

ТЕНДЕНЦІЇ ТА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АВІАЦІЙНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

© 2016 КАЛИНОВСЬКИЙ А. О., ГОРБАЛЬ Н. І., КАЛИНОВСЬКА Н. Л.

УДК 338.47

Калиновський А. О., Горбаль Н. І., Калиновська Н. Л. Тенденції та стратегії розвитку авіаційної галузі України

Метою статті є ретроспективне та перспективне дослідження становлення української авіаційної галузі з метою вироблення ймовірних стратегій розвитку вітчизняного авіабудування. Проаналізовано особливості функціонування авіагалузі, структуру ринку авіабудування. У результаті дослідження стану вітчизняної авіагалузі з точки зору попиту та пропозиції встановлено спад у галузі внаслідок економіко-політичної ситуації в країні. Констатовано певний потенціал, але й існуючі проблеми вітчизняного авіабудування, що мають, крім поточної ситуації в Україні, й історичні підстави. Аналізування основних тенденцій розвитку авіаційної галузі у світі та Україні дало підґрунтя для формування матриці SWOT-аналізу для авіабудівної галузі України, де серед основних конкурентних переваг названо тривалу присутність у галузі, наявність кваліфікованих працівників, відносно нижчі витрати, а серед конкурентних недоліків – застарілі методи управління й недосконала закрита політика інвестування внаслідок залежності від держави, фінансові проблеми та неспроможність забезпечити глобальні післяпродажні послуги. Констатовано можливість впровадження на сьогодні лише найменш ризикової та ризикової стратегічної альтернативи, базованої на постачанні на світовий ринок середньо- та низькотехнологічних запчастин за низькими цінами. Перспективою подальших досліджень є розробка тактичних заходів для розвитку вітчизняного авіабудування в межах обраної стратегії.

Ключові слова: авіація, авіаційна галузь, авіабудування, авіавиробник, авіатранспорт, авіакомпанія, пасажиропотік, авіатехнічні послуги.

Табл.: 1. **Бібл.:** 12.

Калиновський Андрій Олегович – асистент кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

E-mail: akalinowskij@ukr.net

Горбаль Наталія Ігорівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

E-mail: natalia@polynet.lviv.ua

Калиновська Наталія Леонідівна – старший викладач кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

E-mail: kalina.net2015@gmail.com

УДК 338.47

UDC 338.47

Калиновский А. О., Горбаль Н. И., Калиновская Н. Л. Тенденции и стратегии развития авиационной отрасли Украины

Целью статьи является ретроспективное и перспективное исследование становления украинской авиационной отрасли с целью выработки возможных стратегий развития отечественного авиастроения. Проанализированы особенности функционирования авиаотрасли, структура рынка авиастроения. В результате исследования состояния отечественной авиаотрасли с точки зрения спроса и предложения установлен спад в отрасли в результате экономико-политической ситуации в стране. Констатирован определенный потенциал, но и существующие проблемы отечественного авиастроения, имеющие, кроме текущей ситуации в Украине, и исторические корни. Анализ основных тенденций развития авиационной отрасли в мире и Украине дал основу для формирования матрицы SWOT-анализа для авиастроительной отрасли Украины, где среди основных конкурентных преимуществ названы длительное присутствие в отрасли, наличие квалифицированных работников, относительно низкие издержки, а среди конкурентных недостатков – устаревшие методы управления и несовершенная, закрытая политика инвестирования вследствие зависимости от государства, финансовые проблемы и неспособность обеспечить глобальные послепродажные услуги. Констатирована возможность внедрения на сегодняшний день только наименее прибыльной и рискованной стратегической альтернативы, основанной на поставках на мировой рынок средне- и низкотехнологических запчастей по низким ценам. Перспективой дальнейших исследований является разработка тактических мер по развитию отечественного авиастроения в рамках выбранной стратегии.

Ключевые слова: авиация, авиационная отрасль, авиастроение, авиапроизводитель, авиатранспорт, авиакомпания, пассажиропоток, авиатехнические услуги.

Табл.: 1. **Библ.:** 12.

Калиновский Андрей Олегович – асистент кафедри внешнеэкономической и таможенной деятельности, Национальный университет «Львовская политехника» (ул. Степана Бандеры, 12, Львов, 79013, Украина)

E-mail: akalinowskij@ukr.net

Горбаль Наталья Игоревна – кандидат экономических наук, доцент кафедры внешнеэкономической и таможенной деятельности, Национальный университет «Львовская политехника» (ул. Степана Бандеры, 12, Львов, 79013, Украина)

E-mail: natalia@polynet.lviv.ua

Калиновская Наталья Леонидовна – старший преподаватель кафедры менеджмента и международного предпринимательства, Национальный университет «Львовская политехника» (ул. Степана Бандеры, 12, Львов, 79013, Украина)

E-mail: kalina.net2015@gmail.com

Kalynovskyy A. O., Horbal N. I., Kalynovska N. L. Trends and Strategies for Developing the Aviation Industry Sector of Ukraine

The article is concerned with retrospective and prospective study of the Ukrainian aviation industry sector with a view to elaborate possible strategies for development of the domestic aircraft engineering. Peculiarities of functioning of aviation industry sector, as well as aircraft engineering market structure, have been analyzed. Resulting from the research of status of the domestic aviation industry sector in terms of supply and demand, a decline in the industry sector as a result of the economic-political situation in the country has been determined. Availability of certain potential has been confirmed, but there are also problems of domestic aircraft engineering, which, in addition to the current situation in Ukraine, have some historical roots. An analysis of the main trends in development of aviation industry both world-wide and in Ukraine gave a basis to form a matrix of SWOT-analysis for the aircraft industry sector, where as the main competitive advantages have been identified the long-term presence in the industry, availability of skilled workers, relatively low costs, and as among the competitive disadvantages: the outdated management practices and the imperfect, closed investment policy because of dependence on the State, as well as financial problems and inability to provide the global after-sales services. Possibility to implement for the present moment only the least profitable and risky strategic alternative, based on supplying the world market of medium-and low-technology parts at low prices, has been noted. Prospect for further research is to develop tactical measures to promote domestic aircraft engineering within terms of the chosen strategy.

Keywords: aviation, aviation industry sector, aircraft engineering, aircraft producer, airline company, passenger flow, aerotechnical services.

Table: 1. **Bibl.:** 12.

Kalynovskyy Andriy O. – Assistant, Department of Foreign Trade and Customs Operations, Lviv Polytechnic National University (12 Stepana Bandery Str., Lviv, 79013, Ukraine)

E-mail: akalinowskij@ukr.net

Horbal Nataliya I. – PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Foreign Trade and Customs Operations, Lviv Polytechnic National University (12 Stepana Bandery Str., Lviv, 79013, Ukraine)

E-mail: natalia@polynet.lviv.ua

Kalynovska Nataliya L. – Senior Lecturer of the Department of management and International Business, Lviv Polytechnic National University (12 Stepana Bandery Str., Lviv, 79013, Ukraine)

E-mail: kalina.net2015@gmail.com

Авіаційна галузь України характеризується технологічною складністю, високою додатковою вартістю, постійними інноваціями і стратегічною природою. Розвиток галузі розглядається країною як питання національних інтересів, що слугують як економічним цілям, так і цілям безпеки. У даній галузі необхідний значний обсяг витрат на дослідження, інженерний досвід і кваліфікація, дорогі й складні спеціалізовані активи й провідні управлінські навички, що результувало у формуванні конкурентоспроможної авіагалузі лише в кількох країнах. І навіть у них галузь суттєво залежна від урядової і політичної підтримки. Відповідно, для вироблення рекомендацій з подальшого розвитку вітчизняної авіагалузі необхідний глибокий аналіз ситуації на світовому і українському авіаринку.

Особливості та тенденції розвитку українського авіаційного ринку досліджували С. Подреза, А. Вовнянко, А. Гук, В. Романюк [1–4] та ін. Однак актуальним залишається питання вироблення стратегії розвитку вітчизняного авіабудування з урахуванням існуючих тенденцій на ринку, політико-економічної ситуації.

Метою статті є дослідження становлення української авіаційної галузі в контексті тенденцій розвитку ринку з метою вироблення ймовірних стратегій розвитку вітчизняного авіабудування.

В Україні авіагалузь є однією зі стратегічних та активно не розвивається. У сфері вітчизняних авіап перевезень у 2014 р. відбулося погіршення показників, спричинене ускладненням економічної та військово-політичної ситуації в державі, рекомендаціями низки міжнародних організацій та органів ЄС щодо оминання альтернативними маршрутами частини повітряного простору України. Водночас як світові авіакомпанії продемонстрували зростання пасажирських перевезень у 2014 р. на 5,9% [5], в Україні відбулося падіння попиту на авіап перевезення внаслідок зниження купівельної спроможності населення. Нещодавні негативні події (анексія Криму, катастрофа Боїнгу Малайзійських авіаліній) ще більше погіршили ситуацію. Знищено термінали та злітні смуги аеропортів Донецька та Луганська. Аеропорти на Кримському півострові опинилися під повним контролем окупантів. Іноземні авіакомпанії намагаються оминати повітряний простір України.

Протягом першої половини 2015 р. авіаційне сполучення в країні забезпечувала 31 українська авіакомпанія, було здійснено 31 100 рейсів. Обсяги перевезених клієнтів авіакомпаній зменшилися в порівнянні з 2014 р. на 8,5% і склали 2 730 900 осіб. Також на 8,4% зменшились обсяги перевезень вантажів, які склали 32 900 т [6].

З 1992 р. здійснювалася робота з входження України в міжнародну авіатранспортну спільноту. Набуто членства в таких міжнародних авіаційних організаціях: Міжнародна організація цивільної авіації (ІКАО) (з 09.09.1992 р.); Європейська конференція цивільної авіації (ЄКЦА) (з 15.12.1999 р.); Європейська організація з безпеки аеронавігації (ЄВРОКОНТРОЛЬ) (з 01.05.2004 р.). На даний час Україна ратифікувала 39 міждержавних договорів у сфері авіаційних перевезень, також укладено 66 двосторонніх міжурядових угод про авіаційний простір.

У 2010 р. розпорядженням КМУ від 20.10.2010 р. № 2174-р було затверджено Транспортну стратегію України на період до 2020 року, де ключовим напрямом визначено інтеграцію цивільної авіації до Спільного авіаційного простору (САП) з ЄС. Угода про САП була парафрована 28.11.2013 р. На даний час укладання Угоди не відбулося через конфлікт інтересів Великобританії та Іспанії щодо правового статусу аеропорту Гібралтар. Основною метою України є застосування правил ЄС у галузі цивільної авіації. Такий підхід дозволить максимально спростити взаємний доступ на ринок авіаційних перевезень України та ЄС [6].

Наказом Мінінфраструктури від 15.01.2014 р. №18 затверджено Галузеву програму з безпеки польотів на 2014–2016 роки. Мінінфраструктури розробило Концепцію Державної цільової програми розвитку аеропортів на період до 2023 року, затверджену постановою КМУ від 30.12.2013 р. № 944. У листопаді 2015 р. Мінінфраструктури опублікувало проект «Стратегічного плану розвитку авіаційного транспорту до 2020 року». Однак, на думку фахівців, він не достатньо враховує світові тенденції на ринку й не містить конкретних рекомендацій. І в той час, як започатковується «відкриття неба» зі США та ЄС, головним на сьогодні світовим авіаційним ринком (Схід та Азія) не приділяється увага [3].

14.07.2015 р. відбулось укладання Угоди про «відкрите небо» між США та Україною. Нова Угода значно покращить авіаційну взаємодію між країнами та замінить старий договір від 05.06.2000 р. Надання Україні першої категорії Федеральною Авіаційною Адміністрацією США 19.09.2013 р. підтвердило відповідність вітчизняної авіаційної інфраструктури нормам Міжнародної організації цивільної авіації (ІКАО).

Аналізуючи галузь авіабудування, слід відзначити високий потенціал вітчизняної авіаційної промисловості. Україна входить до числа 9 країн світу, що мають замкнутий технологічний цикл створення і виробництва авіаційної техніки. Так, в Україні за останні роки розроблено та сертифіковано кілька зразків техніки цивільної авіації, яка конкурує зі світовими аналогами (АН-148 та АН-158) [7]. Станом на початок 2015 р. в Україні діють 38 організацій, які мають діючий Сертифікат розробника авіаційної техніки, а також 32 організації, що мають діючий Сертифікат схвалення виробництва авіаційної техніки [8], найвідоміші з яких – ДП «Антонов», Харківське державне авіаційно-виробниче підприємство (ХДАВП), ДП «Завод 410 ЦА», ПрАТ «Мотор Січ», ДП «Одеський авіаційний завод», ПрАТ «Авіаційна фірма «Лілієнталь» та ін. В Україні розробляються та виготовляються літаки транспортної категорії, легкі, дуже легкі та надлегкі літаки, вертольоти транспортної категорії, легкі вертольоти, теплові аеростати, мотодельтаплани, пароплани. Основними споживачами продукції вітчизняного авіабудування є країни США, Індія, Ірак, Іран, Лівія, Єгипет, Туреччина, Куба та інші.

Однак сучасний стан літакобудування в Україні характеризується низкою проблем: використання застарілого обладнання, труднощі з доступом до фінансових ресурсів, нерегулярні та незначні за обсягами поставки

продукції вітчизняного літакобудування на міжнародний ринок та ін.

Хоч Україна має значний досвід і в проектуванні, й у виробництві літаків, однак сьогодні розвиток дослідницького й технологічного потенціалу, в першу чергу внаслідок недостатнього інвестування, сповільнюється. Вітчизняне авіабудування має обмежені фінансові можливості як на стадії розробки, так і у фінансуванні клієнта. Фінансові потреби галузі включають не лише фінансування розробки літака, але і його продаж та надання повного післяпродажного сервісу. У конкурентів українських виробників такі фінансові потреби зазвичай покриваються через банки і фінансові ринки, партнерства для розподілення ризику й різні типи державної підтримки. Українське цивільне авіабудування відстає за всіма цими параметрами [9].

Сучасні проблеми авіабудування мають також історичні корені. У СРСР вироблялось близько 40% світового обсягу військових літаків. У 1987 р. в Україні розпочали експлуатацію щойно створеного Ан-124 «Руслан», а у 1989 р. Ан-225 «Мрія». Українська авіаційна галузь тоді могла на рівних конкурувати з американськими та європейськими виробниками [2]. Та уряд контролював кожен аспект авіабудування, й за відсутності ринково-орієнтованих цілей виробництво ґрунтувалося на політичних інтересах, унеможливаючи ефективність. Конкуренція та прибутковість не існували на ринку в принципі, а попит був постійно гарантованим.

Зотриманням Україною незалежності надходження державних інвестицій в авіаційну галузь різко зменшилося. Після розвалу СРСР авіавиробники стикнулися з новими правилами гри у вигляді вартості, якості та продуктивності, а галузь фрагментувалася за новоствореними країнами, зокрема в Україні залишилося близько 30% потужностей авіадизайну, досліджень та виробництва. Але фінальне збирання могло здійснюватися лише в інших пострадянських країнах [10]. І хоча було прийнято програму розвитку цивільного авіабудування, лише 10% необхідних коштів були наявними. Це спричинило ізоляцію українських авіабудівників від іноземних партнерів, крім країн колишнього Союзу, що призвело до спаду в галузі в 1990-х рр. і високої залежності від російських постачальників. Навіть незважаючи на випуск «Антоновим» Ан-140 і розробку Ан-148, українська авіапромисловість залишилася сфокусованою на своїх ключових компетенціях – військова промисловість, експорт на традиційні ринки, співпраця з Росією і забезпечення послуг з ремонту, відновлення і вдосконалення в десятках країн, зокрема Китаї, Індії, Лівії [10].

І сьогодні українське авіабудування залежне від держави. «Антонов» на 100% залишається в державній власності з близько 70% компонентів, що використовуються українськими авіабудівниками, експортованими з Росії. Відповідно Україна є суттєво залежною від російських постачальників. Та, на відміну від Росії, що намагається чітко позиціонувати себе на міжнародному комерційному ринку, Україна зосередилася в основному на наданні сервісного обслуговування військовим літакам, що вже експлуатуються. Але, оскільки лише 5–10%

загального вітчизняного літакобудування призначено для внутрішнього ринку, українська авіапромисловість залишається залежною від експорту, і тому для підтримання довготривалого розвитку необхідно конкурувати на міжнародному ринку з літаками власного виробництва – Ан-140, Ан-148 і Ан-158. Та обсяги виробництва залишаються низькими [11].

Тісні взаємозв'язки України з Росією в авіа- та оборонній галузі зберігалися два десятиліття після розвалу Радянського Союзу. Вони, зокрема, є серед причин протидії РФ процесам щодо посилення співпраці України та ЄС. Революція в Україні в 2014 р. мала великий вплив на економічну і політичну ситуацію, відносини з іншими країнами, особливо з Росією. В результаті військових дій погіршилися взаємовідносини Росії з США та ЄС [11]. У 2013 р. Росія започаткувала модернізацію літаків, розроблених за кордоном (тобто в Україні), без згоди розробників, що фактично було прямою атакою на українських авіавиробників. Після цього в 2014 р. Україна скасувала багато угод з Росією у цій сфері. Подальше погіршення взаємовідносин двох країн відобразиться на розвитку галузі, навіть з врахуванням того, що ні Україні, ні Росії не є на сьогодні конкурентоспроможними на ринках комерційних літаків та двигунів. Навіть якщо б Україна змогла виробляти літаки й двигуни світового рівня, вона все ще має обмежений комерційний досвід поза межами колишнього СРСР і неминуче стикається з реаліями сьогодення – глобалізацією і технологізацією [11].

У результаті аналізування тенденцій розвитку авіагалузі в Україні сформовано матрицю SWOT-аналізу для авіабудівної галузі України (табл. 1).

Як бачимо, основні конкурентні переваги українського авіабудування – тривала присутність у галузі, наявність кваліфікованих кадрів, відносно низькі витрати, а конкурентні недоліки – застарілі методи управління й недосконала закрыта політика інвестування внаслідок залежності від держави, фінансові проблеми та неспроможність забезпечити глобальні післяпродажні послуги.

Ключові перешкоди для розвитку авіабудівної галузі України:

1. *Невеликий розмір внутрішнього ринку.* У галузі комерційного літакобудування значний обсяг внутрішнього ринку є важливою стратегічною перевагою, оскільки забезпечує економію на масштабах у виробництві й сервісному обслуговуванні. Порівняно із сусідніми країнами український внутрішній ринок є відносно невеликим – внутрішній цивільний флот за кількістю літаків становить лише чверть російського, 8% китайського і 2% американського [9]. Відповідно, доступ до іноземних ринків є критично важливим.

2. *Мала частка світового ринку.* За оцінками фахівців ОЕСР, частка світового ринку ДП «Антонов» – близько 3% [11]. При цьому вітчизняна авіапродукція представлена у сегменті регіональної, транспортної авіації та двигунобудування, тоді як найприбутковішою вважається ніша магістральних пасажирських лайнерів [4]. Навіть на внутрішньому ринку українські авіакомпанії надають перевагу придбання іноземних літаків через

SWOT-аналіз для авіабудівної галузі України

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Тривала присутність у галузі. Пріоритетність галузі для держави. Вигідне географічне розташування. Наявність галузевих науково-дослідних і навчальних інститутів. Відносно кваліфіковані трудові ресурси. Відносно нижчі витрати і конкурентна ціна</p>	<p>Повна залежність виробників від держави і, як наслідок, застарілі методи управління, недосконалі закриті політика інвестування, складний правовий статус, брак співпраці з постачальниками для розподілу ризику, неефективне фінансування клієнтів. Неспроможність забезпечення глобальних послуг з технічного обслуговування, ремонту. Застарілі основні фонди. Низький рівень інноваційної діяльності. Залежність від постачання вузлів, деталей, комплектуючих з інших країн. Відтік кваліфікованих кадрів за кордон, старіння робочої сили. Невелика частка світового ринку, неосвоєння провідних сегментів</p>
Можливості	Загрози
<p>Збільшення попиту на пасажирські та вантажні авіаперевезення в світі й, відповідно на продукцію авіабудування. Посилення внутрішнього попиту на військові літаки</p>	<p>Високі бар'єри входу на світовий ринок. Посилення конкуренції на світовому ринку. Зростання попиту на літаки з низькими операційними витратами (зокрема, включають технічне обслуговування і ремонт). Обмежений розмір внутрішнього ринку. Подальше зниження внутрішнього попиту на авіаперевезення. Недостатність державної підтримки розвитку галузі, в першу чергу фінансової. Недостатня розвиненість фінансових ринків</p>

вартість та ризики переходу на нову ще не випробовану модель. Також авіакомпанії часто фокусуються на певних моделях щоб досягти переваг за рахунок масштабів у навчанні персоналу та закупівлях запчастин.

3. *Недостатні післяпродажні послуги з технічного обслуговування й ремонту, що є ключовим при збуті літаків, особливо при експорті.* Натомість клієнти «Антонова» публічно скаржились на низький рівень таких послуг. Слабкість «Антонова» у цій сфері пояснюється кількома причинами: 1) історично компанія спеціалізувалася на військових літаках, де ефективності їх використання приділяється менша увага, а логістика часто здійснюється самими клієнтами; 2) значні витрати на налагодження мережі технічного обслуговування і ремонту, при цьому для забезпечення ефективності інвестиції в такі сервісні потужності повинні розподілятися на достатню кількість літаків. Можливістю розвитку таких потужностей без необхідності несення усіх витрат могло б бути залучення іноземних компаній [9].

4. *Застаріле закриті управління, брак співпраці з постачальниками для розподілу ризиків внаслідок залежності від держави.* Українське цивільне авіабудування регулюється так, як і військове, що зумовлює наголос на нацбезпеці, а не бізнес-цілях, і, відповідно, низьку конкурентоспроможність. Фахівці підкреслюють, що українські авіабудівники потребують значної міри автономії своїх фінансових і операційних рішень. З іншого боку, стратегічний характер галузі та великий обсяг фінансових інвестицій вимагає структурованого і прозорого управління й нагляду за монополізацією. Та такі проблеми не є характерними виключно для України, і більшість країн – членів ОЕСР мають значний досвід їх вирішення [12].

5. *Довготермінова стабільність кваліфікації працівників – сумнівна.* Як і інші сектори економіки, українське авіабудування стикається зі старінням робочої

сили. Молодших спеціалістів недостатньо, до того ж відбувається «відтік мізків» у розвинуті країни, особливо стосовно висококваліфікованих працівників. Керівництво «Антонова» уже висловлює занепокоєння через недостатню наявність компетентних працівників середнього та нижчого рівнів. Людські ресурси є ключовими в галузі, й щоб утримати й підвищувати кваліфікацію працівників, необхідні системні дії на всіх рівнях освіти.

6. *Обмежене фінансування на стадії розробки.* Авіабудування на стадії розробки вимагає величезних інвестицій, які зазвичай виробники отримують через банки, фінансові ринки, партнерів чи державну підтримку. Українським авіабудівникам сьогодні бракує усіх цих джерел. Вони можуть користуватися фінансуванням лише окремих національних банків, власними надходженнями та держбюджетом, а до інших глобальних джерел державні компанії доступу не мають.

7. *Неефективне фінансування клієнтів.* У галузі важливим є фінансування як розробки літаків, так і їх купівлі. У розвинених країнах клієнти користуються позиками банків чи операційним або фінансовим лізингом. Українські ж банки не мають фінансових можливостей для таких значних позик, а дві найбільші операційно-лізингові компанії не є клієнтами «Антонова» (ILFC працює лише з Boeing та Airbus, а GECAS ще й з Bombardier та Embraer), адже його основні українські й російські клієнти не є достатньо кредитоспроможними. А щодо фінансового лізингу, то рівень розвитку фінансових ринків та рівень макроекономічної стабільності в Україні підриває конкурентоспроможність вітчизняної галузі [9].

8. *Брак загальної державної підтримки.* У більшості країн авіабудування підтримується урядами різними шляхами як у виробництві, так і у фінансуванні клієнтів. Пряма допомога держави – це найчастіше підтримка НДДКР та інновацій. Так, Airbus отримав кілька

позик від Європейського Інвестиційного Банку, зокрема, останнім часом на зменшення споживання пального та викидів вуглекислого газу. В Україні ж можливості держбюджету останнім часом виключають суттєву допомогу національним галузям [9].

Відповідно для розвитку авіабудівної галузі України рекомендуються:

1. *Реформування управління в галузі й корпоратизація.* Україна, як і багато інших країн, має зберегти контроль над військовим авіабудуванням, але комерційно потребує приватних та іноземних інвестицій. Відповідно уряд міг би розділити керівництво цими двома секторами. Фахівці [9] рекомендують спростити і раціоналізувати форми управління й власності, щоб кредитори змогли виставляти вимоги й ініціювати визнання неплатоспроможності в разі необхідності. Зокрема вважають доцільним корпоратизацію «Антонова», що забезпечить кращий доступ до внутрішнього і міжнародного фінансування, можливості міжнародної співпраці, операційну свободу [12].

2. *Необхідність покращання інвестиційної політики й просування галузі.* Рекомендують відкрити галузь для приватних та іноземних інвестицій, що, зокрема, необхідно для залучення партнерів з метою розподілу ризиків та формування відносин з міжнародними фінансовими системами. Відкритість галузі – і необхідна умова розвитку мережі надання сервісних послуг, який є практично неможливим без партнерства з існуючими розвинутими міжнародними компаніями. Але, звісно, уряд повинен діяти системно, щоб зацікавити інвесторів галуззю – у сфері законодавства, реформ, пріоритезування галузі та її просування в міжнародному середовищі [9].

3. *Вдосконалення торгової політики.* Хоча на сьогодні торгові бар'єри й не мають значного впливу через низьку інтеграцію в міжнародні ланцюги постачання, але надалі торгова політика набере важливості.

4. *Підтримання довготермінової стабільності кваліфікації працівників.* Першим кроком може бути вдосконалення середньої базової освіти, а на її основі – середньої спеціальної освіти відповідно до нагальних потреб бізнесу. Також необхідний розвиток специфічних ефективних програм для збереження і вдосконалення навичок робітників та інженерів на постійній основі.

5. *Державна підтримка галузі та клієнтів.* Необхідно сформулювати стратегію розвитку авіагалузі й спрямовувати кошти в найефективніші сфери. При цьому важливий ретельний контроль державних коштів та чесна конкуренція згідно з міжнародною практикою [9]. Відзначимо, що Уряд України визначив авіабудування «стратегічно важливим для економіки держави» сектором. Втім, конкретних дій із реалізації прийнятої стратегії на сьогодні не здійснено.

Фахівці ОЕСР, аналізуючи конкурентоспроможність галузей економіки України, обрали авіабудування серед інших сфер вітчизняного машинобудування як найперспективніше через володіння специфічними технологіями та навиками, пріоритетність для держави та очікувані обсяги світового

попиту [9] і розробили рекомендації для його розвитку. Виходячи з групування компаній у галузі: 1) основні виробники (*OEM – original equipment manufacturer*), такі, як Airbus, Boeing, що здійснюють дизайн, інтеграцію і кінцеве збирання літака, а також основне технічне обслуговування й ремонт; 2) постачальники 1-го рівня, що здійснюють інтеграцію, несуть відповідальність за виробництво і збирання основних систем літака (двигуни, бортове обладнання, крила, шасі) й надають значну кількість послуг із технічного обслуговування й ремонту; 3) постачальники 2-го рівня, що здійснюють постачання компаніям 1-го рівня, виробляючи підсистеми літака і компоненти бортового обладнання; 4) постачальники 3-го рівня виготовляють системні елементи і компоненти; 5) постачальники 4-го рівня постачають сировину та інші компоненти, програмне забезпечення і послуги; 6) компанії, що здійснюють лише технічне обслуговування, ремонт та відновлення), – вони пропонують Україні три різні стратегії розвитку авіабудівної галузі:

1. **Довготермінова** – розвиток основних виробників і постачальників 1-го рівня. Вона вимагатиме реконструкції ролі вітчизняних основних виробників через посилення послуг із технічного обслуговування і ремонту та вдосконалення фінансових умов придбання літаків.

2. **Середньотермінова** – розвиток постачальників найпрогресивніших найдорожчих товарів 2 і 3 рівнів.

3. **Короткотермінова** – фокусування на постачальників простих дешевих товарів 2 і 3 рівнів [9].

Ці стратегії можуть бути як окремими стратегічними альтернативами, так і етапами довготермінового плану розвитку галузі. Але всі стратегії вимагають і фінансових ресурсів, і активного залучення держави й приватного сектору.

Перша альтернатива є амбітною і високоризиковою. Українські компанії мали б стати виробниками комплексного продукту світового рівня, – сфокусуватися на координуванні дизайну, виробництва і технічного обслуговування й ремонту. Або ж вони могли б як постачальники 1-го рівня здійснювати дизайн, виробництво та техобслуговування й ремонт складних модулів літака, зокрема двигунів. Перевагою другої опції були б вища дохідність, у той час як перша була б привабливішою для іноземних інвесторів. Однак фахівці вважають, що невеликий внутрішній ринок, обмежені фінансові можливості, а також активність нових китайських та японських конкурентів є суттєвими стримуючими чинниками для втілення першої найамбітнішої опції. Для неї необхідні величезні кошти, і, що найскладніше, – на створення потужностей для технічного обслуговування й ремонту в країнах потенційних клієнтів. На сьогодні це ключова, та, на жаль, відсутня в українських виробників складова конкурентоспроможності літаків. Вона вимагатиме складських потужностей, забезпечення запасними частинами, навчання і підготовки кадрів на місцях і постійних (24/7) сервісних послуг. А складність управління глобальними ланцюгами постачання робить її високоризиковою.

Друга стратегічна альтернатива передбачає помірний рівень ризику. Українські постачальники брали б

участь у розробці й виробництві найсучасніших продуктів, але не виступали б інтегратором чи провайдером сервісних послуг. Потужності українських компаній загалом достатні для такої альтернативи, що є менш прибутковою й ризиковою, адже більшість сервісних послуг надавала-ся б основною компанією-виробником. Але недоліком альтернативи є високі бар'єри входження в глобальні ланцюги постачання й необхідність відповідати глобальним стандартам сертифікації та стандартизації.

Третя альтернатива є низькоризиковою і низькоприбутковою. Українські компанії просто виробляли б середньо- та низькотехнологічні запчастини з низькими цінами. Перевагою тут є достатньо сильна виробнича інфраструктура, існуюча довіра на світовому ринку, особливо стосовно виробів із металів та можливість співпраці з широким колом споживачів із різних країн [9].

Здійснене аналізування тенденцій розвитку галузі та загальна макроекономічна ситуація в Україні дає нам підстави вважати першу стратегічну альтернативу недосяжною в короткотерміновому плані, а другу – ефективною лише за умови подолання основних виявлених вище перешкод для розвитку галузі. Тобто, на сучасному етапі прийнятною є лише третя стратегічна альтернатива. Разом з тим, якщо ситуація в Україні в цілому і в галузі зокрема буде покращуватися, ймовірний перехід до другої стратегічної альтернативи, оскільки більшість чинників глобального ринку є сприятливими для цього. Для реалізації другої та, особливо, третьої стратегічної альтернативи ключову роль відіграватиме конкурентоспроможність на світових ринках вітчизняних післяпродажних послуг, які можуть надаватись як самими українськими авіавиробниками, так і окремими спеціалізованими компаніями.

ВИСНОВКИ

У результаті дослідження основних тенденцій розвитку авіаційної галузі у світі та Україні сформовано матрицю SWOT-аналізу для авіабудівної галузі України, де серед основних конкурентних переваг названо тривалу присутність у галузі, наявність кваліфікованих працівників, відносно нижчі витрати, а серед конкурентних недоліків – застарілі методи управління й недосконала закрита політика інвестування внаслідок залежності від держави, фінансові проблеми та неспроможність забезпечити глобальні післяпродажні послуги. У результаті аналізування стратегічних альтернатив розвитку українського авіабудування, запропонованих фахівцями ОЕСР, констатовано можливість впровадження сьогодні лише найменш прибуткової та ризикової, базованої на постачанні на світовий ринок середньо- та низькотехнологічних запчастин за низькими цінами. Перспективами подальших досліджень може стати розробка тактичних заходів для розвитку вітчизняного авіабудування у межах обраної стратегії.

ЛІТЕРАТУРА

1. **Подреза С. М.** Організаційно-економічний механізм розвитку інфраструктури технічного забезпечення авіаційного транспорту : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : спец. 08.07.04 –

економіка транспорту і зв'язку / С. М. Подреза. – К. : Національний авіаційний університет, 2005. – 37 с.

2. **Вовнянко А.** Руїнація авіаційної промисловості України [Електронний ресурс] / А. Вовнянко. – Режим доступу : <http://my.obozrevatel.com/technology/71639-rujnatsiya-aviatsijnoi-promislovosti-ukraini.htm>

3. **Гук А.** Льотна еволюція: що принесуть нові правила гри. І як країна виглядає в контексті світових тенденцій в авіації [Електронний ресурс] // Forbes Україна. – Режим доступу : <http://forbes.net.ua/ua/opinions/1409266-lotna-evolyuciya-shcho-prinesut-novi-pravila-gri>

4. **Романюк В. М.** Державно-приватне партнерство як передумова підвищення ефективності управління ДП «Антонов» / В. М. Романюк // Економіка та держава. – 2015. – № 9. – С. 117–121.

5. Airbus Global Market Forecast «Flying by Numbers» 2015–2034. AIRBUS.S.A.S. 2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.airbus.com/company/market/forecast/>

6. Проект «Стратегічного плану розвитку авіаційного транспорту до 2020 року» / Міністерство інфраструктури України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://mtu.gov.ua/projects/view.php?P=30>

7. **Іваницька О. М.** Сучасний стан авіаційної галузі та проблеми державного регулювання розвитку авіа лізингу в Україні / О. М. Іваницька, А. Г. Гадіяк // Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. – 2013. – № 1. – С. 102–105.

8. Офіційний сайт Державної авіаційної служби України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.avia.gov.ua/documents/Lotna-privatn/sertifikaciya-tipu/derectivi-lotnoi-privatnosti/documents/Lotna-privatn/sertifikaciya-tipu/23500.html>

9. OECD (2012), Competitiveness and Private Sector Development: Ukraine 2011: Sector Competitiveness Strategy, OECD Publishing [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/finance-and-investment/competitiveness-and-private-sector-development-ukraine-2011_9789264128798-en#page179

10. **Poplavskaja Z. V.** Economic problems of aircraft equipment recovery / Z. V. Poplavskaja, A. O. Kalynovskyy // Econtechmod – An International Quarterly Journal. – 2016. – Vol. 05, No. 1. – P. 89–96.

11. The Global Commercial Aviation Industry / Edited by S. Eriksson, H.-J. Steenhuis. – London : Taylor & Francis Ltd, 2015. – 404 p.

12. OECD (2012), A Corporate Governance Assessment of Ukraine's State-Owned Aviation Sector: The Case of Antonov. Policy Handbook: Sector Competitiveness Strategy, OECD Publishing [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.oecd.org/investmentcompact/AntonovEN.pdf>

REFERENCES

“Airbus Global Market Forecast “Flying by Numbers” 2015–2034”. <http://www.airbus.com/company/market/forecast/>

Eriksson, S., and Steenhuis, H.-J. *The Global Commercial Aviation Industry*. New York: Routledge, 2016.

Huk, A. “Lyotna evoliutsiia: shcho prinesut novi pravyla hry. I yak kraina vyhliaidaie v konteksti svitovykh tendentsii v aviatsii” [Flight evolution: what does the new rules of the game. I like the country look in the context of global trends in aviation]. *Forbes Ukraine*. <http://forbes.net.ua/ua/opinions/1409266-lotna-evolyuciya-shcho-prinesut-novi-pravila-gri>

Ivanytska, O. M., and Hadiiak, A. H. “Suchasnyi stan aviatsiinoi haluzi ta problemy derzhavnoho rehuliuвання розвитку avia lizynhu v Ukraini” [Modern state of the aviation industry and the problems of state regulation of development of aviation leasing in Ukraine]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia i mistsevoho samovriaduvannia*, no. 1 (2013): 102–105.

Ofitsiyni sait Derzhavnoi aviatsiinoi sluzhby Ukrainy. <http://www.avia.gov.ua/documents/Lotna-pridatn/sertifikaciya-tipu/derectivi-lotnoi-pridatnosti/documents/Lotna-pridatn/sertifikaciya-tipu/23500.html>

“OECD (2012), Competitiveness and Private Sector Development: Ukraine 2011: Sector Competitiveness Strategy, OECD Publishing”. http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/finance-and-investment/competitiveness-and-private-sector-development-ukraine-2011_9789264128798-en#page179

“OECD (2012), A Corporate Governance Assessment of Ukraine's State-Owned Aviation Sector: The Case of Antonov. Policy Handbook: Sector Competitiveness Strategy, OECD Publishing”. <http://www.oecd.org/investmentcompact/AntonovEN.pdf>

Podrieza, S. M. “Orhanizatsiino-ekonomichniy mekhanizm rozvytku infrastruktury tekhnichnoho zabezpechennia aviatsiinoho transportu” [Organizational-economic mechanism of development of infrastructure of technical support of air transport]. *Avtooref. dys. ... dokt. ekon. nauk: 08.07.04, 2005.*

“Proekt «Stratehichnoho planu rozvytku aviatsiinoho transportu do 2020 roku»” [The project "Strategic plan for the development of air transport till 2020"]. Ministerstvo infrastruktury Ukrainy. <http://mtu.gov.ua/projects/view.php?P=30>

Poplavska, Z. V., and Kalynovskyy, A. O. “Economic problems of aircraft equipment recovery”. *Econtechmod. An international quarterly journal*, vol. 05, no. 1 (2016): 89-96.

Romaniuk, V. M. “Derzhavno-privatne partnerstvo yak peredumova pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia DP "Antonov"” [Public-private partnerships as a prerequisite for improving the efficiency of management of SE Antonov]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 9 (2015): 117-121.

Vovnianko, A. “Ruinatsiia aviatsiinoi promyslovosti Ukrainy” [The destruction of aviation industry of Ukraine]. <http://my.obozrevatel.com/technology/71639-rujnatsiya-aviatsiinoi-promislovosti-ukraini.htm>

УДК 332.122:379.84

РОЗВИТОК ТУРИСТИЧНОГО РИНКУ КАРПАТСЬКОГО РЕГІОНУ ТА ОЦІНКА МОЖЛИВОСТЕЙ СПІВПРАЦІ ЙОГО УЧАСНИКІВ

© 2016 ТОМАШЕВСЬКА А. В.

УДК 332.122:379.84

Томашевська А. В. Розвиток туристичного ринку Карпатського регіону та оцінка можливостей співпраці його учасників

Статтю присвячено аналізу розвитку туристичного ринку Карпатського регіону та можливості співпраці його учасників. Проаналізовано динаміку кількості суб'єктів туристичної діяльності регіону, доходів від надання туристичних послуг, кількості обслужованих туристів у межах Карпатського регіону. Запропоновано результати проведеного експертного аналізу щодо розвитку співпраці в регіоні учасників туристичного ринку. Результати дослідження підтвердили необхідність заходів, що визначають подальший розвиток туризму у вигляді співпраці. Визначено, що цей показник поступається лише заходам щодо розширення спортивних споруд, у першу чергу, пов'язаних із зимовими видами спорту, і залученню зовнішніх інвестицій. Показано, що невизначеними залишаються напрямки практичної реалізації такої співпраці та доведено, що перешкодами на шляху до неї є переважно бар'єри психологічного характеру, а також прогалини в знаннях про переваги, можливості та форми такої співпраці.

Ключові слова: туристичний ринок, Карпатський регіон, туристичні послуги, суб'єкти туристичного ринку, турагенти, туроператори.

Рис.: 2. **Табл.:** 3. **Бібл.:** 6.

Томашевська Антоніна Василівна – здобувач, кафедра менеджменту та маркетингу, Прикарпатський національний університет ім. В. Стефаника (вул. Шевченка, 57, Івано-Франківськ, 76018, Україна)
E-mail: lianeta@mail.ru

УДК 332.122:379.84

UDC 332.122:379.84

Томашевская А. В. Развитие туристического рынка Карпатского региона и оценка возможностей сотрудничества его участников
Статья посвящена анализу развития туристического рынка Карпатского региона и возможности сотрудничества его участников. Проанализирована динамика количества субъектов туристической деятельности региона, доходов от предоставления туристических услуг, количества обслуженных туристов в пределах Карпатского региона. Предложены результаты проведенного экспертного анализа по развитию сотрудничества в регионе участников туристического рынка. Результаты исследования подтвердили необходимость мер, определяющих дальнейшее развитие туризма в виде сотрудничества. Определено, что этот показатель уступает лишь мерам по расширению количества спортивных сооружений, в первую очередь, связанных с зимними видами спорта, и привлечению внешних инвестиций. Показано, что неопределенными остаются направления практической реализации такого сотрудничества и доказано, что препятствиями на пути к нему являются преимущественно барьеры психологического характера, а также пробелы в знаниях о преимуществах, возможностях и формах такого сотрудничества.

Ключевые слова: туристический рынок, Карпатский регион, туристические услуги, субъекты туристического рынка, турагенты, туроператоры.

Рис.: 2. **Табл.:** 3. **Библ.:** 6.

Томашевская Антонина Васильевна – соискатель, кафедра менеджмента и маркетинга, Прикарпатский национальный университет им. В. Стефаника (ул. Шевченко, 57, Івано-Франківськ, 76018, Украина)
E-mail: lianeta@mail.ru

Tomashevsk A. V. Development of the Tourism Market of the Carpathian Region and Evaluation of Possibilities for Cooperation of its Actors

The article is concerned with analyzing development of the tourism market of the Carpathian region and the possibilities for cooperation of its actors. The dynamics of the number of actors of the tourism activity of the region, the revenues from provision of tourist services, and the number of the tourists, which were receiving services within the Carpathian region, have been analyzed. Results of the carried out expert analysis on the development of cooperation by actors of the tourism market in the region have been provided. The study results have confirmed the need for measures that determine the further development of tourism in the form of cooperation. It has been determined that this indicator is second only to measures to increase the number of sports facilities, primarily associated with winter sports, as well as attracting foreign investment. It is displayed that the uncertain directions are connected with the practical implementation of such cooperation and it is proved that obstacles to it are predominantly the barriers of psychological nature, as well as gaps in the knowledge about benefits, opportunities and forms of such cooperation.

Keywords: tourism market, Carpathian region, tourist services, actors of tourism market, travel agents, tour operators.

Fig.: 2. **Tabl.:** 3. **Bibl.:** 6.

Tomashevsk A Antonina V. – Applicant, Department of Management and Marketing, Precarpathian National University named after V. Stefanyk (57 Shevchenko Str., Ivano-Frankivsk, 76018, Ukraine)
E-mail: lianeta@mail.ru