №1. – С. 177-184.

- 43.Офіційний сайт Державне підприємство обслуговування повітряного руху України (Украерорух) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://uksatse.ua>.
- 44.Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс].  
Режим доступу: [http:// www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).
- 45.Офіційний сайт ДП «Антонов». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу:  
<http://www.antonov.com/>
- 46.Перелік схвалених за Part 145 організацій з ТО, які мають діючий сертифікат. ДАСУ. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [https:// avia.gov.ua/npd/perelikshvalenih\\_za\\_part\\_145\\_organizatsij\\_z\\_to\\_yaki\\_mayut\\_diyuchij\\_sertifikat/](https://avia.gov.ua/npd/perelikshvalenih_za_part_145_organizatsij_z_to_yaki_mayut_diyuchij_sertifikat/)
- 47.Піменова Ю.І., Економічна додана вартість як показник ефективності діяльності підприємства [Електронний ресурс] / І.Ю. Піменова // Стратегия и механизмы регулирования промышленного развития. – К. : Институт экономики промышленности НАН Украины, – 2017. – №6. с.133-142.
- 48.Приходько Ю. Стратегии конкурентного развития ведущих производителей на мировом рынке гражданского авиастроения / Ю. Приходько // Экономические стратегии. – 2010. – №5. – С. 22-27.
- 49.Світовий індекс промислової конкурентоспроможності – 2021 // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://finpost.com.ua/news/5148>.
- 50.Сидоренко К. В. Підвищення конкурентоспроможності інфрасистеми України в умовах активізації інтеграційних процесів. Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами: VII наук.-практ. конф. К., 2016. С. 133-134.
- 51.Сливицкий А. Б. Инновационная деятельность как процесс распределенного создания знания // Проблемы и перспективы инновационного развития экономики в XXI веке: материалы XX международной научно-практической конференции, сентябрь 2015, Алушта. – Симферополь, 2020.
- 52.Соколов А. С. Современные тенденции слияний и поглощений в аэрокосмической отрасли мирового хозяйства : автореф. дис. на соискание учен. степени канд. экон. наук : спец. 08.00.14 / А. С. Соколов. – Санкт-Петербург, 2003. – 21 с.

53. Старченко О.С., Трегубов О.С. Діяльність сучасних інноваційних структур в Україні // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". - №579. (Проблеми економіки та управління)/ Відповід. ред.-д-р екон. наук, проф. Й.М. Петрович.-Львів: "Львівська політехніка", 2017. – С.583-587.
54. Терентьев-мл. А. Геополитика авиастроения. Boeing, Airbus и другие / А. Терентьев-мл. – Текст : электронный // Однако. - 27.08.2019. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.odnako.org/blogs/geopolitika-aviastroeniya-boeing-airbus-idrugie/>.
55. Толкачев С. А. Мировой рынок гражданского авиастроения: конец дуополии / С. А. Толкачев, И. Б. Деревянко // Капитал страны. – 02.09.2019 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kapital-rus.ru/articles/article/190443>
56. Транспортные средства и системы: новые технологии авиастроения. Мониторинг глобальных технологических трендов. - Текст : электронный // Глобальные технологические тренды: информационный бюллетень. Трендлеттер НИИ ВШЭ. - 2016. - №9. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://issek.hse.ru>.
57. Туреччина розглядає можливість добудови другого літака Ан 225 «Мрія». Укр Інформ. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [https://www.ukrinform.ua/rubric\\_economy/3122635\\_tureccinarozgladae\\_mozlivist\\_dobudovi\\_drugogo\\_litaka\\_an225\\_mria.html](https://www.ukrinform.ua/rubric_economy/3122635_tureccinarozgladae_mozlivist_dobudovi_drugogo_litaka_an225_mria.html).
58. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Підручник/ Ю. Б. Іванов, М. О. Кизим, О. М. Тищенко, О. Ю. Іванова, О. В. Ревенко, Т. М. Чечетова-Терашвілі. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2020. – 320 с.
59. Федулова Л. І. Інноваційна економіка: Підручник. — К.: Либідь, 2016. — 480 с.
60. Филатова И. Airbus и Bombardier будут вместе собирать самолеты серии С [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.dw.com/ru>.
61. Филатова И. Airbus получил крупнейший заказ в своей истории [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.dw.com/ru>.

62. Чемоданова К. Трамп не сдаётся без Boeing: США пополняют бюджет за счет Airbus/ [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.gazeta.ru/business/2019/10/03/12735247.shtml>.
63. Шегда А.В., Нахаба М.П., Баюра Д. О., Голованенко М. В., Горянський В. Ф. Економіка підприємства: Підручник / Анатолій Васильович Шегда (ред.). – К.: Знання, 2006. – 615с.
64. Ячменьова В.М. Эффективность управления діяльністю промислового підприємства та діагностика загроз [Текст]: монографія / Ячменьова В.М., Височина М.В., Сулима О.Й.; Нац. акад. природоохорон. та курорт. буд-ва. – Сімф.: АРІАЛ, 2010. – 470 с.
65. Air Cargo Market Analysis. IATA, July 2021. IATA. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [https://www.iata.org/en/iata\\_repository/publications/economic\\_reports/air\\_freight\\_monthly\\_analysis\\_july2021](https://www.iata.org/en/iata_repository/publications/economic_reports/air_freight_monthly_analysis_july2021)
66. Air Passenger Market Analysis. IATA, July 2021. IATA. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [https://www.iata.org/en/iata\\_repository/publications/economic\\_reports/air\\_passenger\\_monthlyanalysis\\_july\\_2021/](https://www.iata.org/en/iata_repository/publications/economic_reports/air_passenger_monthlyanalysis_july_2021/)
67. Airbus Group. Annual Report 2020. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.airbus.com/>
68. Airbus S.A.S. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://samolety.org/airbus/>
69. Boeing to cut 20% of workforce by end of 2021. BBC. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [https://www.bbc.com/news/business\\_54716296](https://www.bbc.com/news/business_54716296)
70. Boeing. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.brandreport.ru/boeing/>
71. Bombardier. 2020 Activity Report. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.bombardier.com>.
72. IATA Economics' Chart of the Week. 09 October 2020. IATA. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.iata.org>.
73. List of Countries by Projected GDP per capita // [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://statisticstimes.com/economy/countries-by-projected-gdp-capita.php>

74. The Boeing Company. 2019 Annual Report. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.boeing.com/>
75. The Global Competitiveness Report 2019–2020 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www3.weforum.org>.
76. Trade Map [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.trademap.org>.
77. Wensween J. G. Air Transportation: a management Perspective [Text] / J. G. Wensween, A. T. Wells. – Ashgate Publishing, 2014. – 568p.