

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ, НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

На правах рукопису

КОЗЛОВСЬКИЙ КОСТЯНТИН ВІКТОРОВИЧ

УДК [33.012.8-045.45:347.823.21(477)]:339.9/137.2

**ІНТЕГРАЦІЯ АВІАЦІЙНОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ У
ГЛОБАЛЬНИЙ КОНКУРЕНТНИЙ ПРОСТІР**

Спеціальність: 08.00.02 – світове господарство і міжнародні
економічні відносини

ДИСЕРТАЦІЯ

на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

науковий керівник

Ступницький Олексій Іванович

к.е.н., професор

Київ – 2012

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ МІЖНАРОДНИХ ГАЛУЗЕВИХ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ.....	14
1.1. Багатовекторність як основа формування суб'єктів міжнародної галузевої інтеграції	14
1.2 Вплив конкуренції на чинники розвитку міжнародного авіаринку	31
1.3. Еволюція і критерії інтеграції авіаційного комплексу України у міжнародний авіаційний ринок	48
Висновки до розділу 1	64
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЇ ІНТЕГРАЦІЇ АВІАЦІЙНОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ У СВІТОВИЙ КОНКУРЕНТНИЙ ПРОСТІР.....	70
2.1. Мультинаціональні стратегії інтеграції українських авіакомпаній у міжнародний конкурентний простір	70
2.2. Інтеграція моделей міжнародного маркетингу в систему управління авіаційного комплексу України	89
2.3. Ділові авіаперевезення як найбільш динамічний сегмент інтеграції бізнес авіації України у глобальне конкурентне середовище.....	108
Висновки до розділу 2	121
РОЗДІЛ 3. КОНКУРЕНТНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ АВІАЦІЙНОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ	125
ного комплексу	125
3.2. Економетрична модель інтеграційної динаміки міжнародних пасажирських авіаперевезень	140
3.3. Залучення іноземних інвестицій як пріоритетний чинник розвитку інфраструктури авіаційного комплексу України	158
Висновки до розділу 3	175
ВИСНОВКИ	178
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	183
ДОДАТОК	203

ВСТУП

Актуальність теми. Особливості динаміки сучасного світового господарства визначаються не стільки специфікою галузевих пропорцій окремих національних економік і рівнем міжнародної конкуренції, скільки ступенем синергетичного ефекту від використання переваг глобалізації, лібералізації міжнародної економічної діяльності, інформатизації економіки, зростаючої вартості і значущості знань. Зростання ролі інтеграційної складової у взаємодії суб'єктів світового ринку відбувається в умовах нерівноважених процесів та нелінійних за своєю природою взаємодій і каналів зворотного зв'язку, посилення турбулентності світової економіки. Саме ці чинники є визначальними у розвитку міжнародного авіаринку (літакобудування, пасажиро- і вантажоперевезень) як одного з найбільш глобалізованих ринків, його майбутньої структури і просторового розміщення, входження країни у світовий конкурентний простір і використання переваг наднаціональної інтеграції регіональних економічних угруповань.

Сьогодні потреба України у високорозвиненому ринку транспортних перевезень за умови інтеграції у європейську і світову економіку визначає розвиток авіаційного комплексу як пріоритетного у контексті природної переваги геостратегічного розташування України, що дозволяє їй бути вигідним «мостом» для транзитних перевезень товарів і пасажирів між країнами Європи, Азії і Близького Сходу. Це висуває високі конкурентні вимоги відносно якості, регулярності і надійності транспортних зв'язків, збереження вантажів і безпеки перевезення пасажирів, строків і вартості доставки. Стан транспортної системи України повинен відповідати вимогам європейської інтеграції, а створення сприятливих інвестиційних умов, економічних стимулів та заходів державного управління, досконалого правового регулювання у сфері повітряного законодавства сприятимуть розвитку авіаційного комплексу як вагомому сектору національної економіки.

Організаційна, виробнича, наукова та інша діяльність фізичних і юридичних осіб, що є складовими авіаційного комплексу, а також авіаційна інфраструктура повітряних перевезень (авіаційні роботи і послуги, аеродромні мережі і аеропорти) обумовлюють потребу в нагальній структуризації конкурентних переваг вітчизняних підприємств авіаційного комплексу на міжнародних ринках як провідного імперативу для їх довгострокової присутності на цих ринках.

Проблеми міжнародної економічної інтеграції національних галузевих комплексів у регіональний і глобальний конкурентний простір, формування їх конкурентних переваг є предметом наукових досліджень як зарубіжних, так і вітчизняних науковців. Це такі зарубіжні вчені як Р. Арон, Т. Бірстекер, Д. Вайнер, М. Дюватріон, Ж. Жерейж, Р. Ліпсей, Д. Мід, А. Рюгман, Дж. Стрікленд, Я. Тінберген, Д. Хассі, Ф. Шміттер, П. Ліндберга та інші. Серед вітчизняних науковців необхідно відзначити роботи, присвячені проблематиці економічної інтеграції, формування механізму стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю в Україні, а саме В. Будкіна, І. Бураковського, В. Вергуна, М. Дудченка, О. Каніщенко, А. Кредісова, О. Рогача, А. Румянцева, О. Ступницького, А. Філіпенка, В. Шевченка, О. Шниркова та інших. Дослідженням окремих аспектів розвитку авіаційного комплексу присвячені праці українських вчених В. Афанасьєва, П. Буніча, Н. Галан, В. Загорулька, Ю. Кулаєва, О. Ложачевської, Г. Лозової, О. Новикової, Є. Сича.

Проте, по-перше, у сучасній вітчизняній науковій літературі майже відсутні дослідження теоретико-методологічних основ, системної суті розвитку й інтеграції національних галузевих комплексів (авіаційного комплексу) у глобальний конкурентний простір, особливостей механізму імплементації системи національних регулюючих норм до правил і стандартів функціонування міжнародного авіаринку, що є необхідною умовою розвитку міжнародного інтеграційного співробітництва України з різними країнами світу в галузі авіабудування та авіап перевезень. По-друге, більшість наукових

публікацій носить онтологічний характер і стосується, здебільшого, кількісної сторони забезпечення та динаміки транспортно-перевізних процесів, не торкаючись сутнісної еволюції авіаційного комплексу як сучасного явища суспільно-економічних відносин. Крім того, існує необхідність виявлення та класифікації внутрішніх і зовнішніх чинників інтеграції національного авіаційного комплексу у світове господарство, узагальнення та інтерпретації її концептуальних засад у контексті переходу України до ринкової моделі господарювання. Все це зумовлює актуальність теми дисертації.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами і темами.

Дисертаційну роботу виконано в рамках розробки загальної наукової теми Інституту міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка «Інтеграція України у європейські, правові, політичні та економічні системи» (ДР № 06БФ048-01) та «Стратегія інтеграції України у світову економіку» (ДР № 11БФ048-01), яка є складовою наукових досліджень Інституту міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка в межах Комплексної наукової програми Київського національного університету імені Тараса Шевченка «Україна у міжнародних інтеграційних процесах» (2011-2015 рр.). Особисто дисертантом розроблена система пріоритетних напрямів підвищення конкурентоспроможності української бізнес-авіації у контексті інтеграції авіаційної інфраструктури України у світовий ринок авіаперевезень.

Мета і завдання дослідження. Мета дисертаційної роботи полягає в удосконаленні теоретико-методологічних підходів та розробці практичних рекомендацій щодо інтеграції національних галузевих комплексів у глобальний конкурентний простір, виявлення та класифікації внутрішніх і зовнішніх чинників інтеграції авіаційного комплексу України у світовий ринок транспортних перевезень, шляхів удосконалення інституційних засад його інтеграції у міжнародний авіапростір. Для досягнення цієї мети в роботі були поставлені такі *завдання*:

- розкрити теоретико-методологічну сутність міжнародних

галузових інтеграційних процесів як якісно нового явища у розвитку світової економіки порівняно з національною консолідацією;

- виявити вплив конкуренції на чинники розвитку міжнародного авіаринку в контексті формування системи конкурентних переваг національних авіапідприємств на сучасному етапі;
- визначити рушійні сили і критерії інтеграції авіаційного комплексу України в міжнародний авіаційний ринок;
- розробити алгоритм використання українськими авіапідприємствами мультинаціональних стратегій їхньої поетапної інтеграції в міжнародний конкурентний простір;
- запропонувати напрями і форми інтеграції моделей міжнародного маркетингу в систему управління авіаційним комплексом України в контексті підвищення ефективності національного авіабізнесу;
- виокремити особливості й сучасні тенденції розвитку ділових авіаперевезень як найбільш динамічного сегмента інтеграції бізнес-авіації України у глобальне конкурентне середовище;
- визначити інституційні передумови реструктуризації вітчизняного авіаційного комплексу і сучасні пріоритети розвитку авіаційної галузі України в умовах глобального конкурентного простору;
- розробити економетричну модель інтеграційної динаміки міжнародних пасажирських авіаперевезень шляхом виявлення і кількісного визначення впливу комплексу взаємозв'язків на їхню динаміку.
- обґрунтувати практичні рекомендації щодо використання авіапідприємствами України конкурентних переваг і гармонізації вітчизняного законодавства до міжнародних стандартів світового авіаринку.

Об'єктом дослідження є розвиток національних авіаційних комплексів та процеси їх інтеграції у глобальний конкурентний простір.

Предметом дослідження є теоретико-практичні аспекти інтеграції авіаційного комплексу України в міжнародний конкурентний простір,

пов'язані з використанням конкурентних переваг та специфікою функціонування міжнародного авіаційного ринку.

Методи дослідження. Для досягнення мети і розв'язання завдань дисертаційної роботи використано широкий інструментарій методів наукового, теоретичного та емпіричного дослідження світового господарства і міжнародних економічних відносин. Методологічною основою дослідження є історико-логічний та системний підходи до аналізу економічних явищ і процесів. Методи історизму, порівняльного й системного аналізу і синтезу застосовані при дослідженні понять «міжнародна інтеграція», «міжнародні галузеві інтеграційні процеси», «конкурентні переваги» (п. 1.1, 1.2); методи поєднання історичного і діалектико-логічного використані під час дослідження сутності та чинників розвитку міжнародного авіаринку в структурі міжнародного бізнесу, еволюції та критеріїв інтеграції авіаційного комплексу України в міжнародний авіаційний ринок (п. 1.3); статистичні методи кількісного і якісного порівняння, побудови графіків і таблиць дали можливість узагальнити дані про особливості механізмів вибору стратегій управління і моделей міжнародного маркетингу авіапідприємств України (п. 2.1, 2.2); системно-структурний аналіз використано при дослідженні внутрішніх взаємозв'язків різноманітних чинників у межах конкурентного середовища світового авіаринку, а описово-аналітичний, метод секторального аналізу застосовано при дослідженні найбільш динамічного сегмента авіаційного комплексу України – ринку ділових авіап перевезень (п. 2.3). Завдяки використанню методів системного аналізу і порівнянь зіставлено особливості національного авіаційного законодавства з міжнародними нормами і розроблено рекомендації щодо імплементації національного законодавства України до міжнародних стандартів світового ринку авіапасажиро- і авіавантажних перевезень (п. 3.1), а також виявлено взаємозв'язок між динамікою економічного циклу та припливом прямих інвестицій в авіаційний комплекс України (п. 3.2). Із специфічних методів застосовано метод економетричного моделювання для побудови

економетричної моделі інтеграційної динаміки міжнародних пасажирських авіаперевезень (п. 3.3).

Статистичну та фактологічну основу дисертації становить офіційна міжнародна інформація, зокрема ОЕСР, ЮНКТАД, Міжнародної організації цивільної авіації (ICAO), Міжнародної асоціації повітряних перевізників (IATA), Європейської конференції цивільної авіації (ECAC), Управління європейським повітряним рухом (SESAR), Міжнародної федерації незалежного авіатранспорту, а також дані Державної служби статистики України, експертні оцінки рейтингових агенцій, положення з опрацьованих зарубіжних та українських наукових публікацій, періодичних видань.

Наукова новизна дисертаційної роботи. У дисертаційному дослідженні отримано нові науково обґрунтовані результати, які в сукупності дають змогу вирішити теоретичні та практичні завдання щодо закономірностей та особливостей інтеграції авіаційного комплексу України у глобальний конкурентний простір, а також розробки оптимальних методик оцінки і використання конкурентних переваг та специфіки функціонування міжнародного авіаційного ринку для їх успішного застосування в умовах національної економіки. Найбільш вагомі наукові результати, що характеризують наукову новизну та особистий внесок автора, полягають у такому:

вперше:

- систематизовано критерії інтеграції авіаційного комплексу України в міжнародний ринок транспортних перевезень, що базуються як на макроекономічних загальноновизнаних складових механізму взаємодії між суб'єктами міжнародної галузевої інтеграції, так і мікроекономічних специфічних – системі інструментів ефективного управління активами і портфелями замовлень авіаційних підприємств; використанні мультинаціональних стратегій трансформації авіаційної інфраструктури; на впровадженні моделей міжнародного маркетингу в систему управління авіаційним комплексом України в умовах його інтеграції у глобальний

авіаційний ринок, які визначають ключові компоненти зовнішньоекономічної стратегії підприємств авіаційної галузі й орієнтовані на довгострокову перспективу;

- розроблено модель інтеграційної динаміки міжнародних пасажирських авіаперевезень на основі методу кореляційно-регресійного аналізу, який дозволив виявити як функціональні, так і складні стохастичні взаємозв'язки між соціально-економічними процесами, що виражені у формі багатofакторних рівнянь множинної регресії, авторегресії та ковзного середнього. Виявлення і розрахунків кількісних значень взаємозв'язків, їхньої динаміки та загальної адекватності статистичним коефіцієнтам детермінації Дурбина-Уотсона надало можливість визначити базові складові моделі для прийняття управлінських рішень щодо вдосконалення організації міжнародних авіаперевезень в Україні в умовах глобального конкурентного простору;

удосконалено:

- концептуальні підходи щодо класифікації конкурентних переваг розвитку вітчизняного авіаційного комплексу як багатоступеневої системи управління диверсифікованим інвестиційним портфелем галузей, що входять у його структуру: вигідне географічне положення України; розвинута та диверсифікована транспортна інфраструктура; значний досвід виробництва продукції авіаційної галузі; наявність галузевих науково-дослідних і проектних інститутів; відносно помірна ціна унікальної продукції українського авіакомплексу і робочої сили. У сукупності це дозволяє вирішити три основні завдання: забезпечення максимальної ефективності функціонування авіаційного комплексу, залучення інвестицій у цю сферу, виконання юридичних, фінансово-економічних і соціальних зобов'язань;

- систематизацію порівняльних оцінок чинників трансформації міжнародного авіаринку і розвитку сучасного авіаційного комплексу України. До чинників трансформації слід віднести зміни: норм та способів взаємодії між господарюючими суб'єктами; форм та структури власності; мотивів

поведінки керівництва компаній; організаційних структур управління; до чинників розвитку – реалізацію двох взаємодоповнюючих стратегій, а саме: зміну основних засад державного регулювання авіап перевезень і національного авіаційного законодавства згідно з міжнародними стандартами як фактора впливу на розвиток авіаційного комплексу і впровадження сучасних форм управління ним як елементом підвищення конкурентоспроможності на світовому авіаринку; створення інвестиційної привабливості та визначення вектора оптимізації діяльності українських компаній, що входять до авіабудівного комплексу шляхом лізингу, франчайзингу, створення спільних підприємств у контексті його інтеграції у світовий конкурентний простір;

- практику оцінювання життєвого циклу підприємства авіаційного комплексу, згідно з якою система управління авіаційними підприємствами повинна мати форму самодостатнього цілісного проекту і враховувати всі особливості й характерні риси його діяльності, що підвищить ефективність механізму прийняття управлінських рішень та чітко окреслить спеціалізацію його керівних структур. З метою реструктуризації системи управління вітчизняними державними авіапідприємствами, мають застосовуватись такі принципи: радикальність, адекватна складність, різноманітність, адекватна зміна, аналогія, що дозволить оптимізувати перебіг внутрішніх процесів та посилить їх міжнародні конкурентні позиції.

дістали подальшого розвитку:

- теоретичні підходи щодо розвитку міжнародних інтеграційних процесів на галузевому рівні, мотиви якого відрізняються від мотивів інтеграції на національному рівні, а поява глобальних хвиль міжнародних інтеграційних процесів є проявом якісно нового явища у розвитку світової економіки порівняно з національною консолідацією. При цьому феномен міжнародної галузевої економічної інтеграції знаходиться на перетині трьох загальних теоретичних напрямків економічної науки – теорії фірми, теорії прямих іноземних інвестицій та теорії економічної інтеграції. На світовому авіаційному ринку компанії, що здійснюють економію в інвестуванні у

матеріальні активи, володіючи не всіма необхідними конкурентними перевагами у виробничо-комерційній діяльності, прагнуть використовувати наявні переваги партнера такі як торгова марка, мережа розповсюдження товару, зв'язки з постачальниками сировини і нові технології;

- класифікація кількісних і якісних характеристик багатонаціональної стратегії (на відміну від інтернаціональної і багатокраїнної) провідних західних авіакомпаній, зокрема, кількісних: конкуренція найнижчих витрат і фокусування; економія на масштабі за рахунок транснаціональної координації операцій і децентралізації прийняття рішень; гнучка горизонтальна організаційна структура з розмитістю ієрархії управління; якісних: використання конкретних умов і потреб споживачів кожної країни; швидка внутрішньокорпоративна зміна пріоритетів та співвідношення глобального і локального в обліку просторово-тимчасового і культурного чинників, що в більшості випадків ігнорується в рішеннях та операціях ТНК інших галузей; високий рівень упорядкованості використання переваг агресивної довготривалої маркетингової стратегії «ринкової ніші»; поділ світового ринку авіапасажиро- і авіавантажоперевезень на товарно-сегментно-специфічні інтеграційні «анклави»;

- трактування поняття структурної і науково-технологічної взаємодії між державами на прикладі внутрішніх і зовнішніх інструментів науково-технологічного співробітництва українських і зарубіжних авіапідприємств у сфері авіапасажиро- і авіавантажоперевезень, окремих стадій виробничого процесу в НДДКР від ідеї до запровадження у виробництво нової продукції, особливостей взаємопроникнення національних інноваційних систем країн-учасниць інтеграційних процесів; доведено, що для України форми зазначеного співробітництва визначаються на основі компаративного аналізу структурних елементів інноваційного потенціалу підприємств авіаційного комплексу з відповідними показниками компаній країн-партнерів.

Практичне значення дисертації. Основні положення та висновки дисертації можуть бути використані при підготовці довгострокових програм

інтеграційного розвитку авіаційної галузі України, а саме трансформації авіаційної інфраструктури, організаційних структур управління, державного галузевого регулювання. Результати дисертаційного дослідження враховувалися аналітичним відділом Державного підприємства «Антонов», зокрема в межах довгострокового проекту використання мультинаціональних стратегій інтеграції авіапідприємства в міжнародний конкурентний простір (довідка № 50/10449 від 05.10.2012 р.), використовуються у практичній діяльності маркетингового відділу Державного підприємства «Завод 410 ЦА – концерн «Антонов» при Державному Агентстві України з управління державними корпоративними правами та майном (довідка № 37-3569 від 02.10.2012 р.), зокрема при розробці та плануванні зовнішньоекономічної стратегії і вдосконаленні її маркетингової складової, у діяльності Українського Союзу промисловців і підприємців, зокрема при вивченні питання щодо потенціалу зростання українського авіаринку та використанні моделі оптимізації діяльності українських компаній, що входять до національного авіаційного комплексу (довідка № 08-4-705 від 08.10.2012 р.).

Окремі положення та результати дисертації використовуються у навчальному процесі Інституту міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка при викладанні дисциплін «Міжнародний бізнес», «Ціноутворення на світових товарних ринках», «Менеджмент проектів» (довідка № 048/11-348 від 02.10.2012 р.).

Особистий внесок здобувача. Усі результати, викладені у дисертаційній роботі, отримані здобувачем самостійно та знайшли відображення в опублікованих працях автора.

Апробація результатів дослідження. Основні наукові положення, результати і висновки дисертаційного дослідження обговорювалися на кафедрі міжнародного бізнесу Інституту міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка, а також були оприлюднені на наукових та міжнародних науково-практичних конференціях: «Актуальні проблеми міжнародних відносин» (м. Київ, 22 жовтня 2009 р.); X

Міжнародна науково-практична конференція «Конкурентоспроможність національної економіки» (м. Київ, 26 березня 2010 р.); I Міжнародна наукова конференція «Світова фінансова криза: уроки для України» (м. Київ, 27-28 травня 2010 р.); «Актуальні проблеми міжнародних відносин» (м. Київ, 21 жовтня 2010 р.); V Міжнародна науково-практична конференція «Управлінські аспекти підвищення національної конкурентоспроможності» (м. Сімферополь, 20-22 жовтня 2011 р.).

Публікації результатів дослідження. За результатами проведеного наукового дослідження автором опубліковано 9 наукових праць, загальним обсягом 3,6 друк. арк., у тому числі 6 статей у наукових фахових виданнях та 3 тези конференцій.

Обсяг і структура роботи. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та 1 додатку. Основний зміст викладено на 206 сторінках друкованого тексту. Робота містить 9 таблиць, 22 рисунки. Список використаних джерел включає 221 найменування і викладений на 20 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ МІЖНАРОДНИХ ГАЛУЗЕВИХ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

1.1. Багатовекторність як основа формування суб'єктів міжнародної галузевої інтеграції

Інтеграція в сучасній економіці виступає необхідною умовою розвитку ринкових відносин як з позицій окремої країни, так і в регіональному і глобальному масштабі. Під час трансформації господарської структури національної економіки і її переходу від планової до ринкової, роль та вплив інтеграційних процесів на економічне життя суспільства суттєво посилились. Враховуючи останні тенденції світової економіки, це дає підстави для подальшого дослідження інтеграції із врахуванням особливостей перехідного періоду в економіці України. Міжнародна інтеграція в економічних дослідженнях розглядається протягом тривалого періоду, погляди на неї відрізняються, що зумовлено підходами різних економічних шкіл до цього питання. Проте більшість дослідників даного явища приходять до висновку щодо його об'єктивності та необхідності пошуку нових форм взаємодії національних економік в глобальному масштабі.

Теоретичний аналіз питань інтеграції авіаційного комплексу України у світовий конкурентний простір передбачає розробку нових об'єктів дослідження, в яких провідну роль отримують інституційні елементи ринкового господарства. Зростаючого значення набувають особливі взаємовідносини між економічними суб'єктами, які неможливо обмежити ні звичайними ринковими контрактами, ні відносинами в середині внутрішньої виконавчої вертикалі підприємства.

Однією з рушійних сил інтеграції авіаційних підприємств у світовому конкурентному просторі є прагнення до мінімізації транзакційних витрат. Та обставина, що транзакційні витрати можуть бути суттєво скорочені та мінімізовані у випадку, якщо економічна координація здійснюється не за

допомогою ринку, а в середині підприємства, де діє адміністративна система управління, – фактор не лише утворення нових підприємств, але і їх зростання, в тому числі за правилами горизонтальної або вертикальної інтеграції.

Інтеграція підприємств авіаційного комплексу обумовлена технологічними зв'язками між ними та забезпечує економію на масштабі, консолідацію та ефективне використання ресурсів. Суттєвим джерелом економії при здійсненні інтеграції слід вважати економію на рекламних витратах, організації продажів, підтриманні оптимальних обсягів запасів. Дослідження різноманітних методів створення інтегрованих структур в межах вітчизняного авіаційного комплексу свідчить про багатовекторність шляхів інтеграції, в тому числі і застосування різноманітних м'яких форм інтеграції. Подібну координацію економічних дій, що займає проміжне положення між її ринковою та адміністративною формою, можна назвати економічною квазіінтеграцією.

Виходячи з прагнення авіаційних підприємств до максимізації прибутку, більшість рушійних мотивів, що спонукають інтеграцію авіаційного комплексу у світовий конкурентний простір, можна розділити на такі групи: [207]

1. Мотиви зменшення відтоку ресурсів
2. Мотиви збільшення/стабілізації притоку ресурсів
3. Нейтральні по відношенню до руху ресурсів мотиви

До першої групи мотивів, спрямованих перш за все на мінімізацію витрат, можна віднести наступні: по перше, це економія на масштабах, яка досягається тоді, коли середня величина витрат на одиницю продукції зменшується по мірі збільшення обсягів виробництва продукції. Одне з джерел такої економії полягає у розподілі постійних витрат на більшу кількість продукції, що виробляється. Основна ідея економії за рахунок масштабу полягає в тому, щоб виконувати більший обсяг робіт на тих самих потужностях, при тій самій кількості робітників, при тій самій системі

розподілу і т.д.

Таблиця 1.1.

Основні мотиви інтеграції авіаційних підприємств
у світовий конкурентний простір

Зменшення відтоку ресурсів	Збільшення/стабілізації притоку ресурсів	Нейтральні мотиви
Економія масштабів	Взаємодоповнення ресурсів	Різниця в ринковій вартості підприємства і вартості заміщення
Підвищення ефективності роботи з постачальниками	Отримання крупних контрактів	Різниця між ліквідаційною та поточною ринковою вартістю
Ліквідація функцій, що дублюються	Переваги на ринку капіталу	Особисті мотиви менеджерів. Прагнення збільшити політичне значення керівництва компанії
Кооперація в галузі НДДКР	Досягнення монопольного положення	Захист від поглинання
Зменшення податків, митних платежів та інших зборів	Диверсифікація виробництва. Можливість використання надлишкових ресурсів	«Ефект гіганта»
Переваги на ринку позичкового капіталу	Доступ до інформації (ноу-хау)	
Усунення неефективності управління		

Джерело: [207]

Іншими словами, збільшення обсягів дозволяє більш ефективно використовувати наявні ресурси. Проте, варто пам'ятати, що існують певні межі збільшення обсягів виробництва, при перевищенні яких витрати на виробництво можуть суттєво зрости, що призведе до падіння рентабельності виробництва. Відхилення від оптимального з точки зору витрат на одиницю продукції обсягу виробництва можливо в обидві сторони. Недовиробництво через брак замовлень та перевиробництво через брак потужностей

(наприклад, якщо внаслідок терміновості замовлення станок працює на максимальній швидкості, споживаючи більше ресурсів на одиницю продукції, що виробляється). Обидва відхилення можуть бути вирівняні в результаті інтеграції.

По-друге, внаслідок інтеграції, авіаційні підприємства отримують додатковий важіль зниження цін на закупівлі за рахунок підвищення ефективності роботи з постачальниками, що досягається як шляхом збільшення сукупного обсягу закупівель та отримання можливості користуватись додатковими знижками, так і шляхом прямої загрози зміни постачальника.

По-третє, мотив ліквідації функцій, що дублюються тісно пов'язаний з мотивом економії на масштабах, оскільки пов'язаний з підвищенням ефективності використання наявних ресурсів. Його зміст полягає насамперед у скороченні керівного та технічного персоналу та розширенні їх функцій за рахунок ліквідації дублювання функцій різних працівників та централізації ряду послуг. Досягнення значної економії у короткостроковій перспективі можливе за рахунок централізації маркетингу та збуту, можливості пропонувати більш широкий асортимент продуктів, застосовувати спільні рекламні матеріали.

По-четверте, це кооперація у сфері НДДКР. Переваги від інтеграції можуть бути отримані у зв'язку з економією на високовартісних роботах по розробці новітніх технологій та створенню нових видів продукції. В даному випадку можуть бути об'єднані передові наукові ідеї та грошові засоби, необхідні для їх реалізації. Одне авіаційне підприємство може мати видатних конструкторів, інженерів, програмістів, але не володіти відповідними виробничими потужностями та мережею реалізації, необхідними для отримання переваг від нових продуктів, розроблених її спеціалістами. Інше підприємство може мати налагоджені канали збуту, але його працівники позбавлені необхідного творчого потенціалу. Разом ці підприємства здатні вести ефективну діяльність. Варто зазначити, що даний мотив має багато

спільного з мотивами ліквідації дублювання, мотивом взаємодоповнення та ефекту масштабів, проте його значення для майбутнього підприємства дозволяє виділити його в окрему групу.

По-п'яте, дуже часто однією з вагомих причин інтеграції підприємств виступає скорочення податків, митних платежів та інших зборів. Наприклад, високоприбуткове підприємство, що несе велике податкове навантаження, може придбати компанію з суттєвими податковими пільгами, що будуть застосовані для створеної корпорації в цілому. Компанія може мати потенційну можливість зберігати кошти на податкових відрахуваннях до бюджету завдяки податковим пільгам, але рівень її прибутків не є достатнім, для використання такої переваги.

По-шосте, потужні авіаційні корпорації мають переваги на ринку позичкового капіталу й отримують більш вигідні умови кредитування. Розмір компанії дуже часто сам по собі є гарантом стабільності та дозволяє отримувати більш високий кредитний рейтинг, що, як правило, відкриває шлях до більш дешевих кредитів. Як і у випадку з постачальниками, фінансові організації дорожать крупними клієнтами, що дозволяє новоутвореній компанії ефективніше використовувати інструмент тиску.

По-сьоме, усунення неефективності управління, поширення якісного менеджменту та впровадження більш досконалих технологій управління здатні стати важливим фактором досягнення успіху авіаційним підприємством внаслідок інтеграції. На міжнародному авіаційному ринку завжди можливо знайти підприємства, у яких можливості зниження затрат та збільшення обсягів продажу та прибутку залишаються не до кінця використаними, підприємства, що страждають від нестачі таланту чи мотивації керівників, тобто підприємства з неефективним апаратом управління. Такі компанії стають природними кандидатами на інтеграцію з підприємствами, які володіють більш ефективними системами управління. В деяких випадках «більш ефективне управління» може означати необхідність болісного скорочення персоналу чи реорганізації діяльності компанії [50,

C.121-134].

Безумовно, інтеграцію підприємств не варто вважати єдиним можливим засобом вдосконалення методів управління. Якщо реструктуризація у результаті інтеграції дозволить підвищити якість управління, до це є досить вагомим аргументом на її користь. Проте, існує ризик переоцінки можливостей управління більш складною організацією та мати справу з незнайомими технологіями та ринками. Однак, у деяких ситуаціях саме кардинальні заходи є найбільш простими та раціональними способами підвищення якості управління, оскільки менеджери неефективно діючого підприємства не прийматимуть рішення про звільнення чи пониження на посаді самих себе за неефективне управління, а акціонери крупних корпорацій не завжди мають можливість безпосередньо впливати на рішення питань управління компанією.

Друга група мотивів пов'язана з взаємодоповненням ресурсів, отриманням контрактів, перевагами на ринку капіталу, досягненням монопольного положення, диверсифікацією виробництва, доступом до ноу-хау. Інтеграція може виявитись доцільною, якщо два або декілька авіапідприємств володіють взаємодоповнюючими ресурсами. Внаслідок інтеграції ці підприємства коштуватимуть дорожче у порівнянні з сумою їх вартостей до об'єднання, так як кожне підприємство отримує дефіцитні для нього ресурси, при чому за нижчою ціною, ніж якби їх довелось створювати самостійно.

Інтеграція з метою отримання взаємодоповнюючих ресурсів характерні як для крупних авіаційних концернів, так і для малих авіапідприємств. Досить часто об'єктом інтеграції зі сторони великих компаній стають малі підприємства, так як вони здатні забезпечувати компоненти, яких не вистачає для їх успішної діяльності. Малі підприємства інколи створюють унікальні продукти, але страждають від браку виробничих, технічних структур, а також мережі збуту для організації великомасштабного виробництва та реалізації цих продуктів. Крупні концерни, найчастіше, мають здатність самостійно

створювати необхідні їм компоненти, але можна отримати до них доступ відчутно дешевше та швидше шляхом інтеграції з компанією, яка їх вже виробляє. У інтегрованих структурах з'являється достатньо потужностей, щоб вести конкурентну боротьбу за крупні, у тому числі державні, контракти. Можливість, якою не володіють дрібні авіаційні підприємства. Отримання такого контракту забезпечує оптимальне завантаження потужностей та дозволяє реалізувати економію масштабів. Найбільші авіаконцерни володіють також достатньою економічною потужністю, що дозволяє лобіювати свої інтереси. Розмір компанії, як гарант стабільності, дозволяє отримувати необхідні кредитні кошти, від яких залежить подальший розвиток компанії. Крім того, у компанії з'являється більше можливостей оптимального використання капіталу всередині компанії. Використання трансфертних цін, внутрішня диверсифікація капіталу, встановлення регульованої конкуренції в рамках концерну за капітал,- лише декілька з можливих сценаріїв оптимізації роботи з капіталом всередині компанії. Інколи, вирішальну роль при інтеграції авіаційних підприємств відіграє намір досягнути чи посилити монопольне положення. Потужні авіаконцерни, такі як Boeing та Airbus володіють великим ринковим впливом, що особливо важливо в сучасних умовах, коли домінують різноманітні моделі недосконалої конкуренції і монополії (особливо на замкнених регіональних ринках). Інтеграція у даному випадку дає можливість авіаційним підприємствам отримати контроль над ціновою конкуренцією. Проте антимонопольне законодавство обмежує об'єднання з явним наміром підвищити ціни. Іноді конкуренти можуть бути придбані і потім ліквідовані, тому що вигідніше придбати їх та нівелювати цінову конкуренцію, ніж знизити ціни нижче середніх змінних витрат, примушуючи всіх виробників нести витрати [119, с.11]. Важливим джерелом позитивної синергії є збільшення диверсифікації (як у відношенні товарів, що пропонуються, так і географічної), що знижує загальну ризиковість операцій та гарантує середній обсяг надходжень. Це саме по собі є стимулом для інтеграції вузькоспеціалізованих авіаційних підприємств. Диверсифікація

допомагає стабілізувати потік прибутків, що є вигідним і робітникам даного підприємства, і постачальникам, і споживачам (розширення асортименту товарів і послуг). Початковим пунктом інтеграції може стати наявність у підприємства тимчасово вільних ресурсів. Припустимо, воно веде діяльність у галузі, яка знаходиться у стадії зрілості. Підприємство створює крупні потоки грошових засобів, але володіє незначним вибором інвестиційних можливостей. Тому досить часто подібні підприємства використовують надлишки грошових коштів, які утворились, для об'єднання з іншими компаніями та диверсифікації діяльності. Цей мотив може бути пов'язаний зі сподіваннями на зміну структури ринків чи галузей, з орієнтацією на доступ до нових важливих ресурсів і технологій. В умовах сучасного міжнародного авіаційного ринку успіх національних авіапідприємств головним чином залежить від розширення спектру продуктів та послуг, які вони надають, що, без сумнівів, вимагає консолідації капіталів.

Інформація як ресурс відіграє все більшу роль у діяльності авіаційних підприємств. В процесі інтеграції, разом з матеріальними активами підприємство отримує у розпорядження додаткові знання про продукти та ринок. Як правило, нова компанія привносить разом із собою напрацьовану мережу клієнтів, пов'язаних з нею особистими відносинами. Внутрішньокорпоративні культури здатні як взаємодоповнити одна одну, так і стати важливою перешкодою на шляху спільної діяльності. Невпевненість в майбутньому та ризик бути звільненим призводять до масової флуктуації перш за все найбільш кваліфікованих співробітників та працівників найвищої ланки, які з легкістю здатні знайти нові пропозиції на ринку праці. З ними йдуть і найбільші клієнти. Отримання доступу до нової, більш дешевої інформації та ноу-хау (про ринок, продукти, менеджмент) в процесі інтеграції позбавляє підприємство необхідності витратити великі кошти на консалтингові послуги третіх фірм, тим самим зберігаючи грошові засоби.

Дуже часто легше придбати діюче підприємство, ніж будувати нове. Такі дії є виправданими тоді, коли ринкова оцінка майнового комплексу

цільового підприємства значно менша вартості заміни її активів. Різниця в ринковій вартості підприємства і вартості заміщення виникає через неспівпадіння ринкової та балансової вартості підприємства-об'єкта інтеграції. Ринкова вартість авіаційного підприємства базується на його спроможності приносити доходи, чим і визначається економічна цінність його активів, а, як показує практика, ринкова вартість дуже часто не співпадає з балансовою (інфляція, моральний та фізичний знос).

У сучасній науковій літературі виділяють наступні напрямки дослідження інтегрованих структур:

1. неокласична теорія, яка пов'язує економічну інтеграцію з ліквідацією монополізму окремих ланок технологічних ланцюгів при вертикальній інтеграції; з можливостями отримання монополістичних переваг при горизонтальній інтеграції; з технологічними умовами виробництва (переваги від масштабів, наявність вхідних бар'єрів, тощо);

2. теорія динамічних порівняльних переваг, яка розглядає економічну інтеграцію у зв'язку з адаптацією до життєвих циклів;

3. інституційний аналіз, який досліджує вертикальну інтеграцію в контексті мінімізації транзакційних витрат, проблем агентських відносин та впливу на них розподілу прав власності.

Інтеграційна стратегія – сукупність рішень, які визначають інтеграційні функціонально-управлінські взаємодії підприємства з іншими підприємствами. Для відображення різноманітних аспектів функціонування підприємства обирається інтеграційна концепція, відповідно до якої підприємство розглядається як відносно стійка, цілісна та обмежена від впливу навколишнього середовища самостійна соціально-економічна система, яка інтегрує у часі та просторі процеси виробництва (реалізації) продукції та відновлення ресурсів. Інтеграційна стратегія взаємодіє з інтеграційною концепцією через іншу категорію – інтеграційний потенціал, що становить сукупність ресурсів і можливостей, які визначають очікувані характеристики розвитку підприємства за тих чи інших реальних сценаріїв трансформації

навколишнього середовища.

Фундаментальними теоріями причинно-наслідкових зв'язків економічних інтеграційних процесів є теорія руху міжнародного виробництва товару і теорія монополістичної конкуренції та недосконалості ринку. Наразі теорія руху міжнародного виробництва товару (була розроблена Р.Верноном у 1966 р., на базі концепції практики прийняття рішень компанією про створення філій за кордоном) є основою для аналізу механізму інтеграції підприємств на міжнародному авіаринку. З одного боку, згідно цієї теорії, виробництво того чи іншого товару у країні базування компанії і експорт його за кордон стає неефективним у разі, коли товар досягає фази стандартизації, при цьому, саме на цьому етапі об'єктивні обставини змушують компанію змінювати стратегію пошуку внутрішньої ефективності на стратегію ефективного розміщення виробництва у інших країнах, використовуючи чинник його дешевизни. З іншого, оскільки, відповідно до цієї ж теорії, у країнах вивозу капіталу відсутні знання і виробничі потужності для виготовлення відповідного товару і компанія вимушена створювати їх на основі власного досвіду, оскільки компанія, яка володіє технологією виготовлення певного товару, навряд чи знадобиться «механічно» купувати існуюче підприємство за кордоном. У той же час, виникла жорстка конкуренція не тільки в країнах базування, але і на ринках приймаючих країн між філіями компаній, які створили гнучкі і диференційовані мережі за кордоном, а це, у свою чергу, не могло не викликати необхідності зміцнювати власні позиції шляхом поглинання конкурентів у країні базування. Проблема поліпшення доступу до сировинних ресурсів чи мереж реалізації своєї продукції також привертає увагу компанії, оскільки вона може стати учасником інтеграційних процесів та інвестувати у виробництво за кордоном товару, який досяг стадії стандартизації.

На відміну від зазначеної вище теорії, основний акцент теорії монополістичної конкуренції та недосконалості ринку базується на специфічних перевагах компанії, які мотивують її здійснювати інвестування

за кордоном, хоча це пов'язано з підвищеним ризиком і додатковими витратами. Монополістичні переваги, що підприємство може одержати внаслідок недосконалості ринку, є наступні: наявність технологій і інновацій середньої або вищої ланок розробки та підтримка з боку урядів приймаючих країн, розмір компанії (з якою здійснюється спільна діяльність), перевага вертикально інтегрованої структури управління, диференціація товарної номенклатури за принципом «ефективного ланцюга». Специфікою цієї теорії для інтеграції авіаційних підприємств є той факт, що інтеграційні процеси можуть успішно здійснюватися авіапідприємством навіть у тому випадку, коли воно, по-перше, володіє лише деякими з конкурентних переваг, необхідних для проведення успішної діяльності на ринку приймаючої країни. По-друге, має потребу у зростанні власних ресурсів за умови використання стратегії нарощування реалізації власної продукції не тільки на ринку даної країни. Крім цього, як свідчать результати практичних досліджень, інтеграційні процеси часто ініціюються компаніями саме з метою отримання зазначених переваг у сферах одержання доступу до технологій, торгових марок, каналів дистрибуції продукції, посилення власних ринкових позицій шляхом збільшення розмірів компанії. У цьому контексті основним мотивом інтеграції є володіння системою об'єднаних взаємодоповнюючих специфічних переваг, які створюють «синергетичний портфель» авіапідприємства (компанії).

Необхідно зазначити, що прямі іноземні інвестиції не завжди є визначальними причинами економічної вигоди, а значною мірою розглядаються як сукупність методів, що використовуються компанією у процесі жорсткої конкуренції вдома і за кордоном. Тому для авіакомпаній особливої актуальності набуває модель олігополістичного захисту Х. Грема (1978 р), творчий розвиток якої спостерігається наразі і є характерним для великих авіакомпаній країн Європейського Союзу, які прагнуть до злиття з метою створення європейських гігантів, здатних протистояти американським авіаконцернам. При цьому, внутрішні злиття і поглинання (інтеграція

національних авіакомпаній та їх операторів) використовується сьогодні багатьма країнами як засіб, що не дозволяє іноземному конкуренту зміцнювати свої позиції на ринку і, відповідно, запобігає поглинанню національних підприємств іноземними.

Для авіаційної галузі характерні значна частка проміжних товарів у вигляді компонентів і напівфабрикатів, високі витрати на науково-дослідні розробки і капіталомістке виробництво, внутрішня структура є специфічним альтернативним «ринком», використання якого дозволяє знизити транзакційні витрати. Саме для авіаційної галузі (коли мова йде про міжнародну інтеграцію) найбільш прийнятною є теорія інтерналізації (об'єднання і передача усіх технологій і ноу-хау в межах компанії), на противагу обміну ними між окремими незалежними організаціями. Даний феномен використання переваг інтерналізації при здійсненні міжнародного інтеграції у авіаційній галузі зустрічається досить часто, особливо, за умови придбання великими авіаконцернами невеликих іноземних фірм, що мають вузьку спеціалізацію у сфері НДПКР, прикладних науково-дослідних розробках, з метою отримання специфічних переваг, пов'язаних з використанням нових технологій. У даному випадку авіаконцерни віддають перевагу перед оскільки надалі вони зможуть Заощадження витрат, пов'язаних з передачею технологій між незалежними організаціями здійснюється авіаконцернами завдяки не придбання патенту або ліцензії, а покупці самої фірми (не кажучи вже про підписання окремих угод між компаніями в авіаційній галузі, які надають можливість одержувати вигоди від інтерналізації).

Особливості кардинальних змін у практиці використання механізму прямого іноземного інвестування за останнє десятиріччя внесли суттєві корективи у використання переваг міжнародної інтеграції у світовій авіаційній галузі. Це об'єктивно зумовило необхідність модифікації еклектичної парадигми Даннінга (1981 р.), як спроби загального комплексного пояснення функціонування транснаціональних корпорацій. Відповідно до суб'єктів авіаринку, які беруть участь у здійсненні

інтеграційних процесів, можуть бути використані три провідні чинники, на яких базується аналіз прямих іноземних інвестицій у парадигмі Д.Даннінга: 1) переваги власності, 2) переваги розміщення і 3) переваги інтерналізації. Зазначені переваги необхідно проаналізувати окремо для інтеграції кожного виду у авіаційній галузі: горизонтальної, вертикальної і конгломеративної. Наступна таблиця дає змогу згрупувати результати даного аналізу:

Таблиця 1.2.

Пояснення міжнародної інтеграції у авіаційній галузі за допомогою парадигми Даннінга

Горизонтальна	Вертикальна	Конгломеративна
В: обидві компанії мають переваги власності, доповнюючи одна одну з точки зору економії на масштабах, комбінування активів, а також отримання влади. Р: Стандартні фактори розміщення не мають великого значення, якщо дві транснаціональні компанії поєднують свої глобальні виробничі системи. І: обидві компанії прагнуть досягти економії на масштабах шляхом інтерналізації об'єднаних переваг компаній. Така об'єднана інтерналізація відрізняється від поняття інтерналізація, що використовується в парадигмі Даннінга.	В: обидві компанії повинні мати переваги власності, доповнюючи одна одну на різних стадіях виробничого процесу. Р: Особливо не відрізняються від визначених для прямих іноземних інвестицій, тобто: вартість факторів виробництва в країні, витрати на транспортування, розмір і характеристики ринку, урядова політика щодо регулювання економіки. У той же час, як і у випадку горизонтальної інтеграції, якщо інтегруються дві транснаціональні корпорації, питання переваг розміщення великого значення не має.	В: компанії можуть мати переваги власності в сферах діяльності, що не пов'язані між собою. У результаті інтеграції може виникнути економія на масштабах, але ніяк не технологічне взаємодоповнення. Таким чином, цей вид інтеграції не базується на перевагах власності в традиційному розумінні, дані переваги можуть виражатися тільки в наявності доступу до фінансових ресурсів. Р: полягають у розмірі ринку, темпах його росту, перспективах подорожчання капіталу, тобто абсолютно не пов'язані з перевагами даного виду в класичній парадигмі Даннінга.

Продовження таблиці 1.2.

Однак, вона має ознаки, оскільки виникають певні транзакційні витрати.	І: Обидві компанії прагнуть одержати стабільність, інформацію, фінансову чи ринкову владу, і зменшити транзакційні витрати.	І: Компанії прагнуть одержати доступ до більшої бази капіталу, досягти економії на масштабах, але не інтерналізують активи, пов'язані з перевагами власності для економії на транзакційних витрат.
В: компанія, що поглинає, має більше переваг власності, ніж компанія, яку вона купує, вона прагне одержати нові специфічні переваги власності. Р: Подібні до тих, що мають місце при інвестиціях у нові активи. Крім того, велика частина переваг розміщення припадає на компанію, яку поглинають, а не країну, у якій ця компанія знаходиться. І: Як і при ПІ в нові активи компанії, що здійснюють поглинання, зміцнюють власні конкурентні позиції шляхом інтерналізації.	В: Компанія, що поглинає, має велику фінансову й управлінську базу, яка дозволяє їй купувати за кордоном компанії з метою вертикальної інтеграції. Р: Не відрізняються від переваг при горизонтальній інтеграції. І: Не відрізняються від переваг при горизонтальній інтеграції.	В: компанії, що поглинають, повинні мати великі фінансові й управлінські ресурси, але наявність переваг власності в звичайному розумінні не є обов'язковою. Р: Збігаються з зазначеними для конгломеративної інтеграції перевагами. І: Компанія, що здійснює поглинання, прагне диверсифікувати виробничу діяльність і одержати економії на масштабах, але не переваги інтерналізації в класичному розумінні парадигми Даннінга.

Джерело: [221]

Теорії міжнародно визнаних методів входу на ринок (у її основі – порівняльний аналіз переваг, недоліків та ефективності різноманітних методів входу на ринок) також належить особливе місце при аналізі теоретичних концепцій і причинно-наслідкових взаємозв'язків інтеграції підприємств авіаційного комплексу. Це обумовлено, перш за все, тією обставиною, що у

рамках теорій прямих іноземних інвестицій виділяють три методи входу на іноземний ринок з метою здійснення виробничої діяльності: 1) створення нового підприємства, 2) створення спільного підприємства та 3) злиття і поглинання.

Відомо, що специфічні характеристики самого підприємства, його тактичні і стратегічні цілі, особливості ринку приймаючої країни визначають закономірності вибору підприємством того чи іншого методу входу на іноземний ринок. Щодо світового авіаринку, то існування у авіапідприємств досвіду, пов'язаного з діяльністю на іноземних ринках і ступеня диверсифікованості їх продукції відповідно визначали вибір одного з перерахованих методів входу на іноземний ринок. І хоча цим умовам відповідала одна з перших моделей міжнародних методів входу на ринок, яка була розроблена Д.Стопфордом і Л.Уельсом [210, с.5], пізніші дослідження довели залежність між вибором методу входу на ринок та розбіжностями у культурі приймаючої країни і країни базування. Так, згідно теорії залежності (обраний метод входу на ринок повинен відповідати характерним рисам визначеної галузі, фірми і країни та кожному конкретному середовищу її функціонування) повні права власності і можливість інтеграції одержує іноземний інвестор за умови створення нового підприємства, а участь у спільному підприємстві, відповідно, визначає метод з частковим правом власності. «Ресурсний» підхід для авіапідприємств також є визначальним чинником вибору методу входу на іноземний ринок та їх інтеграції, оскільки у першому випадку вони одержують «автоматично» у власність нові ресурси, у той час як при створенні нового підприємства вони покладаються на структуровані схеми вже існуючих ресурсних джерел. За умови відсутності мотивації у перерозподілі власності між партнерами певними внутрішніми ресурсами елементи інтеграції використовують зарубіжні авіапідприємства при створенні нових юридичних осіб (тобто тоді, коли вони не в змозі знайти на місцевому ринку відповідного партнера, що погодиться надати доступ до необхідних ресурсів, або якщо це підприємство саме не схильне надавати

доступ до своїх внутрішніх ресурсів).

Для національних авіапідприємств, якщо ці ресурси не є основними у його діяльності або коли процес їх передачі або імітації дещо ускладнений, ризик, пов'язаний з наданням партнеру доступу до ресурсів підприємства, буде нижчим. І, навпаки, нерозважливе надання підприємством партнеру доступу до важливих ресурсів, може забезпечити йому в майбутньому конкурентні переваги у вигляді необоротних активів, з якими пов'язані унікальні переваги компанії. Тобто, вибір форми входу на ринок у значній мірі визначає зв'язок окремих компонентів і розбіжності між важливими і менш значимими ресурсами, а також ступінь можливості їхньої імітації і передачі.

Проблема інформаційної асиметрії, у контексті потреби у доступі до певних ресурсів, також визначає набір елементів, що використовується компанією, яка використовує інтеграцію як метод входу на ринок. З одного боку, компанія, яку купують, володіє інформаційними перевагами, оскільки вона має точні знання щодо галузі, своїх внутрішніх ресурсів і попиту на ці ресурси, з іншого – компанія-покупець (яка не володіє такою інформацією) сплачує ціну, що набагато перевищує реальну вартість активів місцевої фірми.

Потреба авіапідприємства у організаційному контролі та величина витрат на його організацію також впливає на вибір методу входу на іноземний ринок. Оскільки, власне організаційний контроль визначає коефіцієнт ефективності управління відносинами між головним підприємством і фірмою, яка використовує той або інший метод для входу на певний ринок (надає можливість материнській компанії якнайкраще досягати свої мети), отримання повного контролю над підприємством вимагає більш «структурного» контролю, ніж створення спільного підприємства, інтеграції джерел основних і додаткових витрат задля нівелювання розбіжностей у організаційних культурах компаній і ризиків можливої протидії з боку працівників цільової компанії.

Важливість чиннику часових параметрів для початку діяльності певної компанії за кордоном у практиці прийняття рішення щодо вибору методу входу на іноземний ринок пов'язана з інтеграцією внутрішніх і зовнішніх складових виробничої або іншої діяльності за кордоном, оскільки купівля існуючого підприємства об'єктивно займає менше часу, ніж інвестування у нові активи. Тобто, інтеграція із вже існуючою компанією (що має готову мережу збуту продукції і зв'язки з постачальниками) є більш сприятливим сценарієм ніж створення і розвиток нової системи збуту шляхом інвестування у нові активи. На авіаринку, де велике значення відіграють часові параметри створення компанії, це є особливо важливим, оскільки для сучасної світової економіки конкуренції і скорочення виробничого циклу продукту на перший план виокремлюється необхідність швидкого реагування на зміни в економічному середовищі.

Прагнення одержати стратегічно важливі активи, що знаходяться у власності іноземної компанії (здатність до проведення науково-дослідної діяльності, технологічне ноу-хау, патенти, торгові марки, місцеві дозволи і ліцензії, а також мережі зв'язків з постачальниками і реалізаторами продукції) сьогодні лежить в основі процесів економічної інтеграції майже всіх провідних світових авіаційних підприємств. Емпірично доведено, що для створення подібних активів необхідний досить довгий період часу і не всі компанії здатні створити їх власними силами, у зв'язку з чим мотиваційним чинником діяльності авіапідприємств у здійсненні міжнародної інтеграції є прагнення ввійти на новий для них іноземний ринок без необхідності витратити значні кошти і час.

Особливості окремого підприємства, галузі, в якій воно функціонує і країни-реципієнта у кожному окремому випадку визначає вибір форми розширення діяльності компанії за кордон, причому у галузь, де відсутні місцеві виробники, можна увійти винятково шляхом нових інвестицій. Невеликі чи середнього розміру авіапідприємства, що володіють конкурентними перевагами, а тим паче «компанії-піонери» серед іноземних

підприємств, які входять у певну галузь приймаючої країни (особливо якщо вони обирають нові інвестиції як спосіб проникнення на ринок), обирають інтеграцію як традиційний метод проникнення (за високого рівня концентрації виробників або у галузь, яка є природною монополією, або ж за умови придбання місцевої монополії, що знаходиться в державній чи приватній власності).

Необхідно зауважити, що, по-перше, за певних рівних умов провідні світові авіаконцерни, що освоюють іноземний ринок (з метою захисту своєї позиції на світовому ринку), використовують перевагу інтеграції для більш швидкого створення виробничих потужностей у приймаючій країні і одержання ефекту синергії. По-друге, мотивація авіапідприємства до участі в інтеграційних процесах зумовлена необхідністю диверсифікації їх діяльності (як двома основними видами диверсифікації: відносно ринків певних продуктів та географічних ринків) з метою зниження ризиків, пов'язаних з функціонуванням компанії (наприклад, операційного ризику чи ризику, пов'язаного зі зміною обмінного курсу). Не менш важливим є також «внутрішній» чинник: інтегруючись з компанією у певній країні, авіапідприємства отримують можливість використовувати «особливі преференції» існуючих тарифних і нетарифних бар'єрів, податкових обмежень, що призводить до одержання кумулятивного ефекту у веденні бізнесу, зменшення загального рівня ризикованості бізнес-операцій.

1.2 Вплив конкуренції на чинники розвитку міжнародного авіаринку

Перспектива становлення ринкової економіки в Україні вимагає формування адекватних економічних і господарських систем, що відповідають потребам ринку. Це обумовлює широкомасштабну ринкову трансформацію вітчизняного авіаційного комплексу і його подальшу інтеграцію у світовий конкурентний простір на основі його реструктуризації,

формування розвиненої інфраструктури та прогресивних систем управління.

Авіаційний комплекс – цілісна система, яка охоплює виробництво і реалізацію авіаційної техніки, літальних апаратів, авіаційних послуг, науково-дослідних розробок та технологій, дослідних лабораторій, систем підготовки та підвищення кваліфікації кадрів, об'єднаних структурою економічних, виробничих та господарських зв'язків. Суть розвитку авіаційного комплексу полягає у створенні необхідної системи господарювання для забезпечення потреб суспільства, держави та юридичних осіб у специфічній продукції та послугах авіаційної діяльності.

Ринок авіаційної техніки та авіаційних послуг – це система відносин, що формуються та реалізуються у сфері попиту та пропозиції на товари, роботи та послуги, які надаються авіаційним комплексом. Ринок охоплює не лише виробничо-технологічні та експлуатаційні елементи авіаційного комплексу, але також і всі підсистеми обслуговування та забезпечення, в тому числі економічну і, передусім, фінансово-інвестиційну, суб'єктами якої виступають комерційні банки, інвестиційні та страхові фонди, біржі, лізингові, факторингові компанії. Центральною ланкою ринку є забезпечення пропозиції даної продукції відповідно до ринкового попиту. При цьому, розглядається не ринок в цілому, а окремий його цільовий сегмент, який має велике економічне, науково-технічне та політичне значення. Ступінь розвитку даного сегменту ринку у окремо взятій державі характеризує її як технічно, науково та економічно розвинену. З цих причин існує зацікавленість з боку ряду країн у розвитку власного авіаційного комплексу як одного з найбільш наукоємних секторів економіки.

У зв'язку з відсутністю ефективної державної підтримки на етапі ринкових трансформацій, один із найпотужніших у світі, потенціал авіаційного комплексу України, перебуваючи у стані стагнації, почав швидкими темпами втрачати конкурентні переваги та випереджальні властивості. Серед головних причин – відсутність прямого державного фінансування, а також очевидно недостатня організація інвестування в галузь,

що стримується позаекономічними обмеженнями.

Міжнародний авіаційний ринок являє собою сферу товарно-грошового обміну продукцією та послугами, які надаються підприємствами та організаціями авіаційного комплексу та включає як виробництво повітряних суден так і надання різноманітних авіаційних послуг. Він характеризується високою динамічністю, зміною кон'юнктури у напрямку зростання попиту та збільшення кількості споживачів авіаційної продукції та послуг. В першу чергу це знаходить відображення у скороченні строків розробки продукції, використанні широкої міжнародної кооперації при розробці і виробництві, високому ступені уніфікації систем та обладнання, впровадженні єдиних стандартів якості та сукупності інших параметрів, які визначають конкурентоздатність авіаційної продукції. Одночасно відбуваються зміни в діяльності авіаперевізників на фоні суттєвого зростання пасажирських та вантажних перевезень, посилення вимог до безпеки польотів та охорони навколишнього середовища.

Інша тенденція – прагнення корпоративного капіталу авіабудівних концернів до оптимізації власної діяльності шляхом максимальної інтеграції зусиль партнерів та учасників життєвого циклу авіаційної техніки. Ця тенденція посилюється високими темпами розвитку інформаційних технологій. Глобалізація виробничо-економічної діяльності – нова ідеологія формування інформаційного середовища та структур його використання для підприємств авіаційного комплексу.

Глибока міжнародна промислова інтеграція і кооперація авіавиробників формувалась протягом десятиліть. Нові можливості поглиблення інтеграції відкриваються завдяки розвитку інформаційних технологій, які зробили доступними різноманітні розробки спеціалізованих виробників авіаційної техніки, в тому числі постачальників систем та обладнання, матеріалів конструкцій та комплектуючих. Віддаленість постачальників вже не вважається суттєвою перешкодою для їх спільної роботи із розробником авіаційної техніки, і оперативне інформаційне забезпечення, засноване на

глобальних стандартах, дозволяє швидко адаптуватись до умов замовника. Авіація має суттєвий вплив на прогрес у таких галузях, як електроніка, засоби зв'язку, радіопромисловість, електротехніка, хімія, спеціальна металургія і т.д.

Держава зацікавлена у розвитку авіаційної галузі, підтримуючи позитивний діловий клімат, так як вона вимагає наукоємних видів виробництва із високою питомою вартістю. Наприклад, вартість 1 кг цивільного магістрального літака або військового літака у середньому дорівнює 1000-1500 дол. США. Для порівняння – вартість 1 кг побутової техніки дорівнює в середньому 100 дол. США, автомобіля -20-50 дол. США.

Сучасний стан світового ринку авіаційної техніки характеризується глобальними змінами характеру авіаційної продукції. Домінує процес індивідуалізації продукції авіаційних виробництв. Зборка літаків виконується відповідно до замовлень, які формулюють додаткові умови та вимоги до виробу, що обумовлює його ексклюзивність. Необхідність таких доповнень до базової моделі літака викликана, як правило, умовами експлуатації, традиціями авіакомпаній, розвиненістю або, навпаки, нерозвиненістю авіаційних служб експлуатанта.

При певному рівні змін базової моделі відповідно вимог покупців можливим є створення модифікації. Нездатність виробника оперативно створювати модифікації призводить до втрати ринків збуту його літаків, до того ж рівень зміни базових моделей та модифікованих моделей літаків не повинен негативно відображатись на їх безпечній експлуатації та економічній ефективності. Зміни, яким було піддано літак у результаті виконання авіавиробником індивідуальних вимог покупця, не мають перешкоджати якісному проведенню регламентних робіт.

Міжнародна інтеграція вимагає забезпечення високого ступеню гнучкості (по номенклатурі, структурній, організаційній та параметричній гнучкості) виробництва, яка пов'язана з виготовленням серійних літаків за індивідуальними замовленнями, в умовах поглиблення процесів міжнародної стандартизації та уніфікації авіаційної техніки. Крім того, зростання

конкуренції на авіаційному ринку, пов'язане із потребою в нових моделях літаків, швидким моральним старінням авіаційної техніки, змушує радикально скорочувати строки створення нових зразків.

Інформаційні технології, які забезпечують можливість успішного вирішення проблем проектування та виробництва, і концентрація ресурсів для інноваційних процесів, яка відбувається внаслідок консолідації капіталів авіавиробників, створили об'єктивні передумови глобалізації авіаційного виробництва. Переваги виробничих структур з інтегрованим інформаційним середовищем декількох партнерів, що об'єднують множину розробників та виробників авіаційної техніки, дозволяють оптимальним шляхом та з найменшими витратами планувати процеси, направлені на задоволення замовлень будь-яких споживачів та керувати ними.

Оптимізація інформаційних потоків, ефективна обробка та застосування отриманої виробничої інформації на різноманітних стадіях життєвого циклу авіаційної техніки призводить до скорочення строків створення авіаційної техніки, підвищенню конкурентоспроможності повітряних суден, забезпеченню раціональної експлуатації та підвищенню якості обслуговування літаків. Оскільки динаміка міжнародного авіаринку значною мірою визначається динамікою світового економічного циклу, то прискорення економічного зростання об'єктивно призводить як до посилення попиту на транспортні послуги, в тому числі, авіаперевезення, так і, відповідно, до попиту на повітряні судна.

Протягом останніх десятиліть у важливий позитивний чинник для розвитку світової авіа індустрії перетворюється глобалізація бізнесу, що висуває особливі вимоги до кількості та якості авіаперельотів, а також до напрямів авіарейсів. В даний час спостерігається вплив на галузь таких обставин, як зростання цін на енергоносії та ринкової частки низькобюджетних авіаперевізників, які висувають особливі вимоги до технічних характеристик літаків. З початку 2000-х років суттєвий негативний тиск на світову авіаіндустрію спричиняє посилення терористичної загрози,

при чому наслідком терактів у Нью-Йорці 11 вересня 2001 р. стало різке зниження обсягів авіап перевезень, що підвело ряд компаній на межу банкрутства. Крім цього фінансова криза 2008-2009 рр. та різкі коливання економічної кон'юнктури мали суттєвий негативний вплив на світовий авіаринок і втримати позиції на ринку вдалось лише найбільш потужним авіавиробникам.

Незважаючи на загальну тенденцію, зростання обсягів авіап перевезень, що спостерігалась протягом 10 років, нерівномірність динаміки ринку авіап перевезень значною мірою була спричинена також підвищенням вартості енергоносіїв починаючи з другої половини 2004 р. Хоча в 2005 р. провідні виробники літаків повідомили про рекордні обсяги замовлень, проте, частка нових літаків у світовому повітряному парці залишилась нижче рекордних показників, зафіксованих у 1991 і 1999 роках. Згідно з прогнозними оцінками, світовий ринок комерційних літаків до 2025 р. нараховуватиме 27270 нових літаків, або ж у вартісному вираженні складе 2,6 трлн. дол. За умов зростання світової економіки в середньому на 3,1% на рік, подальшого розвитку міжнародної торгівлі та лібералізації ринку авіап перевезень, пасажиропотік за цей же період зростатиме темпами у 4,9% на рік, а обсяг вантажоперевезень 6,1% на рік [216].

Загалом, розвиток міжнародного авіаційного ринку протягом 2010-2011 років характеризується слабкою позитивною динамікою, обумовленою негативним впливом сукупності природних, геополітичних і економічних факторів, що знайшло відображення у суттєвих коливаннях кон'юнктури та недосягненні прогнозних показників. Зростання вартості та падіння обсягу авіап перевезень, в першу чергу, пасажирських, було спровоковане наслідками військових конфліктів на Середньому Сході, природними катаклізмами в Японії, борговою кризою в Єврозоні, проблемами підвищення ліміту державного боргу США та високими цінами на паливо. За результатами 2011 року обсяг вантажних авіап перевезень не перевищив показник 2010 року, в той час як пасажироперевезення зросли лише на 6%.

До числа характерних рис міжнародного авіаринку на сучасному етапі слід віднести високий рівень конкуренції між потужними авіакорпораціями. До їх числа входять Boeing, Airbus, Embraer, Bombardier, а також ряд інших компаній з Російської Федерації, Китаю та Японії. З цих причин пріоритетними шляхами захоплення конкурентних переваг в сучасних умовах є зниження витрат на виробництво авіаційної продукції та інвестиції в удосконалення технологічної озброєності компанії.

До характерних рис, що визначають сутність розвитку міжнародного авіаринку в структурі міжнародного бізнесу відноситься діяльність провідних транснаціональних корпорацій. Високим є рівень коопераційної взаємодії у галузі, що є характерною ознакою сучасних міжнародних економічних відносин. Наприклад, корпорація Boeing залучає до своєї структури інші компанії, зокрема авіакосмічні, які розташовані у багатьох регіонах світу. До неї входять Hughes Space and Communications Activities, яка є одним з основних військових підрядників Boeing з виробництва комерційних супутників зв'язку і постачання провідних космічних систем. Rockwell Aerospace/Defence, де Rockwell Aerospace (дочірня компанія Boeing, аерокосмічний та оборонний підрозділ, який розробляє і постачає оптичні сенсори, інфрачервоні системи і лазери), Defense (забезпечує послуги для великомасштабних систем, що поєднують складні комунікаційні мережі повітряного, наземного, морського та космічного базування глобальної платформи для військових, урядових та комерційних клієнтів), Frontier Systems (розробляє безпілотні літальні апарати), McDonnell Douglas (підрозділ Boeing з аерокосмічного та оборонного виробництва, що спеціалізується на виготовленні реактивних винищувачів, комерційних повітряних суден, військових літаків та космічних апаратів [137]. Commercial Aviation Services (CAS) – підрозділ компанії, який створює та реалізує продукцію та послуги для підтримки всього парку літаків виробництва Boeing з того моменту, як повітряне судно зійшло з конвеєру та передається покупцю, протягом всього циклу його експлуатації та до моменту виводу

літака з парку авіакомпанії. Така підтримка включає в себе щоденну взаємодію зі службою польових представників компанії Boeing, яка розташована поруч з авіакомпанією, з Центром оперативної допомоги, який працює цілодобово у Сіетлі, забезпечення льотною та технічною документацією, програмним забезпеченням, запасними частинами, модифікаціями, виконання вантажної конвертації повітряних суден, а також ряд інших послуг, спрямованих на підтримку придатності судна для польотів та оптимізацію витрат впродовж всього строку його експлуатації.

Прикладом такої взаємодії виступає організація «віртуального технічного офісу» авіакомпанії на базі Boeing у Сіетлі (США) із залученням досвідчених спеціалістів компанії. Дана схема аутсорсингу практикується як щойно створеними авіакомпаніями, так і організаціями, які володіють значним досвідом. Представники CAS надають консультативну підтримку авіакомпаніям та організаціям по технічному обслуговуванню і ремонту, з питань ефективної організації виробництва, мінімізації простою судів, оптимізації витрат, економії палива та інших ресурсів.

Такі консультації є корисними для експлуатуючих організацій незалежно від досвіду та стажу роботи. CAS надає допомогу підприємствам, як пропонуючи свій широкий спектр продукції та послуг, так і надаючи рекомендації щодо критеріїв відбору послуг сторонніх організацій там, де цей крок є найбільш виправданим. У рамках подібних програм Boeing допомагає замовникам в організації найбільш ефективної, надійної та безпечної експлуатації повітряних судів.

«Боїнг – Інтегровані оборонні системи» надає широкий спектр послуг державним та комерційним замовникам стосовно платформ повітряного, наземного, морського та космічного базування. Окрім розробки, виробництва, модифікації та підтримки винищувачів, бомбардувальників, транспортних літаків та гелікоптерів, повітряних танкерів, ракет, боєприпасів та космічних засобів, компанія розробляє нові можливості за рахунок інтеграційної діяльності, а також проводить роботу у сфері технологій зв'язку, розвідки та

апаратури спостереження. Компанія є системним інтегратором при роботі над замовленнями уряду США національного значення, таких як Шаттл та Міжнародна космічна станція, а також ряду інших крупно масштабних програм.

Boeing Capital Corporation (BCC) – глобальний постачальник фінансових рішень.

Boeing Capital Corporation є 100% дочірньою компанією Boeing та спеціалізується на комплексній фінансовій підтримці її замовників. Портфель активів BCC включає близько 350 цивільних літаків на загальну суму \$6,5 млрд. [111]. BCC займається розробкою, структуруванням та, в залежності від вимог замовника, наданням інноваційних фінансових рішень. BCC працює у тісному співробітництві з іншими підрозділами «Боїнг», що дозволяє їй ефективно вирішувати своє основне завдання – сприяти замовникам продукції та послуг «Боїнг» в отриманні необхідного фінансування. Компанія BCC пропонує індивідуальні фінансові рішення у сфері продажів цивільної та військової авіаційної техніки, супутників та ракетноносіїв. BCC здійснює активне співробітництво з авіакомпаніями в області структурного фінансування з метою сприяння в постачаннях нових літаків Boeing. BCC також надає послуги з лізингу вузько- та широко фюзеляжних літаків для авіакомпаній та перевізників вантажів, з метою задоволення зростаючих потреб в перевізних потужностях на світовому ринку авіа послуг. Серед інших сфер діяльності компанії, можна виокремити працю над створенням додаткових можливостей залучення інвестицій на закупівлю нових літаків Boeing від провідних світових фінансових інститутів.

Останній десятирічний період показав негативну динаміку для компанії Boeing, яка була задіяна в революційних та високо ризикових проектах – бомбардувальник із застосуванням «стелс» технологій B2, аеробус Boeing 777, участь у масштабних космічних проектах Sea Launch та Міжнародної космічної станції. Угоди з придбання аерокосмічного та оборонного підрозділу Rockwell International у 1996 році та злиття з McDonnell Douglas у

1997 році, націлені на отримання конкурентних переваг по відношенню до європейської авіабудівної корпорації, у короткостроковому періоді призвели до негативних результатів. Високі витрати, яких зазнала компанія Boeing, під час поглинання конкурентів, викликали фінансові труднощі, які вимагали різкого скорочення витрат та призвели до зниження ринкової частки компанії.

Суттєвий тиск зі сторони європейських компаній, збитки, масові звільнення, призупинення проекту по створенню авіалайнера Sonic Cruiser, на який було витрачено значні кошти, а також терористичні акти 11 вересня 2001 року стали ознаками системної кризи у сучасній історії компанії. Лише у 2005 році авіаконцерну вдалось перебороти труднощі та розпочати новий етап боротьби за повернення провідних позицій на світовому ринку авіабудування.

Сьогодні Boeing приділяє особливу увагу створенню швидкісних безпілотних апаратів та бере участь у проекті по розробці транспортного літака з вертикальним злетом V-22, винищувача F-22, а також систем по знищенню балістичних ракет. На фоні постійного зростання військових витрат США оборонні підрозділи компанії дозволяють їй підтримувати та розвивати цивільні проекти.

Необхідно зазначити, що попри всю унікальність військової продукції, концерн Boeing більш відомий у світі в якості виробника пасажирських та транспортних літаків, які він випускає більше ніж 40 років. Boeing Commercial Airplanes є потужним гравцем у всіх сегментах прибуткового ринку комерційних авіалайнерів. Моделі Boeing здатні перевозити від 100 до 500 та більше пасажирів на середніх та дальніх магістралях. Сьогодні основними продуктами цивільного напрямку компанії є сімейства авіалайнерів Boeing 737, Boeing 747, Boeing 767 та Boeing 777, а також малі літаки бізнес-класу.

Найбільшими ринками для власної продукції у найближчі 20 років експерти Boeing вважають північноамериканський, азіатський, частково, китайський та японський, європейський. При цьому, за оцінками компанії, максимальні темпи зростання попиту на літаки будуть спостерігатись в

африканському регіоні.

Boeing співпрацює з більш ніж 5200 постачальниками у 100 країнах світу. У Північній Америці до концерну відносяться такі відомі компанії як Pratt & Whitney Commercial Engines, Dell, Microsoft Corporation, Times Microwave Systems Inc., North American Aircraft Services, GE Aircraft Engines, Goodrich Corp, Vought Aircraft Industries та багато інших. У Європі тісне співробітництво здійснюється з Rolls-Royce, італійською Alenia Aeronautica, британською Smiths Aerospace, французькою Zodiac, швейцарською SR Technics. В Азії серед найважливіших партнерів у першу чергу потрібно назвати японські корпорації Mitsubishi Heavy Industries, Kawasaki Heavy Industries, Fuji Heavy Industries. Також до ключових постачальників Boeing відноситься австралійська Hawker de Havilland.

Акції Boeing розміщені на Нью-йоркській фондовій біржі, NYSE. Вони відносяться до категорії «блакитні фішки» і входять в розрахункові бази індексів Dow Jones Industrial Average і S&P 500. Акціями Boeing володіють 787 інституційних інвесторів, яким належить 63% акцій компанії. 2% акцій компанії знаходиться у власності інсайдерів [198].

Авіакосмічна корпорація Boeing є найбільш конкурентоспроможним і основоутворюючим суб'єктом системи світового авіабудування. Серед напрямків її діяльності розробка та виготовлення пасажирських літаків, військових гелікоптерів, електронних оборонних систем, супутників та систем зв'язку. Замовниками продукції компанії є юридичні і фізичні особи, органи влади, корпорації, фірми різних форм власності з більш ніж 90 країн світу. За обсягами продажів Boeing є одним з найпотужніших експортерів США.

На європейському ринку авіапродукції провідними є компанії, які сконцентрували інтелектуальний, науково-технічний та промисловий потенціал у формі потужних інтегрованих структур [137]. Така інтеграція в авіакосмічній галузі Західної Європи підприємств Великої Британії, Німеччини, Іспанії та Італії відбувається на основі діяльності єдиних

національних компаній, зокрема BAE Systems, DASA, KASA, Finmeccanica, Aerospatiale, Marta, Dassault.

Найбільш потужним виробником авіаційної техніки в Європі є авіаконцерн Airbus, вихід якого на міжнародний авіаційний ринок у 1970 році викликав перерозподіл сфер впливу і поклав край одноосібному домінуванню США як основного виробника комерційних лайнерів. Ця подія швидко втратила суто комерційний характер і стала об'єктом міжнародної дипломатії. З метою послаблення напруження на ринку у 1992 році було розроблено угоду, яка мала встановити заходи, направлені на регулювання аерокосмічного сектору. Можна стверджувати, що результатом її підписання стала відносна стабілізація ринку, адже протягом 20 років з моменту її укладання напруження не переросло у відкритий торговельний конфлікт із застосуванням відверто протекціоністських методів тарифного та нетарифного регулювання. Успішність такого рішення вбачаємо у розробленні міжнародного режиму і правил торгівлі в сучасному аерокосмічному секторі, під регулюванням яких функціонує ринок і укладається більшість угод. З іншої сторони, вирішення конфлікту є прикладом ефективного міжнародного співробітництва з ефективними результатами.

Airbus Enterprise – європейський консорціум, до складу якого входять чотири компанії: British Aerospace, Aerospatiale, Deutsche Aerospace, Construcciones Aeronauticas S.A. В основі його створення знаходилась ідея відновлення позицій Європи на цивільному аерокосмічному ринку, шляхом розробки новітніх авіалайнерів для протистояння Lockheed, McDonnell Douglas, Boeing. Її було реалізовано на початку 90-х років, коли європейський концерн контролював 30% ринку цивільних авіалайнерів. Проте, методи отримання конкурентних переваг містять суперечність. До складу Airbus входять не виключно комерційні компанії – Aerospatiale і CASA є державними, а кожен з урядів країн-учасниць має представників в Airbus Intergovernmental Committee, що, на думку авторів, дозволяє розглядати

Airbus у якості державного підприємства за суттю. Прибутки Airbus розподілялись між державними установами країн-учасниць, в той час як європейський аерокосмічний сектор в цілому отримував можливість посилити свій вплив на світовий ринок шляхом консолідації наукових та фінансових ресурсів на користь єдиного міждержавного виробничо-технологічного об'єднання. Для ЄС Airbus став реальною можливістю забезпечити конкурентоспроможність національних аерокосмічних підприємств на міжнародному рівні. З метою виконання поставлених завдань був розроблений комплекс державних програм підтримки сектору авіабудування, які включали направлення фінансових ресурсів на розробку нових технологій та підвищення ефективності виробництва. Крім того, Airbus отримав експортний кредит для забезпечення продажів. Для ЄС концерн став можливістю вийти на світовий аерокосмічний ринок з сильною позицією. У широкому сенсі, Airbus варто розглядати не лише як експортера високотехнологічного продукту, а як рушійну силу інноваційних процесів. Шляхом перенаправлення замовлень невеликим субпідрядникам вдалось досягти високого рівня інтеграції національних виробничих компаній у світовий економічний простір, що, в свою чергу сприяло комплексному зміцненню економічної системи кожної окремо взятої країни.

Європейський досвід демонструє виключне значення інтеграції виробничих комплексів для досягнення спільної мети. Диференціація сфер відповідальності дозволяє отримувати найкращі рішення для окремого етапу проекту. Відбувається оптимізація витрат на конструкторські роботи і зосередження на чітко встановленому векторі. Таким чином, ефективність інвестицій зростає, що автоматично надає конкурентні переваги як окремій компанії, так і комплексу в цілому.

На сьогодні корпорація EADS, якій належить концерн Airbus, займає у світі другу позицію серед аерокосмічних компаній (після Boeing), а також другу позицію серед європейських компаній-виробників систем безпеки та озброєння (після BAE Systems). Корпорація EADS на сьогодні є єдиноосібним

власником авіа концерну Airbus (13 жовтня 2006 року EADS, якому належало 80% акцій Airbus, придбав 20% акцій авіа концерну, які належали компанії BAE Systems. Сума операції склала 2,75 млрд. євро (1,87 млрд. фунтів стерлінгів) Зазначена сума виявилась значно нижчою за прогнозовану аналітиками, які оцінювали 20-процентний пакет акцій Airbus в 4,3-5,3 млрд. євро (3-4 млрд. фунтів стерлінгів. Переговори між компаніями тривали 7 місяців з квітня по жовтень 2006 року) Джерело: [110].

Протягом останнього десятиліття Airbus суттєво посилив свої позиції та став провідною компанією у трьох основних сегментах ринку цивільного авіабудування. Вузько фюзеляжні літаки родини A320 розраховані на 100-210 місць та використовуються авіакомпаніями для обслуговування рейсів малої та середньої дальності. Широкофюзеляжні літаки A300/310 та A330/340 розраховані на понад 210 місць. Флагманським типом літаків авіаконцерну є A380, розраховані на понад 400 місць.

Компанія Airbus залучена у реалізацію проектів по розробці та будівництву вантажних літаків, найуспішнішим з яких став A300-600, який мав комерційний успіх протягом 35 років. У 2007-2008 роках стратегія концерну була вдосконалена, що знайшло відображення у відмові від A300 і прийнятті нової концепції переобладнання пасажирських лайнерів у вантажні літаки. Іншим стратегічно важливим напрямом цивільного крила компанії AIRBUS визначено створення літаків VIP класу на базі моделей A319 і A320. Незважаючи на те, що домінуюча позиція на ринках США, Китаю, Японії та Росії історично належала компанії Boeing концерн Airbus визначив саме їх своїм пріоритетом у глобальній стратегії, тим самим створюючи жорстку конкуренцію між провідними авіавиробниками, що виходить за межі суто комерційного протистояння, особливо, зважаючи на державну підтримку як першого, так і другого концерну. Загальна кількість постачальників концерну Airbus станом на 2009 рік становила 1800 що, враховуючи їх географічне розташування – понад 30 країн світу, – дозволяє стверджувати про транснаціональну форму діяльності концерну. У північноамериканському

регіоні партнерами Airbus. є провідні авіакосмічні компанії, такі як Northrop Grumman, Rockwell, General Electric, Goodrich та інші. Проте діяльність Airbus носить глобальний характер, так, більше половини комплектуючих Airbus виробляється в китайськими компаніями, такими як Chengdu Aircraft Corporation, Shenyang Aircraft Corporation, HYFC. Серед продукції, яка виробляється вищезазначеними компаніями – двері, кабелі, частини носового відсіку, вироби з титану, в тому числі елементи крила. Японські компанії – Kawasaki Heavy Industries, Sumimoto Precision Product, Mitsubishi Heavy Industries – виступають в ролі інтеграторів високотехнологічних рішень.

У Російській Федерації, де розташовані провідні авіаційні наукові центри: ЦДАМ, ВІАМ, ЛДІ, НІАТ, ДержНДІ ЦА, з якими на сьогодні реалізуються сумісні науково-дослідні роботи у галузі української та російської авіаційної промисловості, завдання авіабудування вирішують шляхом концентрації всіх аспектів в Об'єднаній авіабудівній корпорації (ОАК). Здійснюється єдиний державний контроль, під яким великі державні капітали підтримують розвиток авіаційного лізингу, відбувається концентрація та спеціалізація виробництва з необхідними інвестиціями [137]. Серед основних завдань ОАК можна виділити забезпечення країні третього місця серед виробників літаків та збільшення сукупних прибутки компаній-учасників до 12 млрд. дол. протягом 10-річного періоду.

До числа пріоритетних завдань ОАК у галузі розвитку аерокосмічного сектору РФ відноситься задоволення потреб державних замовників, відстоювання позицій авіабудівних підприємств на міжнародному ринку авіації, динамічне підвищення продажів цивільних повітряних судів на внутрішньому ринку за рахунок виробництва конкурентоспроможної продукції у порівнянні з західними аналогами, отримання переваг на відкритих закордонних ринках у обраних для позиціонування ринкових нішах. Використовуючи переваги від об'єднання потенціалів потужних національних виробничих комплексів планується досягнення наступних цілей:

1. Досягнення 10% частки світового ринку цивільної авіації.
2. Збільшення обсягів сукупного доходу з 4 до 12 млрд. дол. США до 2025 року.
3. Підвищення до міжнародного рівня ефективності виробництва до 300 тис. дол. США у 2015-2025 роках.
4. Зростання капіталізації корпорації з 100 до 400 млрд. карб. до 2015 року.

Реалізація стратегії має забезпечити диверсифікацію промислового зростання та додатковий приріст темпів економічного розвитку країни понад значення, які можуть бути досягнуті при дійсній структурі економіки. До очікуваних результатів відноситься подолання технологічного відставання та підвищення рівня науково-конструкторських розробок й інноваційної діяльності національних компаній, що знайде відображення у розвитку високотехнологічного сектору економіки країни з точки зору національної безпеки та конкурентоздатності. Таким чином, бачимо, що російські авіабудівники, врахувавши європейський досвід концерну Airbus, а також усвідомивши необхідність реорганізації авіабудівної галузі вцілому, стали на шлях створення єдиного національного авіаційного об'єднання, яке шляхом інтеграції напрацювань окремих підприємств, а також за підтримки держави, в першу чергу, фінансовим ресурсом, а також лобіюванням інтересів корпорації за кордоном і застосуванням протекціоністських заходів на внутрішньому ринку, у десятирічний термін, за нашими оцінками, відіграватиме одну з провідних ролей у світовому авіабізнесі.

Стратегією передбачено розвиток бізнесу ОАК у трьох основних сегментах: цивільна, військова, військово-транспортна авіація, для кожного з яких встановлюються окремі завдання, підпорядковані меті отримання провідних позицій на міжнародному ринку.

Серед базових стратегічних принципів виділяють:

1. Диверсифікацію та збалансованість. ОАК розвиватиме бізнес у всіх основних сегментах авіабудування із застосуванням диференційованого

підходу, враховуючи потенціал ринку. Планується досягнення балансу між виробництвом літаків цивільного та військового призначення, що забезпечить стійкий розвиток корпорації в цілому.

2. Конкурентоздатність. Всі перспективні продукти корпорації мають бути конкурентоздатними на світовому ринку. Для забезпечення конкурентоздатності буде залучено інтелектуальний потенціал та положення системного інтегратора проектів авіабудівного комплексу. Для досягнення запланованих показників конкурентоздатності використовуватимуться переваги міжнародної кооперації, а також придбання необхідних технічних та технологічних рішень.

3. Глобальний характер діяльності. В основі розширення діяльності ОАК лежить вихід на нові міжнародні ринки. В корпорації здійснюється поступовий перехід до відкритої моделі ведення бізнесу. Використовуються можливості публічної компанії для отримання додаткових інвестицій від ринку технологічних рішень зі сторони партнерів об'єднання.

4. Максимальне задоволення потреб збройних сил РФ. Постачання військових та військово-транспортних літаків виключно за рахунок внутрішнього виробництва продукції із використанням вітчизняних розробок та продукції, розробленої у співробітництві зі стратегічними партнерами ОАК.

5. Утримання паритетних позицій з компаніями США та Європи на ринках військової авіатехніки третіх країн, не пов'язаних політичними та військовими зобов'язаннями з іншими країнами-виробниками авіаційної техніки.

6. Зміна існуючої тенденції у обладнанні та модернізації парку вітчизняних авіакомпаній за рахунок літаків закордонного виробництва та забезпечення домінування на внутрішньому ринку продукції вітчизняного авіабудування в період після 2015 року.

7. Завоювання паритетних позицій на закордонних ринках цивільної авіатехніки у обраних для позиціонування ринкових нішах шляхом

проникнення на ринки авіатехніки, в тому числі, за рахунок реалізації спільних проектів з авіабудівними компаніями країн, які контролюють ці ринки.

Як видно з аналізу структури і цілей ОАК, уряд РФ визнав необхідність докорінної реорганізації національного авіабудівного комплексу. На думку авторів, основною рушійною силою прийняття такого рішення стало усвідомлення неможливості досягнення переваг на сучасному міжнародному авіаційному ринку за рахунок окремих виробників з вузькою спеціалізацією. Серед основних причин у першу чергу необхідно виокремити природу авіабудівного комплексу РФ, яка за своєю суттю є подібною до природи авіабудівного комплексу України.

Підсумовуючи сказане, варто зазначити, що міжнародний авіаринок характеризується високою концентрацією, є чітко структурованим та поділеним між основними гравцями, а саме провідними світовими авіабудівними концернами Boeing та Airbus, які ведуть конкурентну боротьбу шляхом створення новітніх лайнерів із використанням останніх інноваційних розробок.

Іншою характерною особливістю функціонування міжнародного авіаційного ринку є високий ступінь залученості держав в конкурентну боротьбу між авіавиробниками. Це пояснюється прагненням захистити національні виробничі комплекси та авіаперевізників шляхом всебічної підтримки, в тому числі, заходів протекціоністського характеру та надання субсидій, часто замаскованих під замовлення на певні типи продукції та дольову участь у реалізації проектів.

1.3. Еволюція і критерії інтеграції авіаційного комплексу

України у міжнародний авіаційний ринок

Авіаційний комплекс України на сучасному етапі – це складна організаційно-виробнича система, яка функціонує в умовах, пов'язаних із

початком входження України у світову транспортну систему, в якій діють закони ринкових відносин. У зв'язку з цим прослідковується чітка тенденція структурної перебудови всієї системи розробки, виробництва і сертифікації авіаційної техніки, а також системи регулювання галузі з боку держави.

В період з початку 90-х років до теперішнього часу в авіаційній галузі сформувалась нова система взаємовідносин між підприємствами як в середині галузі, так і в межах національної господарсько-економічної системи, пов'язана із загальнодержавними процесами приватизації та утворення акціонерних товариств. Зацікавленість держави у збереженні та розвитку авіаційної індустрії, яка є високотехнологічною галуззю, знаходить відображення у її державному регулюванні та суттєвому бюджетному фінансуванні проектів створення нової авіаційної техніки.

У авіаційній галузі за часів Радянського Союзу в умовах планової економіки утворилась система розробки та виробництва авіаційної техніки, спрямована на задоволення в першу чергу внутрішнього попиту на авіаперевезення, характерною ознакою якої був високий ступінь централізації закупівель авіаційної техніки та запасних частин до неї. Щороку авіабудівна галузь виробляла до 200 цивільних літаків та 400 гелікоптерів.

Висока наукоємність галузі літакобудування – результат особливої складності продукції, що виробляється. На розробку нових конструкцій авіаційної техніки витрачається від 5 до 10 років. Така специфіка обумовлює високу концентрацію ресурсів – 80% наукового, технічного та виробничого потенціалу зосереджено у авіаційному комплексі. Проте, для функціонування галузей народного господарства, в тому числі авіаційної галузі характерним є високий рівень витрат людських і фінансових ресурсів, а також часу при розробці, виробництві і експлуатації. В умовах відсутності ринкових механізмів, спрямованих на створення конкурентного середовища, льотно-технічні характеристики створюваної авіаційної техніки не були орієнтовані на мінімізацію експлуатаційних витрат протягом життєвого циклу.

Ще однією характерною особливістю функціонування авіаційної галузі

в той період була централізована система закупівель авіаційної техніки та запасних частин до неї. В якості основного споживача авіаційної техніки виступав єдиний державний авіаперевізник – компанія Аерофлот. Постачання авіаційної техніки на експорт здійснювались через зовнішньоторгівельні організації, такі як Авіаекспорт та Авіазапчастинаекспорт.

З часу розпаду Радянського Союзу обсяги виробництва значно скоротились, що мало негативний вплив на галузь в цілому. Було порушено коопераційні зв'язки між підприємствами як всередині країни, так і на міжнародному рівні. Авіаційна промисловість, яка будувалась за принципом самодостатності в межах однієї держави була розділена кордонами та митними бар'єрами, відмінними стратегіями та внутрішньогосподарськими відносинами держав, які раніше були складовими єдиної країни.

Починаючи з 90-х років і по теперішній час обсяги виробництва авіаційної техніки в Україні залишаються вкрай низькими. На фоні існуючого рівня товарних програм підприємств прослідковується поступова монополізація на рівні господарюючих суб'єктів, що призводить до невинновданого підвищення цін на компоненти, падіння їх якості та відповідно, в цілому, до зниження конкурентоспроможності вітчизняної авіаційної техніки.

За часів планової економіки утворилась система, за якої розробник та виробник авіаційної техніки були відокремленими як господарюючі суб'єкти. Міністерство авіаційної промисловості виступало в якості керівної структури, що здійснювала керівництво на всіх етапах розробки, виробництва і сертифікації авіаційної техніки та визначала взаємовідносини з експлуатантами в особі Військових повітряних сил, Військового морського флоту та Міністерства цивільної авіації.

Розпад Радянського Союзу та початок процесів дезінтеграції характеризуються появою центроспрямованих сил, які розірвали діючі господарські зв'язки між галузевими підприємствами. Управляюча та координуюча роль Міністерства авіаційної промисловості була нівельована,

що призвело до управлінського вакууму. Підприємства авіаційного комплексу постали перед необхідністю самостійного вирішення всього спектру питань, пов'язаних з їх виробничою та господарською діяльністю. Єдиний процес розробки, виробництва і експлуатації було зруйновано. В період переходу до ринкових відносин фактор конкурентоспроможності та орієнтованості на ринкові умови розробки, виробництва і експлуатації авіаційної техніки призвів до суцільного витіснення вітчизняної авіаційної техніки з міжнародних ринків та тиску на внутрішній ринок, передусім у цивільному секторі.

Серед основних причин цього можна виокремити:

У сфері розробки – тривалі строки розробки; відсутність гармонізованих стандартів на розробку та сертифікацію відповідно до закордонних систем сертифікації та підтримання придатності до польотів (FAA – США, EASA – ЄС); повільне опанування провідних методів електронного проектування, слаборозвинена міжнародна кооперація, яка передбачає участь у спільних проектах та відповідний обмін досвідом.

У сфері виробництва – застаріле, неефективне обладнання; високі витрати через неоптимальну систему кооперації, як в Україні, так і на міжнародному рівні; низький рівень застосування новітніх технологій та виробничих процесів, як на етапі підготовки, так і безпосередньо під час виробництва, низька якість виконуваних робіт та недосконалість технологічних процесів. До спільних проблем виробників та конструкторів авіаційної техніки відноситься також втрата кваліфікованих кадрів, слабка система професійної освіти та високий середній вік кваліфікованих працівників.

До складу авіабудівної галузі України входять близько 40 підприємств різних форм власності, які характеризуються достатньо високим рівнем розвитку інфраструктури, що в свою чергу дає можливість здійснювати розробку, випробування й серійне виробництво авіаційної техніки, в тому числі літаків, авіадвигунів, спеціального обладнання, бортової

радіоелектронної апаратури, авіаційних агрегатів.

Варто зазначити, що галузь літакобудування країни на зовнішніх ринках представлена державним концерном «Авіація України», який було створено згідно з ухвалою Кабміну від 14 березня 2007 р. і є вертикально інтегрованою компанією з 100 % державним капіталом. У склад «Авіації України» входять:

ДП «Авіаційний науково-технічний комплекс імені Антонова»;

Харківське державне авіаційне виробниче підприємство;

ДП «Київський авіаційний завод «Авіант»;

ДП «Завод 410 цивільній авіації»;

ДП «Харківське агрегатне конструкторське бюро»;

ДП «Харківський машинобудівний завод «ФЕД»;

науково-дослідний інститут «Буран»;

ДП «Запорізьке машинобудівне конструкторське бюро «Прогрес» імені академіка Івченка»;

ДП «Новатор»;

КП «Радіовимірник» [1].

Враховуючи стратегічне значення авіаційної галузі як системоутворюючого елементу вітчизняної економіки та з метою створення умов для її подальшого розвитку шляхом утворення на базі підприємств авіаційної промисловості разом з іноземними стратегічними партнерами конкурентоспроможного комплексу українського авіабудування розпорядженням Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2008 р N 1656-р було схвалено Стратегію розвитку вітчизняної авіаційної промисловості до 2020 року [141]. Даний документ визначає концептуальні засади формування і реалізації державної політики у сфері розроблення, виробництва, продажу та післяпродажного обслуговування авіаційної техніки і спрямований на створення на базі підприємств, установ та організацій авіаційної промисловості цілісного авіабудівного комплексу, здатного задовольнити потреби держави у сучасній авіаційній техніці, а також у здійсненні її експорту [141].

Відповідно до розпорядження Кабінету Міністрів України було передбачено поетапний розвиток вітчизняної авіаційної промисловості.

Перший етап (2008-2010 роки) було присвячено створенню умов для збереження та стабілізації діяльності підприємств авіаційної промисловості. Протягом зазначеного періоду основні ресурси були спрямовані на розроблення модифікацій авіаційної техніки, налагодження її серійного виробництва і збереження кадрового потенціалу галузі [141].

Варто зазначити, що підприємствами вітчизняного авіаційного комплексу було забезпечено виконання завдань, сформульованих для першого етапу реалізації Стратегії розвитку вітчизняної авіаційної промисловості, до числа яких відносився пріоритетний розвиток такої авіаційної техніки як літаки Ан-148, Ан-140, Ан-74 та їх модифікації, двигуни Д-27, Д-436-148, ТВ-3-117-СБМ1, а також вертоліт КТ-112 [141].

До числа найбільш успішних проєктів першого етапу реалізації Стратегії розвитку вітчизняної авіаційної промисловості до 2020 року та таких, що утворюють основу конкурентоздатності авіаційного комплексу України на міжнародному авіаційному ринку, відноситься літак АН-148. Його базовим варіантом є регіональний літак АН-148-100, який забезпечує перевезення в однокласовому варіанті від 70 до 80 пасажирів залежно від обраної відстані між рядами крісел. З метою забезпечення гнучкості задоволення вимог різних авіакомпаній, а також з метою зниження експлуатаційних витрат та підвищення рентабельності авіаперевезень, передбачено сертифікацію базового літака з максимальною дальністю польоту від 2200 до 5100 км. Крейсерською є швидкість 820-870 км/год. Проведені маркетингові дослідження виявили, що базовий варіант за своїми характеристиками відповідає вимогам великої кількості авіакомпаній.

Літак Ан-148 виконано за схемою високоплану з двигунами Д-436-148, які розміщені під крилом. Це дозволяє підвищити рівень захищеності двигунів та конструкції крила від пошкоджень сторонніми предметами. Наявність допоміжної силової установки, бортової системи реєстрації стану

літака, а також високий рівень можливості його експлуатації та надійності систем, дозволяють використовувати АН-148 на мережі технічно слабооснащених регіональних аеродромів.

Сучасне пілотажно-навігаційне обладнання, застосування багатофункціональних індикаторів, електродистанційних систем управління польотом літака дозволяють використовувати АН-148 на більшості повітряних маршрутів, за простих та складних метеоумов, вдень та вночі, в тому числі на маршрутах з високою інтенсивністю польотів, забезпечуючи високий рівень комфорту для екіпажу.

Комфорт пасажирів підтримується на рівні комфорту магістральних літаків. Цього вдалось досягти за рахунок раціональної компоновки та складу сервісних приміщень, глибокою ергономічною оптимізацією загального та індивідуального простору пасажирського салону, застосуванням сучасних крісел, дизайну і матеріалів інтер'єру, а також створенням комфортних кліматичних умов та низького рівня шумності, раціонально обрані довжина пасажирського салону та розміщення пасажирів в ряді за схемою 2+3 дозволяють силами експлуатанта отримати різноманітні однокласові та змішані компоновки у діапазоні 55-80 пасажирів з салонами економ, бізнес та першого класу. Високий ступінь успадкування конструктивно-технологічних рішень та експлуатаційної уніфікації АН-148-100 з успішними проектами «АН», використанням високотехнологічних компонентів обладнання та систем вітчизняного та закордонного виробництва забезпечують для АН-148 високий конкурентний рівень економічної ефективності, технічних та експлуатаційних характеристик.

Технічне обслуговування АН-148 засноване на задоволенні вимог міжнародних стандартів (ICAO, MSG-3) і забезпечує підтримання придатності до польотів літака в межах життєвого циклу експлуатації за станом і інтенсивністю до 300 годин на місяць з коефіцієнтом готовності не менше 99,4%, при мінімізації витрат на технічне обслуговування. (1,3 людиногодина на 1 годину нальоту) Він створений на базі авіаційних правил і

норм АП-25, FAR-25 та JAR-25, глави 4 вимог ICAO щодо шуму на місцевості та Додатку 16 тому 2 по емісії авіаційних двигунів. Його розробка виконується на основі CALS технологій та системи якості ISO 9000/9001-2000 з використанням 3 вимірного проектування в середовищі CADD5-5, що дозволяє підвищити якість конструкторської документації та проектних рішень, мінімізувати час та витрати в процесі виробництва, а також покращити супроводження літака протягом його життєвого циклу. АН-148 також включає наступні модифікації:

- пасажирський літак, який забезпечує перевезення 40-55 пасажирів на відстань до 7000 км;
- адміністративний, розрахований на 10-30 пасажирів з дальністю до 8700 км;
- вантажний варіант з боковим вантажним відсіком для перевезень генеральних вантажів на піддонах і в контейнерах;
- грузо-пасажирський варіант для змішаних перевезень пасажирів+вантаж;
- варіанти спецпризначення.

Принциповою особливістю і конкурентною перевагою АН-148 на ринку є використання максимальної уніфікації та спадковість агрегатів і компонентів базового літака – крила, фюзеляжа, силової установки, пасажирського обладнання. У складі сімейства АН-148 розглядаються варіанти з сучасними закордонними двигунами потужністю 6000-8000 ккс.

У ДП «Антонов» початок отримання прибутків від реалізації проекту АН-148 прогнозують протягом двох років з моменту її старту. За проведеними розрахунками, партія з 200 літаків даного типу дозволить вивести проект на стадію отримання прибутків. Прибуткове виробництво заплановане на четвертий рік серійного виробництва, а початок повернення інвестицій в дворічний термін. Такі розрахунки відображають специфіку авіабудівної галузі, де отримання прибутку неможливе на ранніх стадіях реалізації проекту та із врахуванням світової практики, повернення інвестицій

можливе не раніше, ніж в чотирирічний період. Варто зазначити, що більшість замовлень на АН-148 виконуватиме авіаційний завод у м. Воронеж, Росія, в той час як проект АН-158 реалізовуватиметься на потужностях ДК «Антонов». Станом на 2011 рік спільне підприємство ОАК-Антонов веде роботу і створило робочі групи за всіма спільними проектами, включаючи АН-124, АН-148, АН-70. Основним завданням таких груп є створення програм спільних робіт по проектам. Необхідність даного підходу обумовлена тим, що під час будівництва авіаційної продукції постає значна кількість складних і суперечливих питань, пов'язаних з особливими та індивідуальними вимогами замовників до проекту. Окрім технологічних труднощів, це вимагає розробки і оформлення відповідної супровідної документації та сертифікації. На сьогодні АН-148 здійснюють регулярні польоти та мають середній наліт 260 годин на місяць. Перший досвід застосування даного типу літаків засвідчив їх високу якість як на внутрішніх, так і міжнародних рейсах. У комерційній експлуатації на території України задіяно два літаки АН-148, якими володіє державне підприємство «Лізингтехтранс». Вони виконують регулярні перевезення на рейсах авіакомпанії «Аеросвіт» та мають середній наліт 145 годин на місяць. У Російській Федерації на регулярних рейсах експлуатуються шість літаків оператором ДТК «Росія». Про поступовий розвиток національного авіабудування свідчить факт роботи ДП «Антонов» над створенням шести літаків АН-32 на виконання контракту 2009 року з представниками Іраку. На сьогоднішній день проект знаходиться на стадії 50% реалізації, вироблені літаки мають бути передані контрагенту до 2012 року відповідно до умов контракту.

ДК «Антонов» також має замовлення на літак типу АН-158. Контракт було підписано з компанією «Ільюшин-Фінанс», проте основна перевага при входженні на іноземний ринок надається АН-148. Враховуючи той факт, що АН-148 не виступає конкурентом продукції світових лідерів авіабудування Airbus і Boeing, існує реальна можливість виведення цього літака на ринки

європейських країн, зокрема в сегмент регіональних авіаперевезень, в якому конкуренція не характеризується жорсткістю подібною до сектора середньомагістральних і дальньомагістральних лайнерів. Стратегією компанії передбачена сертифікація літаків даного типу для задоволення європейських вимог, норм і стандартів у короткостроковій перспективі з метою розширення географії збуту. Серед основних країн-замовників і партнерів в рамках проекту АН-148 виступають Російська Федерація, Азербайджан, Бельгія, Великобританія, Німеччина, Білорусь, Італія, Казахстан, Канада, Нідерланди, США, Узбекистан, Франція, Швейцарія. Така широка географія проекту може розглядатись з точки зору розширення міжнародного співробітництва України зі стратегічними партнерами в економічній сфері. Її позитивний ефект підкріплюється тим, що контракти з іноземними контрагентами відкривають можливості виходу на ринки даних країн. Таким чином, можна стверджувати, що за умови своєчасної сертифікації і отримання дозвільних документів, проект АН-148 може розглядатись як один з ключових елементів конкурентоспроможності українського авіабудівного комплексу на зовнішніх ринках і позитивний фактор інтегрованості вітчизняної економіки у світовий економічний простір.

Як видно з аналізу першого етапу реалізації Стратегії розвитку вітчизняної авіаційної промисловості до 2020 року, протягом 2008-2010 років підприємствами вітчизняного авіаційного комплексу створено базис для подальшого розвитку галузі, основними рушійними силами якого мають стати забезпечення нарощення темпів створення та впровадження в серійне виробництво авіаційної техніки, подальше удосконалення організаційно-правових форм господарювання, оптимізація виробничих потужностей підприємств авіаційної промисловості, їх реконструкція та технологічне переоснащення, розроблення та освоєння нових типів продукції із залученням ресурсів стратегічних інвесторів-співвласників зазначених підприємств. Ці принципи закладено у формулювання другого етапу реалізації Стратегії розвитку вітчизняної авіаційної промисловості до 2020 року. Так, протягом

2011-2015 років передбачається:

1. розроблення та впровадження системи державного страхування інвестиційних та інноваційних ризиків під час створення нових типів авіаційної техніки;
2. прийняття актів законодавства щодо стимулювання експорту авіаційної техніки;
3. застосування офсетних схем експорту та імпорту авіаційної техніки;
4. впровадження технологій інформаційної підтримки життєвого циклу авіаційної техніки на всіх його стадіях;
5. приватизація підприємств та промислових об'єднань галузі з урахуванням їх особливостей та збереженням державного впливу на прийняття стратегічних рішень;
6. забезпечення пріоритетного розвитку виробництва такої авіаційної техніки, як літаки Ан-38, Ан-70, Ан-124, серійного виробництва двигунів Д-27, Д-18Т четвертої серії, АІ-450, АІ-222-25, ВК-2500, вертольота КТ-112 і його модифікацій [141].

На третьому етапі реалізації Стратегії розвитку вітчизняної авіаційної промисловості до 2020 року має здійснюватись розробка та впровадження нових типів авіаційної техніки і забезпечення динамічного зростання їх виробництва в рамках вітчизняних та міжнародних проектів [141]. Протягом 2016-2020 років передбачається створення нових типів літаків та іншої авіаційної техніки, серійне конкурентоспроможне виробництво за рахунок підвищення рівня менеджменту, технологічного та кадрового забезпечення, залучення інвестицій, у тому числі міжнародних. Українське авіабудування вимагає докорінної модернізації, для чого необхідно:

- переливання капіталу в авіаційний комплекс, оскільки авіаційні підприємства мають потенційні можливості в короткостроковій перспективі досягти високої конкурентоспроможності й швидко вийти на світові ринки.
- реорганізація, ліквідація, виділення державних дотацій авіаційним підприємствам, які показують негативну динаміку.

- прискорення розвитку авіаційного комплексу і тих авіаційних підприємств, які здатні стати провідниками технічного, а особливо технологічного прогресу.
- використання інноваційних форм розвитку авіаційних підприємств, що сприятиме ефективності реалізації державної інноваційної політики.
- фінансування високотехнологічних виробництв на пільгових умовах, але за жорсткого контролю за використанням коштів.
- заохочення та цільове спрямування іноземних інвестицій і гнучка зовнішньоторгівельна політика. [141].

Для реалізації вищенаведених положень, державними програмами встановлюється політика сприяння національним авіабудівним підприємствам. Окрім організаційних заходів для об'єднання галузі, виділяється фінансова допомога з державного бюджету та передбачена програма реструктуризації заборгованості авіазаводів шляхом випуску ними десятирічних облігацій на суму 2,5 млрд. грн. із подальшим викупом їх Укрексімбанком. Крім цього, встановлено курс на докорінне реформування авіакосмічної галузі України, закріплений постановою Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2008 р N 1656-р, розглянутою вище. Сукупність цих дій дасть змогу:

1. вдосконалити систему управління галуззю;
2. провести інституційні перетворення підприємств галузі;
3. збільшити обсяг виробництва конкурентоспроможної продукції у 3-5 разів;
4. створити умови для інтеграції вітчизняної авіаційної промисловості в промислові сфери іноземних держав;
5. підвищити рівень підготовки наукових, інженерно-технічних і робітничих кадрів для підприємств авіаційної промисловості відповідно до сучасних вимог;
6. активізувати наукові дослідження і прикладні розроблення в

авіаційній промисловості;

7. провести масштабну реструктуризацію і технічне переоснащення підприємств галузі та підвищити рівень соціального забезпечення їх працівників [141].

В цьому контексті перспективним виглядає рішення щодо реорганізації державного підприємства «Київський авіаційний завод «Авіант», шляхом приєднання його до Державного Підприємства «Авіаційний науково-технічний комплекс імені О.К.Антонова» з метою сприяння початку серійного виробництва літаків із використанням ресурсів заводу. Їх об'єднання варто розглядати як стратегічно важливий крок на шляху інтеграції авіаційного комплексу України у світовий конкурентний простір.

Зазначені підприємства мають як суміжну територію та інфраструктуру (аеродром, енергосистема, дослідне виробництво), так і систему договірних відносин і об'єднану мережу, через яку здійснюється обмін конструкторською і технологічною документацією. Окрім того, у рамках ліцензійних та інших угод фахівці АНТК здійснюють інжиніринг і авторський нагляд, а також технічно поінформовані про професійну роботу структурних підрозділів «Авіанту». Важливими кроками, спрямованими на економію ресурсів, стане об'єднання дублюючих служб і відділів підприємств.

Організаційна і технологічна перебудова галузі необхідна для забезпечення утримання марки «Ан» на передових позиціях на світовому ринку транспортних і регіональних пасажирських літаків, призначених для роботи в складних експлуатаційних умовах. Результатом перебудови повинна стати організація ефективної й сучасної індустріальної структури, спроможної досягти в найближче десятиріччя обсягу виробництва на рівні не менш 200 повітряних суден на рік. Тільки з таким виробничим потенціалом Україна може розраховувати на виведення авіаційної промисловості з кризового становища, подолання відставання від провідних іноземних авіадержав та створення потужного промислового комплексу [141].

Як було зазначено вище, на сучасному етапі авіаційний комплекс

характеризується стагнаційними процесами, що знаходить відображення в обсягах експорту авіаційної техніки:

Таблиця 1.3.

Експорт літаків та інших літальних апаратів вагою
понад 15000 кг (8802400000)

8802400000 - літаки та інші літальні апарати масою порожнього обладнаного апарата понад 15 000 кг	Роки	ехр, кількість, шт.	ехр, вартість, тис.дол.США
	2006	7	13067.2
	2007	16	23572
	2008	12	11970
	2009	12	7756.4
	2010	6	19518.5
	2011	10	68859
	березень 2012	0	0

Джерело: побудовано автором за даними Державної служби статистики України [38]

Таблиця 1.4.

Експорт літаків та інших літальних апаратів вагою понад 2000кг,
але не більше 15000 кг (8802300000)

8802300000 - літаки та інші літальні апарати масою порожнього обладнаного апарата понад 2 000 кг, але не більш як 15 000 кг	Роки	ехр, кількість, шт.	ехр, вартість, тис.дол.США
	2007	65	55349
	2008	23	17379.4
	2009	12	7756.4
	2010	24	16874.4
	2011	62	8813
	березень 2012	6	436.7

Джерело: побудовано автором за даними Державної служби статистики України [38]

Із використанням наведених статистичних даних побудуємо графіки, а також лінії тренду, які відображатимуть динаміку експорту авіаційної техніки

в період 2007-2012 рр.

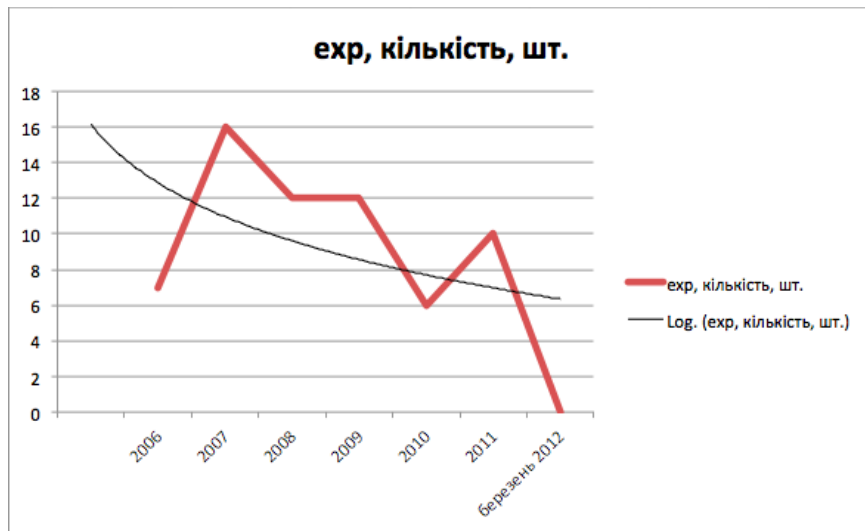


Рис. 1.1. Експорт літаків та інших літальних апаратів вагою понад 15000 кг (8802400000), кількість шт.

Джерело: побудовано автором на основі аналізу таблиці 1.3.

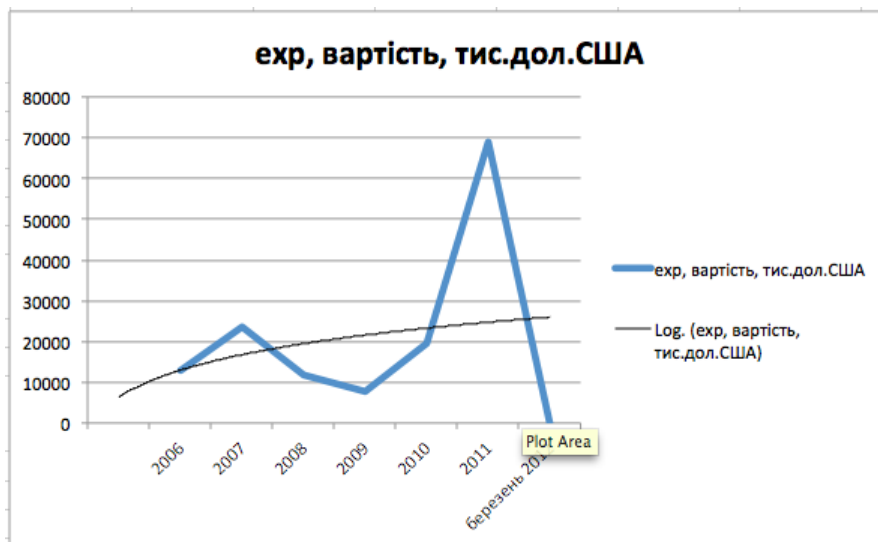


Рис. 1.2. Експорт літаків та інших літальних апаратів вагою понад 15000 кг (8802400000), тис. дол. США.

Джерело: побудовано автором на основі аналізу таблиці 1.3.

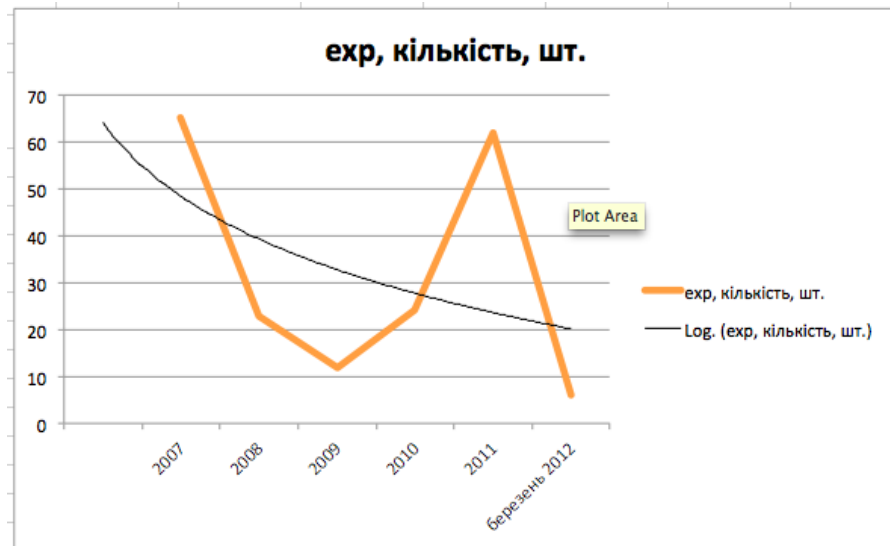


Рис. 1.3. Експорт літаків та інших літальних апаратів вагою понад 2000 кг, але не більше 15000 кг (8802300000), кількість шт.

Джерело: побудовано автором на основі аналізу таблиці 1.4.

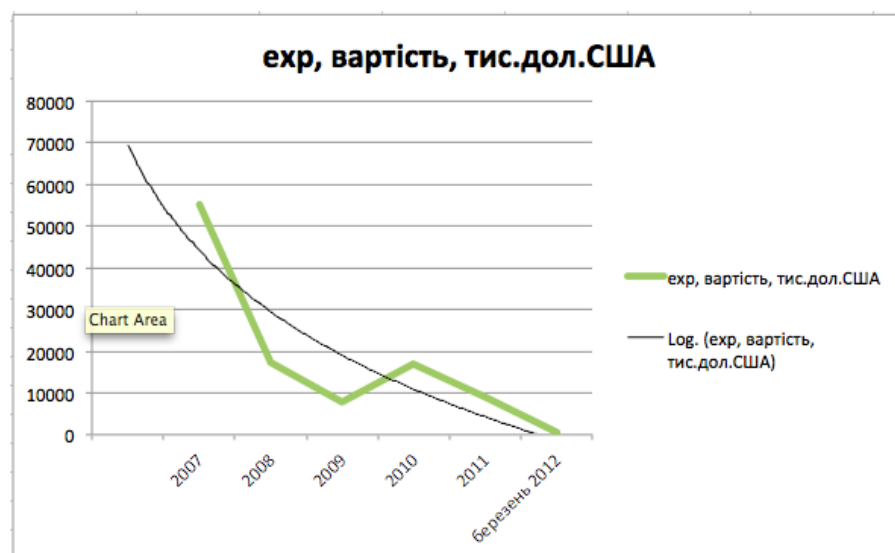


Рис. 1.4. Експорт літаків та інших літальних апаратів вагою понад 2000 кг, але не більше 15000 кг (8802300000), тис.дол.США

Джерело: побудовано автором на основі аналізу таблиці 1.4.

Як видно з графічних матеріалів, обсяги експорту авіаційної продукції скорочуються, що має негативний вплив на галузь в цілому. Це можна пояснити порушенням коопераційних зв'язків як в Україні, так і на міждержавному рівні. Авіаційна промисловість, що за радянських часів

будувалась на засадах самодостатності, на сучасному етапі є розділеною кордонами та митними бар'єрами, різними стратегіями та відносинами держав, що раніше входили до складу однієї країни.

Незважаючи на спроби реформування авіаційної галузі з боку держави, залишається невирішеною множина проблем функціонування вітчизняного авіаційного комплексу, а саме:

- недостатній рівень керованості при суттєвому зниженні координації діяльності державних структур;
- відсутність відповідного ринкової економіці фінансового механізму забезпечення розробки, виробництва та передачі в експлуатацію авіаційної техніки;
- недостатні обсяги державної підтримки реалізації Стратегії розвитку вітчизняної авіаційної промисловості до 2020 року.
- дефіцит обігових коштів, необхідних для початку серійного виробництва нової авіаційної техніки;
- відсутність можливості отримання довгострокових кредитів у вітчизняних банків з прийнятним рівнем відсоткових ставок, що б відповідало світовій практиці;
- відсутність економічних механізмів регулювання цін на комплектуючі вироби та запасні частини;
- відсутність довгострокових замовлень на авіаційну техніку;
- розрізненість авіаційних підприємств як результат стихійної приватизації та акціонування.

Висновки до розділу 1

Перший розділ дисертаційної роботи присвячений розгляду теоретичних основ аналізу економічної природи міжнародних галузевих інтеграційних процесів. Проведено аналіз сутності чинника багатовекторності

як основи формування суб'єктів міжнародної галузевої інтеграції та особливості функціонування національних галузевих комплексів на міжнародних ринках, вплив конкуренції на чинники розвитку міжнародного авіаринку у контексті формування системи конкурентних переваг національних авіаційних підприємств на сучасному етапі, рушійні сили і критерії інтеграції авіаційного комплексу України у міжнародний авіаційний ринок.

Проведений аналіз дає можливість зробити висновки:

1. Порівняльний аналіз точок зору на сутність мотивів міжнародної інтеграції у авіаційній галузі, які представлені в економічній науці, дозволив зв'язувати їх генезис та місце у міжнародному бізнесі на певних етапах формаційного розвитку. На основі критичного аналізу наявних підходів до трактування закономірностей вибору підприємством того чи іншого методу входу на іноземний ринок (повний, частковий, організаційний) виявлені основні чинники, що є специфічними як для авіаконцернів, так і світового авіаринку взагалі: часові параметрів для початку діяльності певної авіакомпанії за кордоном; одержання стратегічно важливих активів, що знаходяться у власності іноземної компанії (здатність до проведення науково-дослідної діяльності, технологічне ноу-хау, патенти, торгові марки, місцеві дозволи і ліцензії, а також мережі зв'язків з постачальниками і реалізаторами продукції); диверсифікація діяльності (перевага надається не ринкам певних продуктів, а географічним ринкам). Показано, що авіапідприємства обирають відповідний метод входження на іноземний ринок у випадку, якщо вони здійснюють економію у інвестуванні у матеріальні активи, прагнуть отримати відповідні конкурентні переваги а також користуватись напрацюваннями вже існуючої компанії, таким чином, уникаючи додаткових витрат, пов'язаних із виведенням нової компанії та її продукції на ринок.

2. В результаті проведеного аналізу показано, що еволюція теорій міжнародної інтеграції відбувалась в тісній залежності від економічного середовища кожного історичного періоду. З активізацією галузевих

інтеграційних процесів на міжнародному рівні виникають і відповідні пояснення даного явища за допомогою певних аспектів теорій прямих іноземних інвестицій. Доведено, що причини міжнародних інтеграційних процесів відрізняються від причин інтеграції на галузевому національному рівні, а поява глобальних хвиль міжнародних інтеграційних процесів є проявом якісно нового явища в розвитку світової економіки порівняно з національною консолідацією. На основі порівняльного аналізу напрямків дослідження інтегрованих структур (неокласична і теорія динамічних порівняльних переваг, інституційний аналіз, модель олігополістичного захисту Х.Грема, еклектична парадигма Д.Даннінга) запропоновано авторське визначення міжнародного галузевого авіакомплексу як відносно стійкої, цілісної та обмеженої від впливом навколишнього середовища самостійної соціально-економічної системи з вагомим інтеграційним потенціалом, яка інтегрує у часі та просторі процеси виробництва (реалізації) продукції та відновлення ресурсів.

3. Розглянуті основні положення теоретичних підходів до міжнародної інтеграції, та показано, що деякі з них втратили свою актуальність, а в інших відбулось зміщення акцентів. По-перше, концепція пояснення інтеграції з точки зору досягнення компаніями монопольної влади на ринку втратила свою актуальність як пояснення мотивів міжнародної інтеграції. В даний час її мотивом виступає не стільки сама потреба досягнення монопольної влади, скільки необхідність забезпечення можливостей для росту компанії з метою досягнення економії на масштабах. По-друге, важливим є підхід з точки зору фінансових потоків. Ефект фінансової синергії можна пояснити організацією спільного ринку капіталів, на якому відбувається перетік капіталів від низькоприбуткових компаній до таких, що мають високе співвідношення між рівнем прибутку та інвестованими коштами.

4. Визначено місце ефекту взаємного страхування боргу при інтеграції авіапідприємств. При взаємному страхуванні боргових зобов'язань негативна динаміка фінансових показників компанії компенсується за рахунок

залучення коштів інших компаній. В даний час, мету, ситуацію на ринку, стратегії конкурентів, завдяки хвилеподібній природі інтеграційних процесів, консолідаційні тенденції охоплюють всю галузь, а найбільші авіакомпанії, що виступають, як правило, лідерами, мотивують ці процеси, виконуючи роль локомотиву виникнення так званого «стадного інстинкту». Доведено, що у цих умовах менеджмент авіакомпаній використовує інтеграційні процеси для одержання короткострокових фінансових вигод від зростання ціни на акції компаній, штучно породжуючи очікування учасників фінансового ринку. Оскільки визначити одну теоретичну концепцію, яку можна було б вважати основною для характеристики рушійних сил міжнародної галузевих інтеграційних процесів на сучасному етапі досить важко, проте, мотив синергії розглядається у всіх випадках здійснення комерційних угод як провідний чинник інтеграції в авіаційній галузі, а потенційна відсутність синергічного ефекту, або його недостатній обсяг є, навпаки чинником, на основі якого авіапідприємства відмовляються від попередніх консолідаційних планів.

5. Досліджено основні критерії розвитку міжнародного авіаринку та встановлено, що, по-перше, загальною тенденцією на сучасному етапі є домінування двох найпотужніших авіабудівних концернів Boeing та Airbus, та в меншій мірі ОАК, відрив яких від конкурентів неможливо скоротити в короткостроковому періоді часу. По-друге, сучасний розвиток світового авіаринку і авіаційної промисловості значною мірою визначається динамікою світового економічного циклу. По-третє, глобалізація бізнесу призводить до зростання попиту на транспортні послуги, в тому числі, авіап перевезення і, відповідно, до зростання попиту на повітряні судна, висуває особливі вимоги до кількості та якості авіаперельотів, а також до напрямів авіарейсів. По-четверте, жорстка конкурентна боротьба в умовах глобалізації примушує компанії швидко адаптуватись до нових технологічних викликів, розвивати та максимально використовувати власний потенціал.

6. Розглянуто основні особливості еволюції авіаційного комплексу

України та встановлено, що його стан на сучасному етапі є наслідком припущених протягом останніх років системних помилок у діяльності державних структур у авіаційній галузі, насамперед, авіабудуванні, що поглибили кризові явища в авіаційній діяльності. До їх характерних ознак відносяться: згортання робіт над новими типами повітряних суден, фізичне та моральне старіння парку авіаційної техніки, зростання тарифів на повітряному транспорті, брак коштів у авіакомпаній для придбання нової техніки, повільна інтеграція систем постачань авіаційної техніки у лізингові схемами, відсутність сучасних міжнародно визнаних вимог підтримки придатності авіапарку до польотів, забезпечення ефективної експлуатації повітряних суден, засобів захисту внутрішнього ринку авіатехніки.

7. На основі аналізу специфіки інтеграції вітчизняного авіаційного комплексу у світовий конкурентний простір, показано, що її необхідність обґрунтовано прагненням подолання суперечності між очевидними реальними вигодами для авіаційних підприємств від участі в міжнародному поділі праці та негативними факторами міжнародної економічної взаємодії – територіальною віддаленістю, меншою мобільністю факторів виробництва і ресурсів, митними та валютними обмеженнями тощо. Стан авіаційного комплексу України на сучасному етапі є наслідком припущених протягом останніх років системних помилок у діяльності державних структур у авіаційній галузі, насамперед, авіабудуванні, що поглибили кризові явища в авіаційній діяльності. До їх характерних ознак відносяться: згортання робіт над новими типами повітряних суден, фізичне та моральне старіння парку авіаційної техніки, зростання тарифів на повітряному транспорті, брак коштів у авіакомпаній для придбання нової техніки, повільна інтеграція постачань авіаційної техніки в експлуатацію за лізинговими схемами, відсутність сучасних вимог та засобів підтримання придатності до польотів та забезпечення експлуатації, відсутність засобів захисту внутрішнього ринку авіатехніки. Саме тому для вітчизняного авіаційного комплексу інтеграція у глобальний економічний простір стане рушійною силою розробки новітньої

конкурентоздатної високотехнологічної авіаційної техніки. Доведено, що в умовах сучасної міжнародної економіки, критично важливою для експортоорієнтованих галузей, до числа яких відноситься авіаційна, є активна участь у міжнародних інтеграційних процесах держави, що надало б можливість оптимізувати діяльність авіакомплексу шляхом створення найбільш сприятливих умов для його функціонування.

Саме це буде вагомим чинником притоку фінансових коштів у вигляді прямих інвестицій, що призведе до посилення конкурентоспроможності вітчизняних авіаційних підприємств на зовнішніх ринках.

Основні ідеї розділу висвітлені у авторських роботах [64; 66].

2. ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЇ ІНТЕГРАЦІЇ АВІАЦІЙНОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ У СВІТОВИЙ КОНКУРЕНТНИЙ ПРОСТІР

2.1. Мультинаціональні стратегії інтеграції українських авіакомпаній у міжнародний конкурентний простір

Трансформації, які відбуваються у сфері розвитку повітряного транспорту, як однієї з найбільш динамічних галузей системи міжнародних економічних відносин, пов'язані з розвитком конкуренції на різних ринках авіаперевезень, інформаційних технологій, глобалізацією бізнесу шляхом створення альянсів авіакомпаній та багатьма іншими факторами, обумовлюють зростання ступеню значимості стратегічного управління продукцією авіакомпанії.

Сучасна економічна думка визначає стратегічне управління як технологію управління компанією в умовах підвищеної нестабільності факторів зовнішнього середовища та їх невизначеності у часі [173]. Воно здійснюється в межах визначених обмежень, обумовлених системою ринкових відносин, міжнародним, державним та галузевим регулюванням. Фактично, стратегічне управління – це система, яка здійснює розробку та реалізацію генеральної програми діяльності підприємства. Стратегічне управління базується на розробці стратегічних моделей. Такі моделі характеризують процес аналізу зовнішнього середовища та, в першу чергу, ринкової кон'юнктури, надають якісну та кількісну оцінку результатам поточної та майбутньої діяльності підприємства. При моделюванні взаємодії підприємства та його оточення враховується вся сукупність економічно значущих для нього факторів, діючих обмежень та можливих ризиків, а перерозподіл наявних засобів та ресурсів всередині підприємства орієнтований на досягнення поставлених цілей, забезпечення стабільності розвитку та конкурентоздатності.

Стратегія авіакомпанії в умовах сучасного ринку вимагає чіткої структуризації. При визначенні стратегії необхідно враховувати велику кількість факторів: мету та напрямки діяльності, конкурентні стратегії інших компаній, ринкову кон'юнктуру, рівень технологічного розвитку, особливу специфіку діяльності авіакомпаній, переваги над конкурентами. Визначення альтернативних варіантів стратегії залежить від обрання пріоритетних факторів розвитку компанії. Сучасний науковий підхід до класифікації типів стратегій авіакомпаній базується на структуризації рівнів її формування: корпоративна стратегія, ділова стратегія, функціональна стратегія, операційна стратегія. У великій бізнес-системі, до категорії яких відноситься авіакомпанія, для захоплення стійких конкурентних позицій на ринку, розробка генеральної та локальної стратегії здійснюється у загальному випадку на чотирьох ієрархічних рівнях, зображених на рис. 2.1. Дана модель поєднує сукупність уніфікованих та взаємопов'язаних стратегій.



Рис. 2.1. Ієрархічні рівні розробки стратегії компанії

Джерело: побудовано автором

Стратегія як закономірність знаходить прояв у діяльності та цілях

авіакомпанії. Оскільки численні визначення стратегії враховують її багатоаспектність та адаптованість під конкретні ситуації, то жодне з таких визначень не можна вважати більш пріоритетним за інші. Тобто, для кожної окремої ситуації необхідно формувати власну стратегію, яка враховуватиме специфічні риси ситуації, середовища, організації. У зв'язку з специфікою авіаринку, особливим статусом його суб'єктів, можна сформулювати наступне визначення: стратегія компанії – узагальнююча модель дій та прийняття рішень, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу її ресурсів. Наразі до основних видів стратегій авіакомпаній можна віднести наступні:

Корпоративна стратегія – задокументовані цілі компанії в цілому та систематизовані уявлення щодо шляхів їх досягнення.

Ділова стратегія – містить основні дії та підходи, спрямовані на забезпечення успішної діяльності в межах обраного стратегічного простору. Ділова стратегія є конкурентною стратегією компанії та націлена на посилення конкурентних позицій на ринку.

Одним з найвагоміших компонентів ділової стратегії є стратегія підвищення конкурентоспроможності продукції, тобто сукупність правил для прийняття рішень, якими організація керується при визначенні того, які види продукції та технологій вона буде розробляти, куди та кому продавати продукцію, яким чином отримувати переваги над конкурентами.

Функціональна стратегія – задокументовані цілі у функціональній галузі (бізнес процеси, менеджмент, ресурси) та систематизовані судження щодо способів їх досягнення. Функціональна стратегія розробляється на основі корпоративної та ділової стратегії та реалізується на рівні окремого структурного підрозділу або в межах головного функціонального напрямку. Компанія повинна мати стільки функціональних стратегій, скільки в неї основних напрямів діяльності.

Операційна стратегія – сукупність правил для прийняття рішень, якими організація керується при здійсненні щоденної діяльності в основних сферах

діяльності.

Метою корпоративної стратегії на ринку є отримання конкурентних переваг. При цьому значення набуває не те, яку продукцію компанія може представити на ринку, а те, яку проблему споживача вона може вирішити краще за конкурентів. До основних завдань вироблення корпоративної стратегії відноситься побудова та управління ефективною сукупністю бізнес-напрямів (отримання нових або посилення існуючих позицій в бізнесі, позбавлення від неефективних видів діяльності), оцінка можливих зв'язків між бізнес-напрямками з метою отримання максимальних конкурентних переваг (оцінка ефекту синергії), пріоритети інвестування та спрямування ресурсів компанії у найбільш привабливі та перспективні бізнес-напрямки, а також аналіз, контроль та об'єднання основних стратегічних підходів та дій компанії, як на корпоративному рівні, так і на рівні структурних підрозділів.

До основних завдань розробки *функціональної стратегії* відносяться: дії та підходи, спрямовані на підвищення конкурентоздатності та збереження конкурентних переваг, формування дій у відповідь на зміну зовнішнього середовища, об'єднання стратегічних ініціатив ключових підрозділів, а також інші дії, спрямовані на виділення специфічних для компанії суперечностей та поточних проблем. До завдань функціональної стратегії також відносяться дії та підходи, спрямовані на підтримку стратегії бізнесу та на досягнення функціональних цілей компанії, аналіз, контроль, та об'єднання (за можливості) стратегічно важливих дій та підходів, пропонованих менеджерами нижчої ланки управління, а також формування достатньо вузьких, специфічних підходів або дій, метою яких є підтримка функціональної стратегії, стратегії бізнесу та виконання завдань поточного плану компанії. Після впровадження в компанії технології стратегічного аналізу з'являється можливість оцінювати організаційну структуру компанії з точки зору її відповідності стратегії.

Важливим є застосування законів організації як теоретичної основи при розробці стратегії підвищення конкурентоздатності продукції авіакомпанії.

Для забезпечення комплексного, наукового підходу до стратегічного управління продукцією авіакомпанії необхідно застосовувати закони організації, які є складовою частиною економічних законів функціонування ринкових відносин.

При забезпеченні пропорційності розвитку авіакомпанії на різних типах ринків велике значення має моніторинг та аналіз конкурентоздатності в межах ринкових інфраструктур, оптимізація розподілу витрат, що неминуче призводить до підвищення операційної ефективності. Ці питання ефективно вирішуються із застосуванням сучасних методів та підходів.

Одним з основних наукових підходів, рекомендованих для застосування при розробці конкурентної стратегії авіакомпанії, на думку авторів, може вважатись відтворювально-еволюційний підхід.

Цей підхід орієнтовано на постійне вдосконалення виробництва продукції. Це дасть можливість врахувати специфіку конкретного ринку та мінімізувати сукупні витрати на одиницю корисного ефекту. До елементів відтворювально-еволюційного відносяться:

1. Застосування випереджальної бази порівняння при плануванні окремих показників якості та ресурсоемності продукції, що відповідає досягненням науково-технічного прогресу у галузі розвитку повітряного транспорту та задовольняє потреби споживачів не на момент планування або розробки, а на момент доступності споживачам.

2. Дослідження взаємозв'язку відтворювального циклу моделей продукції, що випускаються, проектуються та перспективних моделей в координатах часу та їх корисних характеристик.

3. Забезпечення пропорційного розвитку елементів зовнішнього середовища (макросередовища – світового ринку авіаперевезень, структури регіональних ринків, та внутрішньої інфраструктури авіакомпанії як бізнес-системи).

У сучасних умовах авіакомпанія повинна володіти достатньою гнучкістю, щоб мати можливість оперативно реагувати на зміни, що

відбуваються на ринку в умовах конкуренції. Необхідно постійно відстежувати ефективність управління конкурентоздатністю з метою досягнення кращих практичних результатів. Також необхідний жорсткий контроль експлуатаційної ефективності з метою виявлення нових ресурсів для підвищення рентабельності основної діяльності.

Позиціонування – одна з основних складових стратегії авіакомпанії, яка є занадто статичним елементом у порівнянні з сучасною динамікою ринку авіаперевезень та технологічними змінами у галузі повітряного транспорту. У сучасних умовах бар'єри, що перешкоджають розвитку конкуренції, послаблюються за рахунок послаблення регулювання та зростання ступеня глобалізованості ринків [123]. Аналіз досягнень сучасної економічної науки засвідчує, що джерело проблеми полягає в нездатності розмежувати поняття експлуатаційної ефективності та стратегії [123]. Попит на найкращу продуктивність, якість та технологічність створив велику кількість методів управління, таких як управління якістю, визначення ефективності системи порівняння продуктивності (бенчмаркінг), розгортання конкуренції у часовому вимірі. Незважаючи на те, що результати покращень доволі часто були достатньо суттєвими, велика кількість компаній зазнали краху через нездатність перетворити ці досягнення у стійкі прибутки. Поступово засоби управління замінили стратегію. По мірі того як компанії проводять вдосконалення за всіма напрямками, вони все далі дистанціюються від конкурентних позицій, що стимулюють ефективну операційну діяльність. Експлуатаційна ефективність як і стратегія є важливими для досягнення високих показників діяльності на ринку, що, в свою чергу, є головною метою стратегічного управління будь-якою компанією. Проте необхідно розрізняти напрями їх діяльності.

Компанія отримає переваги на ринку, якщо вона володіє продуктом, який відрізняється від інших аналогічних товарів на ринку та має унікальні характеристики, які в подальшому будуть захищеними від копіювання зі сторони конкурентів. Така відмінність повинна забезпечити більшу цінність

для споживачів або створити цінність, аналогічну до конкурентів, але з нижчими витратами, або вирішити обидва завдання одночасно. Таким чином, досягнення синергічного ефекту полягає у можливості реалізації унікальних характеристик продукції та їх сприйняття споживачами. Це дозволить компанії встановлювати ціни на вищому рівні порівняно з аналогічними продуктами на ринку. Зниження витрат на виробництво та збут одиниці продукції досягається за рахунок підвищення продуктивності.

Експлуатаційна ефективність означає виконання аналогічних видів діяльності краще за конкурентів та включає оцінку ефективності, але не обмежується лише цим показником. Вона спирається на сукупність інших видів практичної діяльності, що дозволяють компанії краще використовувати наявні фактори виробництва, наприклад за рахунок підвищення продуктивності праці персоналу. На противагу цьому, стратегічне позиціонування означає здійснення відмінних від конкурентів видів діяльності або виконання подібної діяльності але іншими шляхами [123].

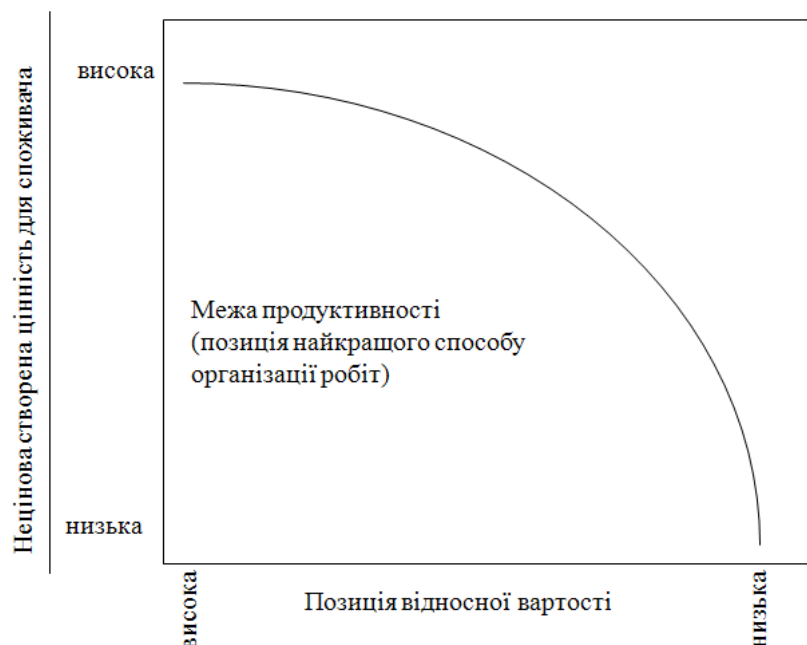


Рис. 2.2. Експлуатаційна ефективність у порівнянні зі стратегічним позиціонуванням

Джерело: побудовано автором

Аналіз рис. 2.2 свідчить, що верхня межа продуктивності може бути представлена як сума всіх методів організації виробничих робіт в будь-який окремий момент. Дана межа може бути максимальною цінністю, яку компанія шляхом виробництва особливого виду продукції може створити за даної вартості із використанням найкращих технологій, навичок, методів менеджменту та набутих факторів виробництва. Межа продуктивності може застосовуватись як до окремого виду діяльності з виробництва, так і до загальної діяльності компанії.

Підвищуючи експлуатаційну ефективність, компанія наближається до вказаної межі. Це може вимагати додаткових інвестицій, підвищення продуктивності праці, вдосконалення технологій, та ін. При цьому межа продуктивності рухається назовні по мірі розвитку нових технологій та підходів до менеджменту, а також по мірі доступності нових потужностей [123].

Протягом останнього десятиріччя питання підвищення експлуатаційної ефективності залишається надзвичайно актуальним. Шляхом таких програм, як управління якістю, зростання конкуренції у часі та порівняння продуктивності, суттєво змінюється виконання всіх видів діяльності з метою виключення неефективності, підвищення рівня задоволеності споживачів та досягнення кращих практичних результатів. Постійне підвищення експлуатаційної ефективності необхідне для досягнення вищої прибутковості, хоча зазвичай цього недостатньо. Деякі компанії вели успішну конкурентну боротьбу на основі показників експлуатаційної ефективності достатньо тривалий проміжок часу, проте в сучасних умовах утримувати провідні позиції стає все важче. Найбільш очевидною причиною цього є швидке поширення найкращих способів організації виробничих робіт серед конкурентів, які швидко запозичують провідні прийоми менеджменту, нові технології, вводять вдосконалення та кращі способи задоволення потреб споживачів. Найбільш характерні рішення – ті, які можуть бути використані у численних параметрах експлуатаційної ефективності – розповсюджуються

найбільш швидкими темпами.

Конкуренція в експлуатаційній ефективності підіймає межу продуктивності все вище, суттєво підіймаючи її для кожної компанії. Проте, незважаючи на те, що така боротьба приносить зростання експлуатаційної ефективності в цілому, це не означає відносного покращення становища компанії, оскільки зростання результативної продуктивності залежить від споживачів та постачальників, що не сприяє високій прибутковості. Маржа прибутку (показник чистого доходу в процентах до обсягів реалізації або капіталу) компанії може падати при одночасному зростанні експлуатаційної ефективності.

По мірі того, як компанії копіюють вдосконалення у якості, часових циклах або партнерстві з постачальниками, стратегії стають більш подібними, а конкуренція перетворюється у боротьбу аналогічних способів, в якій жодна компанія не здатна перемогти. Конкуренція, яка базується виключно на експлуатаційній ефективності, носить взаємно деструктивний характер для компаній-конкурентів [7].

Сучасна тенденція посилення галузі повітряного транспорту шляхом злиття авіакомпаній є виправданою в контексті конкуренції на основі експлуатаційної ефективності. Зазнаючи тиск у необхідності підвищення продуктивності та позбавлені стратегічного бачення, велика кількість потужних авіаційних компаній здійснюють придбання конкурентів. Тим авіакомпаніям, які уникнули такого сценарію, часто вдалось пережити інших, а не досягти реальних переваг. Таким чином, сутність стратегічного управління продукцією авіакомпанії полягає у поєднанні чіткого стратегічного позиціонування з метою досягнення стійких конкурентних переваг та одночасного підвищення експлуатаційної ефективності основної діяльності.

Стратегія авіакомпаній в умовах інтеграції у світовий конкурентний простір. Розробка міжнародної стратегії у галузі авіаперевезень вимагає дослідження ключових параметрів, які залежать від ступеню проникнення

авіакомпанії на міжнародні ринки. На кожному з них ряд факторів ініціює перехід у нову фазу, стимулюючи розробку нового стратегічного напрямку. Одночасно визначаються пріоритетні завдання інвестиційної діяльності та розміщення ресурсів, що детермінує характер ключових стратегічних рішень та очікувані результати. Обрання стратегічного напрямку розвитку авіакомпанії передбачає визначення форм діяльності на зовнішніх ринках, стратегічних пріоритетів, пошук способів ведення конкурентної боротьби.

На міжнародних ринках авіаперевезень велике значення має визначення, в залежності від типу інтернаціоналізації, географічного операційного простору та напрямків розширення діяльності авіакомпанії. На початковому етапі особлива увага приділяється проблемі географічного простору (визначаються країни, на ринки яких можливе входження авіакомпанії); на наступному – на перший план виходить географічна консолідація із створенням у кожній країні центру з розширення ринкової частки із залученням до партнерства інших авіакомпаній. В результаті зникає необхідність в концепції внутрішнього ринку, а корпоративне планування здійснюється на глобальній основі. Основні важелі міжнародної діяльності використовуються для перевизначення напрямків докладання зусиль авіакомпанії, пріоритетів прийняття рішень та інвестицій на кожному наступному етапі інтернаціоналізації.

На початковому етапі в умовах недостатності досвіду або знань стосовно закордонних ринків авіакомпанія буде прагнути використовувати переваги власної позиції на внутрішньому ринку на міжнародному рівні, що дозволяє використовувати ефект масштабу. Отримана економія може підкріплюватись високою якістю авіаперевезень або технологічними перевагами, вищою ефективністю по витратам, досвідом організації продажів авіаперевезень, високим іміджем авіакомпанії або її брендом.

При збільшенні частки на новому ринку авіаперевезень із розвиненою інфраструктурою маркетингу та розподілу авіакомпанія прагне використовувати власні досягнення для розширення пропозиції товарів та

послуг, щоб досягти економії, обумовленої розширенням сфери діяльності, створює нові партнерства.

На заключному етапі авіакомпанії прагнуть до об'єднання досвіду здійснення авіаперевезень, розвитку співробітництва у більш тісних формах та реалізують переваги спільної діяльності у формі альянсів. У сукупності стратегічний напрям розвитку авіакомпаній та важелі інтернаціоналізації визначають ключові стратегічні рішення, що приймаються на кожному етапі.

Процес розробки стратегічного напрямку, ключових рішень та важелів на міжнародних ринках залежить від рівня досвіду та стадії залученості авіакомпанії у закордонні операції. В той час, як на практиці розвиток є послідовним процесом, з метою аналітичного спрощення до підготовчого етапу перед виходом авіакомпанії на зовнішні ринки можна додати ще три: 1) етап первинного входження на міжнародний ринок; 2) розширення локального або національного ринку; 3) глобалізація.

До виходу на міжнародні ринки у центрі уваги менеджменту авіакомпанії знаходиться її стратегія на внутрішньому ринку, яка розробляється на основі інформації щодо потреб клієнтів та їх інтересів, розвитку галузі, економічних, соціально-культурних та технологічних тенденціях, що мають вплив на формування попиту на товари та послуги. Не менша увага приділяється й стратегіям конкурентів, що становлять найбільшу загрозу для авіакомпанії.

У деяких випадках авіакомпанії приймають свідоме рішення про відмову від виходу на міжнародні ринки, що обмежує їх орієнтовані на внутрішній ринок інтереси сферою безпосередньої діяльності. Як правило, такої стратегії дотримуються авіаперевізники, орієнтовані на обслуговування традиційних пасажирів на основі опанованої мережі маршрутів та наявного розкладу. Характерними рисами такої стратегії є самовдоволеність, зупинення на досягнутому та відмова від переходу на новий рівень розвитку. Діяльність таких компаній буде орієнтована виключно на внутрішній ринок авіаперевезень. Це означає, що менеджмент авіакомпанії приділяє

недостатньо уваги таким трансформаціям, що відбуваються на закордонних ринках, як поява нових цільових сегментів, потреб, нових конкурентів, а також реструктуризації світових ринкових сил. Відповідно, зростає вразливість позицій авіакомпанії перед появою нових технологій або появи іноземних конкурентів з кращими товарами або більш агресивною маркетинговою стратегією.

Тенденції попиту та пропозиції всередині галузі або ринку, посилення конкуренції або інші фактори відкривають нові можливості на закордонних ринках. Будь-який з них, один або у поєднанні з іншими, може надати авіакомпанії імпульс до виходу на закордонні ринки. Авіакомпанії враховують наступні фактори:

- Насичення внутрішнього ринку авіаперевезень призводить до зниження темпів розвитку або обмеженню можливостей для розширення діяльності авіакомпанії.

- Закордонна діяльність споживачів авіатранспортної продукції передбачає, що їх перевізник повинен відповідати більш високим вимогам покупців. Операції в інших країнах на нових товарних ринках дозволяють авіакомпанії диверсифікувати ризики.

- Вихід на зовнішній ринок дозволить ідентифікувати можливості прибуткового використання ресурсів, що включають низькі витрати на робочу силу та на розвиток авіаперевезень в інших країнах.

- Інтернаціоналізація діяльності авіакомпанії може виявитись реакцією на вступ іноземних конкурентів на внутрішній ринок авіакомпанії.

- Внутрішні перевізники демонструють схвильованість проблемою відповідності технологічним змінам на світовому ринку.

- При виході на міжнародний ринок перевезень авіакомпанії сподіваються на державне стимулювання (інформаційна підтримка, страхування кредитних ризиків, звільнення від податків).

- Велике значення для бізнес комунікацій відіграє удосконалення транспортних та комунікаційних технологій (покращення телефонного

зв'язку, зв'язок шляхом телефаксу, супутниковий зв'язок, контейнеризація).

Будь-який з цих факторів або їх поєднання можуть підштовхнути авіакомпанії до дослідження можливостей розвитку закордонних ринків, виведенню товарів та послуг на ринки інших країн.

Рішення щодо доречності виходу авіакомпанії на закордонні ринки є досить відповідальним кроком. Вихід у сферу міжнародного бізнесу відкриває нові можливості, нові горизонти розвитку та зростання компанії. В той же час недостатній досвід та знання щодо умов авіабізнесу за кордоном стає додатковим тягарем для менеджменту, який має набути нові знання та навички. Для того, щоб обрати найбільш привабливі для авіакомпанії міжнародні ринки та визначити новий стратегічний напрям, менеджменту потрібна інформація щодо специфіки зовнішнього середовища та рівні конкуренції.

Ретельна розробка стратегії перших кроків входження на ринок має велике значення для формування паттерну еволюції міжнародного ринку. Увагу менеджменту сконцентровано на аналізі спільних моментів між поточними пропозиціями авіакомпанії та ринковими умовами за кордоном, для того, щоб мінімізувати необхідність адаптації до них послуг авіакомпанії або маркетингових стратегій. Головний принцип полягає в розширенні географічної сфери операцій при одночасному контролі над основними маркетинговими або виробничими витратами.

Авіакомпанії прагнуть до володіння такими компетенціями та такою конкурентною позицією на внутрішньому ринку, які дозволили б при входженні на нові ринки отримати збільшення економії, обумовленої зростанням масштабів виробництва. За недостатності досвіду та знань про закордонні ринки увагу менеджменту авіакомпанії має бути сфокусовано на таких характеристиках товару, які можуть стати інструментами опанування закордонних ринків (сервіс, повітряні судна, бренд).

На фазі первинного входження ключові рішення пов'язані:

1. з обранням країни, на ринок якої виходить авіакомпанія;

2. з графіком входження на ринок;
3. з плануванням операцій на новому ринку.

Операції або входження на ринок, а також його графік визначаються можливостями авіакомпанії, її відношенням до ризиків.

Поширеними є випадки, коли при прийнятті рішення щодо розповсюдження сфери впливу на інші країни, постає питання щодо необхідності створення маркетингового альянсу з потужною регіональною авіакомпанією, яка здійснює діяльність в країні, що є пріоритетною для стратегічних планів авіакомпанії. В такому випадку в межах альянсу будуть врегульовані складні проблеми перехресних інтересів та минулої конкурентної боротьби між авіакомпаніями за допомогою таких комерційних угод, як пул, код-шерінг або спільна експлуатація авіаліній.

Процес обрання країни, на ринок якої виходить авіакомпанія, включає в себе аналіз ділового клімату, специфіку представлених на ньому послуг іншими авіакомпаніями та рівень сервісу, який надається такими компаніями. Необхідно надати оцінку показникам економічного розвитку, політичним, фінансовим та юридичним ризикам, а також дослідити величину та потенціал ринку порівняно з рівнем конкуренції та витрат суміжних з виходом на такий ринок. Входження на ринок, на якому відкриваються перспективні можливості розвитку часто пов'язане з інтенсивною конкуренцією, ризиками або високими витратами на входження. Для авіакомпаній, які починають діяльність на закордонних ринках, ключовим фактором часто стає ступінь ознайомленості з іноземним ринком. Країни з подібною мовою, культурою, рівнем освіти населення, діловою практикою або розвитком галузі розглядаються як ринки з найменшими ризиками та мають найбільш сприятливі умови для входження.

Рішення щодо способів входження на іноземний ринок залежить також від його розмірів, потенціалу економічного зростання, можливостей отримання економії, обумовленої масштабами виробництва та інших факторів (рівень витрат виробництва, транспортні витрати, тарифи). На ринках

обмежених розмірів найбільш дієвим є ліцензування польотів за окремими повітряними лініями. Поступово потенціал локального ринку розвивається та досягає мінімального економічного обсягу, стає можливою організація локальної авіакомпанії, яка виконує польоти не лише на локальному ринку, але і поза його межами. По мірі розвитку така авіакомпанія починає шукати партнерів та досліджувати доцільність утворення альянсів.

Таким чином, у порівнянні з виконанням разових польотів в інші країни, інтернаціоналізація дозволяє авіакомпанії у більше використовувати ефект масштабу та інші переваги. Авіакомпанія, яка працює в двох або більше країнах, отримує можливість організації потужної мережі розподілу, економії постійних витрат, забезпечення ритмічності польотів за рахунок наявності резервних повітряних судів, відносного здешевлення процесу дослідження ринку та реклами, що сприяє мінімізації ризиків.

Після аналізу можливості закордонних інвестицій та початку операційної діяльності авіакомпанії, активуються фактори, які ініціюють зусилля з розвитку потенціалу локальних ринків. Необхідність ефективних стратегій конкурентної боротьби обумовлює звернення до ноу-хау та дослідженню умов локальних ринків. Таким чином, увага менеджменту авіакомпанії зосереджується не на оцінці можливостей закордонних операцій, а на розвитку локального ринку. До факторів, що визначають таку переорієнтацію можна віднести:

- зацікавленість в подальшому проникненні на ринок та, як наслідок, розробка орієнтованих на нього нових послуг;
- необхідність участі в локальній конкуренції, реакція на ініціативи місцевих конкурентів (цінова політика, заходи з просування продукції);
- заохочення та мотивація місцевих менеджерів з організації продажів перевезень;
- зацікавленість в більш ефективному використанні локальних активів, таких, наприклад, як організація продажів перевезень інших авіакомпаній, налагодження контактів з корпоративними клієнтами та пропозиція їм

комплексу послуг.

- обмеження, які визначаються природними ринковими кордонами такими бар'єрами як медіа-мережі, системи розподілу, фінансові та інші інститути.

Таким чином, тиск цих та інших факторів призводить до переміщення фокусу уваги на національно-орієнтовану стратегію розвитку авіакомпанії. Планування здійснюється на внутрішній або національній основі, проте, цього разу в формі бізнесу на декількох мультивнутрішніх ринках.

Після того, як авіакомпанія володітиме стійкими позиціями на декількох іноземних ринках, вона починає пошук нових напрямків розвитку та розширення, здійснюючи перехід до другого етапу інтернаціоналізації. Оскільки основну увагу сконцентровано на операціях на кожному із закордонних ринків та на визначенні нових можливостей, зусилля з розширення діяльності спрямовуються не лише топ менеджментом, а й локальним менеджментом авіакомпаній.

Рушійною силою на етапі експансії на міжнародні ринки виступає розширення позицій, захоплених під час входження на ринок. Увагу менеджменту сконцентровано на виробництві продукту та модифікації стратегії у кожній окремій країні, мета яких полягає в розширенні бази локальних ринків та входженні в нові сегменти. Існує вірогідність прийняття рішення щодо розширення мережі маршрутів та модернізації системи просунення послуг авіакомпанії на ринок, розробці нових товарів та послуг, які відповідають вимогам локальних ринків. Акцент переміщується від експорту перевіреної в умовах внутрішнього ринку стратегії до розробки довгострокових планів для кожної окремої країни перебування авіакомпанії.

Основним важелем ефективного розвитку є розробка стратегії, базис якої – функціонування створених у кожній країні організаційних структур на базі авіакомпанії – її представництв, що дозволяє реалізувати ефект розширення сфери діяльності (асортименту) та використовувати активи компанії та її стрижневі компетенції для стимулювання зростання локальних

ринків. Увагу менеджменту сконцентровано на визначенні можливостей економії маркетингових витрат, спільного використання виробничих та розподільчих потужностей за повітряними лініями та виробничими підприємствами. Адміністративні витрати розподіляються на більші обсяги реалізованих товарів, що означає скорочення операційних витрат в перерахунку на одиницю продукції. Це стосується не лише розподілу матеріальних (виробничі потужності, мережі розподілу), але і нематеріальних (НДР, знання про ринок) активів. При цьому нематеріальні активи виступають в якості найбільш важливого фактору на даному етапі операцій, який впливає діяльність авіакомпанії в цілому. Витрати, пов'язані з початковим входженням на ринок (процес знайомства з умовами ринку та конкуренції, встановлення взаємовідносин з дистриб'юторами, агентами або контролюючими органами та посадовими особами), часто виявляються досить суттєвими, тому авіакомпанії зацікавлені в тому, щоб в подальшому використовувати для їх амортизації максимально великий обсяг авіаперевезень.

У деяких випадках авіакомпанії отримують комерційні права від існуючих на ринку авіаперевізників (угода про код шерінг), що дозволяє капіталізувати асоційовані з ними клієнтські переваги або споживчий франчайзинг та в той же час використовувати власні навички адміністрування та управління авіаперевезеннями. Ключовими критеріями при прийнятті рішень виступають потенціал для розвитку локального ринку та можливість реалізації ефекту економії, обумовленої розширенням сфери діяльності. Нові додаткові та модифіковані послуги (наприклад, чартерні рейси), які дозволяють реалізувати ефект розширення сфери діяльності, особливо актуальні у випадках, коли авіакомпанії використовують існуючу операційну структуру (адміністративні ресурси, мережу дистриб'юторів); та забезпечують перетворення на капітал досвіду, отриманого в умовах специфічного ринку, контактів та зв'язків з туроператорами, консолідаторами вантажів, компаніями оптової та роздрібної торгівлі, рекламними агентствами

та іншими третіми організаціями.

Такий вид економії з'являється у першу чергу на тих ринках, де авіакомпанія має здійснити суттєві початкові інвестиції, там, де є великі витрати на організацію мережі розподілу або створення бренду авіакомпанії. [201; 203; 213]. Окрім стратегічного напрямку та маркетингових стратегій розвиток ринку залежить від обраних авіакомпанією методів просування власних послуг на ринок до кінцевого споживача, ціноутворення та організації каналів розподілу.

На останньому етапі інтернаціоналізації авіакомпанія рухається в напрямку адаптації до глобальної орієнтованості в процесі розробки та реалізації стратегії. Увага фокусується на підвищенні ефективності діяльності по всьому світу та на розробці механізму покращення транснаціональної координації діяльності та інтеграції стратегії у всіх країнах, на розробці стратегії та алокації ресурсів на глобальній основі. Таким чином, ринки розглядаються як комплекс взаємопов'язаних, взаємозалежних структур, рівень інтеграції яких постійно зростає.

На цьому етапі також створюється стратегічний або глобальний альянс авіакомпаній, який прагне до капіталізації потенційного синергізму як результату операцій в глобальному масштабі для максимального використання переваг їх мультинаціонального характеру. Тому фокус уваги менеджменту переміщується на проблеми оптимального розміщення ресурсів в країнах, на товарних ринках, цільових сегментах та на маркетингових стратегіях для того, щоб максимізувати прибуток на основі застосування глобального принципу діяльності. Таким чином, відбувається поділ стратегічного напрямку, коли зусилля, мета яких полягає в підвищенні ефективності операцій у всьому світі, мають поєднуватись з пошуком можливостей глобального розширення та розвитку. Більш висока ефективність може бути отримана шляхом вдосконалення координації та інтеграції діяльності авіакомпанії у всіх країнах.

Розвиток в глобальному масштабі розглядається як ключовий принцип

формулювання стратегії. Можливості використання в інших країнах товарів, торгових марок, маркетингових ідей, специфічного досвіду та знань, отриманих в одній з країн, суттєво зростають. Авіакомпанії, які утворили стратегічний або глобальний альянс, вже ідентифікували міжнародні та регіональні сегменти ринків та цільових споживачів, їх товари та послуги продаються по всьому світу.

На цьому етапі ключові важелі інтернаціоналізації полягають у використанні потенціалу синергізму операцій, здійснюваних у глобальному масштабі. Вони у багатьох аспектах подібні до важелів, які використовувались на початковому етапі, але використання накопичених знань в нових умовах на різноманітних ринках має ефект синергії.

Реалізації потенційного ефекту масштабу, пов'язаного з розширенням сфери виробництва та логістики, використанням досвіду, сприяє покращення координованості та інтеграції стратегії авіакомпанії у всіх країнах, в яких присутній альянс авіакомпаній. Система важелів може бути задіяна у випадку здійснення трансферу досвіду, навичок та ресурсів з однієї країни, або від однієї авіакомпанії до іншої. Ідентифікація подвійного стратегічного напрямку визначає ключові рішення, сфокусовані на підвищенні ефективності операційної діяльності авіакомпанії та розробці її глобальної стратегії.

Із загостренням конкурентної боротьби авіакомпанії виробляють власний варіант інтеграції у вигляді альянсів. До числа основних факторів, які визначають особливості співробітництва авіакомпаній відносяться попит на авіаперевезення та тип конкуренції, стратегічні плани та комерційна політика авіакомпанії на ринку, собівартість перевезень та наявність фінансових ресурсів для розвитку.

Таким чином, в процесі еволюції стратегії авіакомпанії на міжнародних ринках можна виділити три етапи. На підготовчому етапі входження авіакомпанії на новий ринок основним завданням є географічне розширення діяльності. На першому етапі (преінтернаціоналізації) авіакомпанії вступають в маркетингові альянси на внутрішньому ринку авіаперевезень, відбувається

їх експансія на цьому ринку із використанням ефекту масштабу. На другому етапі (входження на міжнародний ринок авіап перевезень) спостерігається консолідація та інтеграція діяльності у вигляді різноманітних форм маркетингових союзів, що дозволяє використовувати переваги потенційного синергізму мультинаціональних операцій. Із розширенням діяльності авіакомпаній на локальних міжнародних ринках формуються умови для переходу на третій етап (глобальної раціоналізації), на якому авіакомпанії рухаються в напрямку адаптації до глобальної орієнтованості в процесі розробки та реалізації стратегії. На цьому етапі на перший план виходить необхідність інтеграції у світовий конкурентний простір шляхом створення стратегічного або глобального альянсу авіакомпаній, спрямованого на капіталізацію потенційного синергізму як результату операцій в глобальному масштабі з метою максимального використання переваг їх мультинаціонального характеру.

2.2. Інтеграція моделей міжнародного маркетингу в систему управління авіаційного комплексу України

Розвиток спеціалізації та диференціації окремих структурних елементів системи управління авіаційним підприємством створює проблеми, пов'язані з координацією та узгодженням виконуваних ним функцій. В основу цих процесів закладено специфіку функціональної діяльності, що впливає на систему цілей та пріоритетів структурних підрозділів. Відсутність єдиної філософії розвитку, яка об'єднує та узгоджує діяльність всіх служб, знаходить прояв під час взаємодії з іншими підрозділами підприємства, створюючи конфлікт інтересів та знижуючи ефект від спільної діяльності.

Подоланню функціональних протиріч сприяє розвиток інтеграційних процесів в межах системи управління, спрямований на взаємне проникнення та узгодженість діяльності функціональних підрозділів. Чим вищий ступінь диференціації функцій на авіаційному підприємстві, тим вищою є потреба в

інтеграції, яка характеризує ступінь взаємодії, необхідного для координації діяльності функціональних служб.

Дослідження діяльності вітчизняних авіаційних підприємств показало, що найменш інтегрованим у систему управління є такий вид функціональної діяльності, як маркетинг. Цей недолік є суттєвим і має негативний вплив на конкурентні переваги вітчизняних авіаційних підприємств в умовах інтеграції авіаційного комплексу у світовий конкурентний простір. Головною проблемою, яка пов'язана із розвитком маркетингу на вітчизняних авіаційних підприємствах є те, що підприємства вже мали систему управління, побудовану без врахування маркетингової функції. Просте додавання маркетингового підрозділу у структуру управління не призводить до автоматичного вирішення проблем маркетингу та збуту, розвитку маркетингового принципу управління, так як для ефективного ведення маркетингової діяльності необхідною умовою є розвиток даного елементу в середині вже діючої системи управління підприємством.

Якщо проаналізувати досвід провідних світових авіаційних корпорацій стає очевидним, що маркетинг розвивався еволюційно, поступово трансформуючись із однієї управлінської концепції в іншу із розширенням функціонального спектру та впливу на систему управління на основі усвідомлення такої необхідності. Як наслідок, на сьогодні в Україні відсутні науково обгрунтовані підходи вирішення даної, специфічної для вітчизняних авіаційних підприємств проблеми інтеграції маркетингу в систему управління, що передбачає трансформацію маркетингового апарату в одну з рівних, а згодом і домінуючих функцій управління.

При включенні маркетингу до системи управління суттєвого значення набуває той факт, що інтеграційні властивості закладені в самому маркетингу та за умови правильної організації цього виду діяльності роблять можливим досягнення не лише інтеграції, а і розвитку ринкової орієнтації бізнесу в цілому. Проте необхідно зазначити, що інтеграційний характер не був властивий маркетингу протягом всього періоду його існування та за всіх

управлінських концептуальних підходів. На ранніх стадіях розвитку ринкової теорії та практики управління, на яких знаходяться зараз вітчизняні авіаційні підприємства, маркетинг є однією з функцій управління, яка не володіє інтеграційними властивостями, необхідних в умовах світового конкурентного простору.

Для висвітлення інтегруючої ролі маркетингу на підприємстві та аналізу проблем, які постають перед вітчизняними авіаційними підприємствами в маркетинговій діяльності, необхідно розглянути основні концептуальні підходи в управлінні. Традиційно прийнято вважати, що маркетинг в еволюційному розвитку пройшов ті самі стадії, що і управління в цілому. Так Котлер Ф., Голубков Є.П., Романов А.Н. та багато інших авторів виокремлюють п'ять основних концептуальних етапів еволюції управлінської думки, на основі яких підприємства здійснюють маркетингову діяльність: виробнича концепція, продуктова концепція, концепція продажів, концепція маркетингу, концепція соціально-етичного маркетингу.

Особливої уваги з точки зору інтеграції маркетингу заслуговує концепція маркетингу, орієнтована на узгодження інтересів споживачів та підприємства. Отримання прибутку або досягнення підприємством будь-якої іншої мети завжди засноване на найбільш повному задоволенні потреб споживачів. Досить поширеним є ототожнення даного підходу з концепцією продажів. Доцільно розмежовувати ці два поняття наступним чином: Комерційні зусилля зі збуту – як зосередженість на потребах продавця, а маркетинг – як зосередженість на потребах покупця.

Саме на цьому концептуальному етапі управління перестає бути направленим лише всередину підприємства та орієнтованим, у першу чергу, на власні внутрішні можливості, проблеми і потреби. На перший план виносяться потреби споживачів, шляхом задоволення яких і можливе зростання прибутків підприємства. При цьому маркетинг розглядається як «інтегрована, орієнтована на споживача і прибуток філософія бізнесу».

Враховуючи вищезазначене, можна стверджувати, що суть інтегруючої

функції маркетингу на авіаційних підприємствах зводиться до поєднання всіх основних видів діяльності, які здійснюються в їх межах, навколо потреб споживачів, оптимальне задоволення яких сприятиме досягненню цілей підприємства в умовах світового конкурентного простору.

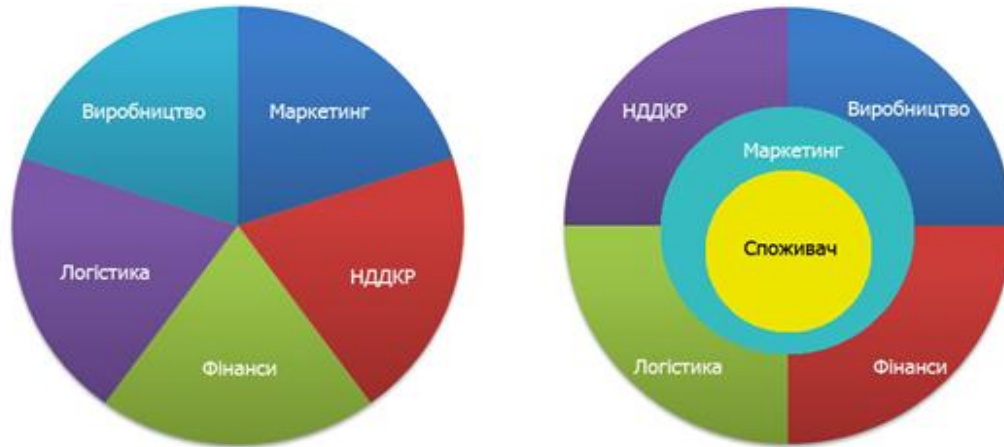


Рис. 2.3. Еволюція ролі маркетингу в діяльності підприємства

Джерело: побудовано автором

Інтегруюча функція спрямована на узгодження та координування інших функцій маркетингу та підвищення ефективності взаємодії всіх маркетингових заходів, які реалізуються з метою підготовки, обґрунтування та вироблення ефективних рішень у сфері маркетингу для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Таким чином, інтегруючу функцію маркетингу можна розглядати в якості маркетингового управління або маркетинг-менеджменту.

Маркетингове управління - планування ціноутворення, дослідження каналів просування продукції та розподілу ресурсів з метою реалізації стратегічних цілей компанії. Особливістю маркетингового управління є врахування взаємозв'язків з цілями не тільки в межах процесу маркетингової діяльності, але і в межах управління підприємством та його персоналом, що дає можливість говорити про інтеграцію функціональної та інституційної складової маркетингової діяльності підприємства. Функціональний аспект розкривається у процесі розробки, прийняття і організації реалізації управлінських рішень на всіх рівнях управління із врахуванням

маркетингової інформації.

Інституційний аспект полягає в чіткому розподілі обов'язків та повноважень між співробітниками та підрозділами, які мають здійснювати постійний обмін інформацією, узгоджувати власні плани та координувати дії.

В рамках авіаційного підприємства маркетинг-менеджмент використовується для формування системи стратегічних та операційно-технічних взаємодій, які здійснюються за допомогою рішень, на всі служби підприємства та співробітників, які взаємодіють в галузі маркетингу, з метою досягнення цілей підприємства, що є визначальним в умовах світового конкурентного простору.

Проведення інтеграційних процесів в галузі маркетингу здійснюється з метою розвитку маркетингового потенціалу системи, спрямованого на посилення конкурентних позицій в умовах зовнішніх ринків та зростання конкурентоспроможності підприємства в цілому.

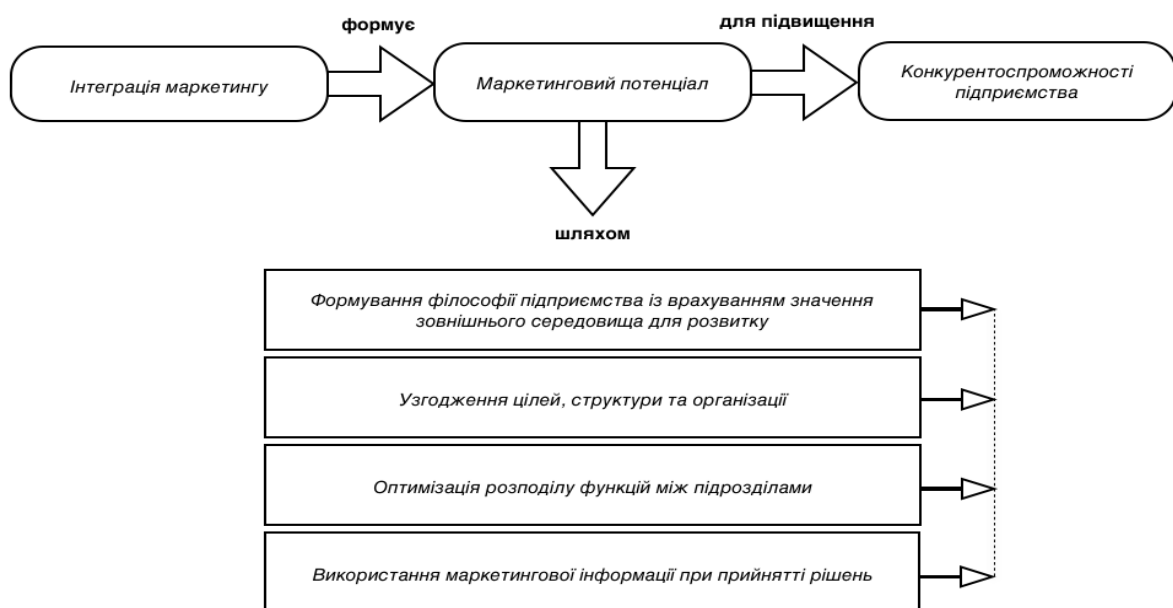


Рис. 2.4. Значення інтеграції маркетингу

Джерело: побудовано автором

Маркетинговий потенціал авіаційного підприємства в умовах інтеграції авіакомплексу у світовий конкурентний простір являє собою здатність виявляти та використовувати можливості та загрози міжнародного авіаринку,

забезпечуючи досягнення поставлених перед підприємством цілей шляхом здійснення маркетингової діяльності. Маркетинговий потенціал залежить від рівня розвитку маркетингової діяльності на підприємстві та оцінюється за декількома напрямками:

- Впровадження комплексу маркетингу на підприємстві;
- Організаційна структура та наявність спеціалістів;
- Управління маркетингом;
- Стан інформаційної маркетингової системи.

Маркетинговий потенціал авіаційного підприємства має бути направлений на забезпечення постійної конкурентоздатності підприємства та його продукції. Для авіаційних підприємств, які ведуть діяльність в умовах світового конкурентного простору, він виступає як характеристика спроможності підприємства пристосовуватись та адекватно реагувати на ринкові зміни.

Інтегрований маркетинг посилює та підвищує конкурентоздатність підприємства в умовах ринку шляхом цілеспрямованого, своєчасного та якісного забезпечення інформацією про зовнішнє середовище та тенденції його розвитку. Формування інтеграційних інформаційних якостей маркетингу сприяє розвитку орієнтованості підприємства на споживачів, гнучкості та високої адаптивності системи управління.

Застосування маркетингового підходу на вітчизняних авіаційних підприємствах залишається на досить низькому рівні. Зміна економічної формації обумовила необхідність розвитку системи реалізації виробленої продукції, що призвело до використання окремих елементів маркетингу. Проте сучасні моделі управління вітчизняними авіаційними підприємствами досі не включають практику реалізації маркетингового концептуального підходу, який враховує споживчий попит, ринкову кон'юнктуру, дії конкурентів та особливості зовнішнього середовища, що значно ускладнює інтеграцію національного авіаційного комплексу у світовий конкурентний простір. На даному етапі розвитку вітчизняних авіапідприємств можна

стверджувати, що переважна їх більшість прийшла до усвідомлення необхідності ефективного маркетингу та намагається впроваджувати його окремі елементи.

Проведені автором дослідження дозволили виявити ряд позитивних та негативних тенденцій розвитку маркетингу на вітчизняних авіаційних підприємствах. Так, відсутність розповсюдженої практики проведення маркетингових досліджень для прийняття управлінських рішень, притаманна більшості авіаційних підприємств, може розцінюватись як підтвердження низького рівня інтеграційних властивостей, які перетворюють маркетинг із управлінської функції в концептуальний підхід, який орієнтує діяльність підприємства на врахування потреб ринку.

Особливе місце в маркетинговій діяльності вітчизняних підприємств займають проблеми, пов'язані з порушенням комплексності маркетингу. Відмова від розвитку одного з елементів комплексу може зробити маркетинг в цілому неефективним, а в окремих випадках, призвести до додаткових витрат. Для вітчизняної практики характерною є поява служб маркетингу на підприємствах через труднощі у галузі збуту, які пов'язані не з конкуренцією на ринках, а з невідповідністю споживчих властивостей продукції потребам ринку.

Це призводить до того, що пріоритетним напрямком розвитку служби маркетингу стає збут, який доповнюється аналітичною функцією, що поступово нівелюється у зв'язку з тим, що зібрана маркетингова інформація використовується неефективно, що унеможлиблює прийняття на її основі управлінських рішень та подальшу оцінку їх впровадження. В результаті ефект від створення служби маркетингу може бути нульовим або негативним, що в подальшому може призвести до реформування служби.

Важливим є той факт, що на міжнародному авіаційному ринку існує досить жорстка конкуренція, в той час як основним, а у значній кількості випадків і єдиним джерелом конкурентних переваг залишається вартість продукції. Вітчизняними авіаційними підприємствами зниження вартості

продукції досягається за рахунок зниження виробничих витрат та рівня рентабельності виробництва.

З метою підвищення конкурентоспроможності продукції вітчизняні авіаційні підприємства, як правило, використовують три основні варіанти стратегій:

1. Збереження позицій на захоплених ринках (країни СНД, Близького Сходу, Африки) шляхом розширення асортименту і технічного обслуговування раніше поставлених виробів (Ан-24, Ан-32, Ан-74).

2. Освоєння інноваційних видів продукції для досягнення нових високоприбуткових ніш (Ан-70).

3. Концентрація ресурсів на реалізації максимально прибуткових проектів (Ан-148, Ан-158).

Варто зазначити, найбільш поширеними є перший та третій варіанти, оскільки інноваційна діяльність відноситься до категорії ризикових сфер діяльності та вимагає достатньо високого рівня розвитку інформаційної функції маркетингу на підприємстві, чого саме бракує вітчизняним авіаційним підприємствам на сучасному етапі.

Однією з причин проблем в галузі маркетингу є обрання переважною більшістю вітчизняних авіаційних підприємств стратегії збереження (виживання). Можна виділити чотири основні стратегії, що реалізуються вітчизняними авіаційними підприємствами: стратегія стагнації, стратегія активного збереження, стратегія пасивного збереження, стратегія розвитку.

Стратегія стагнації передбачає скорочення виробництва та отримання прибутків від використання накопиченого потенціалу, а саме неплатоспроможність, передача приміщень в оренду, продаж сировини, матеріалів з резервних фондів.

Стратегія пасивного збереження передбачає скорочення чисельності співробітників та заробітної плати, існування за рахунок державних субсидій та використання коштів третіх сторін шляхом неплатежів постачальникам та бюджету.

Стратегія активного збереження включає в себе пошук та захоплення нових ринкових ніш, оновлення продукції, збільшення витрат на маркетинг та зниження витрат шляхом удосконалення технологій, зміни завантаження обладнання, відмови від неприбуткового виробництва.

Стратегія розвитку передбачає стійке зростання виробництва, підвищення рівня завантаження виробничих потужностей, інвестиції в основний капітал, диверсифікацію діяльності, перехід до нової структури внутрішнього управління, участь у стратегічних альянсах.

На сучасному етапі переважна більшість авіаційних підприємств дотримується стратегії пасивного збереження (48%). Необхідно відзначити позитивні зрушення, пов'язані із зростаючою часткою підприємств які ведуть діяльність на основі активного збереження (12%) і розвитку (8%).

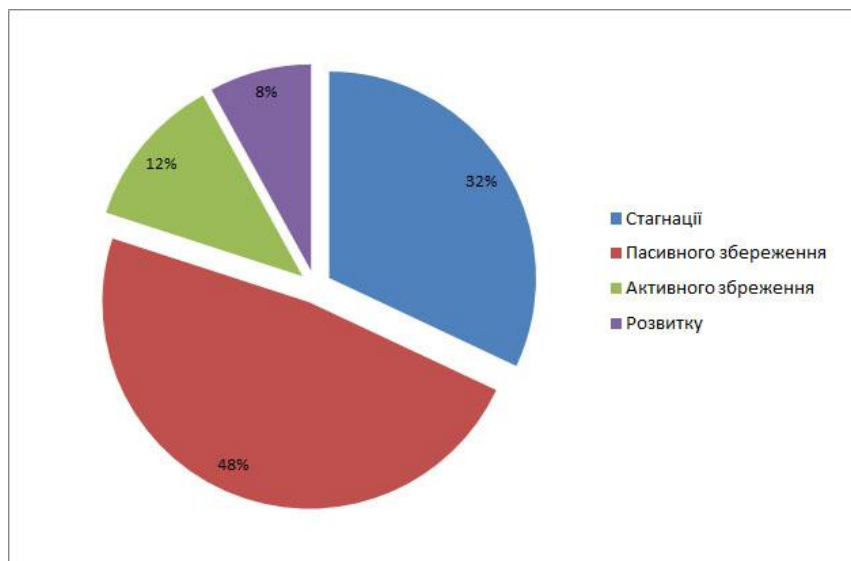


Рис. 2.5. Типи стратегій, які використовуються вітчизняними авіаційними підприємствами

Джерело: побудовано автором на основі проведеного аналізу показників діяльності авіаційних підприємств України

Стимулюючим фактором розвитку маркетингу на вітчизняних авіаційних підприємствах є недооцінювання його значення для посилення конкурентоздатності підприємств в умовах інтеграції авіаційного комплексу України у світовий конкурентний простір. Поширеними є випадки, коли

керівник служби маркетингу або заступник директора із маркетингу не володіє достатніми повноваженнями та коштами для ефективного ведення маркетингової діяльності. При цьому маркетинг є тією сферою, недостатні інвестиції в яку призводять до поточних та майбутніх збитків. Відсутність достатніх повноважень у відповідальних за маркетинг посадових осіб створює проблему, яка полягає в тому, що, за наявності відповідальності за комерційні результати діяльності підприємства, вони не здатні впливати на будь-які процеси крім збуту та просування готової продукції. Якщо продукція володіє низькими споживчими якостями, формування попиту на неї є вкрай важким завданням.

Ще однією проблемою, яка перешкоджає розвитку маркетингу, є недостатньо високий професійний рівень управлінських кадрів в цілому, і менеджерів за маркетингу зокрема. Суттєву роль тут відіграє занадто короткий історичний досвід роботи в умовах перехідної економіки, а також складність зміни стереотипів мислення планової економіки.

Специфіка економіки перехідного періоду обумовлює необхідність аналізу ситуації, при якій маркетинг на авіаційному підприємстві, а саме його аналітична функція, знаходиться на недостатньому рівні розвитку. Характерною тенденцією на таких підприємствах є часткова реалізація маркетингових функцій іншими підрозділами, які не мають спеціалізованого маркетингового відділу. Дані підрозділи зазвичай приймають рішення або інтуїтивно, або самостійно збираючи маркетингову інформацію, або купуючи її у сторонніх організацій, виходячи із власних фінансових можливостей та ступеню усвідомлення потреби в інформації.

Таким чином, використання маркетингової інформації в процесі прийняття управлінських рішень на різних рівнях, є спільною ланкою, завдяки якій можливий процес інтеграції маркетингу в існуючу на підприємстві систему управління. Активне використання маркетингової інформації обумовлене в першу чергу необхідністю оперативної реакції на зміни, які відбуваються у зовнішньому середовищі, і виступає в якості

важливого джерела забезпечення конкурентоздатності підприємств в умовах ринкової економіки.

Дослідження у галузі інтеграційних процесів дозволяють зробити висновок щодо доцільності визначення ступеню інтеграції маркетингу на концептуальному та інформаційно-функціональному рівнях.

Концептуальний рівень являє собою єдиний, такий, що визначає взаємозв'язки, структуру, функціональний розподіл та заходи, задум, який відображає філософію підприємства. Він об'єднує декілька складових: концептуальний підхід, місія підприємства, система цілей та стратегій, направлених на їх досягнення. Наявність концептуального рівня організації дозволяє підприємству формувати та реалізовувати цілісний методологічний підхід до власної практичної діяльності, а також визначати систему цінностей та найважливіші напрямки розвитку, у відповідності до яких підприємство здійснюватиме діяльність. Концепція управління підприємством може бути орієнтована або на внутрішні можливості, або на потреби ринку. З точки зору наявності різноманітних концептуальних підходів до маркетингу, в залежності від типу інтегруючого елементу виділяють чотири етапи концептуальної інтеграції: виробничий, товарний, збуту, маркетинговий.

Іншим організаційним рівнем підприємства є інформаційно-функціональний, який передбачає тлумачення системи управління як сукупності елементів, взаємозв'язки між якими побудовані по певному ієрархічному принципу, та пов'язаних між собою комунікаційними процесами обміну інформації. Використання в процесі прийняття управлінських рішень маркетингової інформації забезпечує інтеграцію маркетингу в систему управління, а управлінські рішення в даному випадку виступають спільними елементами при організації взаємодій маркетингу в межах системи управління підприємством. Тому забезпечення підприємства інформацією є однією з найважливіших функцій маркетингу.

Дослідження в галузі теорії і практики управління визначили логіку та послідовність інтеграційних заходів із врахуванням трьох основних рівнів

системи управління.

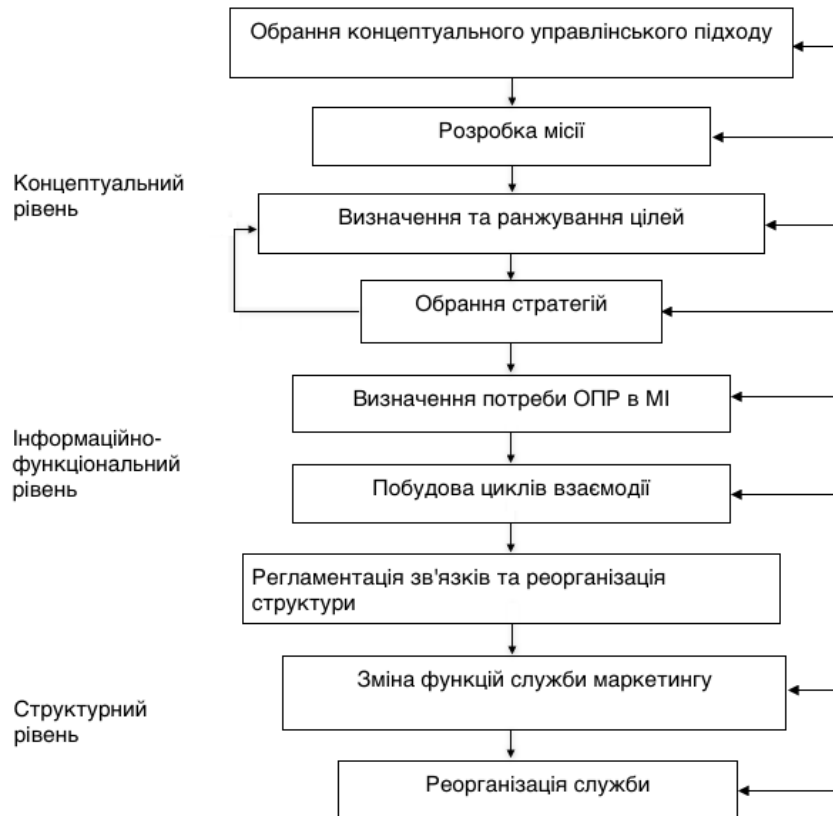


Рис. 2.6. Основні етапи включення маркетингу в систему управління підприємством

Джерело: побудовано автором

Кожен з організаційних рівнів передбачає здійснення низки заходів, які виступають у якості інструментарію вирішення проблеми інтеграції.

Формування концептуального рівня включає в себе використання наступних інструментів:

- обрання концептуального підходу до управління,
- розробка місії підприємства,
- визначення цілей та їх ранжування відповідно до пріоритетності та строків досягнення,
- розробка та обрання стратегій.

Обрання концептуального підходу здійснюється керівництвом підприємства та передбачає розгляд двох можливих варіантів:

- збереження існуючої орієнтованості на внутрішні можливості та

вирішення внутрішніх проблем підприємства (виробничий підхід),

- перехід на зовнішню орієнтованість діяльності підприємства, моніторинг та облік впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства (маркетинговий підхід).

Проте необхідно зазначити, що може існувати ще один варіант, в межах якого підприємство декларує зовнішню орієнтованість на задоволення споживачів, але продовжує дотримуватись у власній діяльності попередніх концептуальних принципів. Одним з реальних кроків підприємства у напрямку формування зовнішньої орієнтованості є формування власної місії, яка має розкривати суть діяльності підприємства. Формування місії підприємства дозволяє визначити вектор діяльності у довгостроковій та короткостроковій перспективі та дає можливість побачити який внесок у досягнення загальних цілей роблять окремі функціональні елементи, орієнтуючись на власні завдання.

Паралельно із розробкою цілей відбувається вибір стратегій, які формуються на трьох основних рівнях:

- корпоративна стратегія, яка визначає загальні напрямки діяльності і розвитку підприємства,
- ділова стратегія, орієнтована на досягнення конкурентних переваг на конкретних ринках з конкретними товарами,
- функціональні стратегії, які розробляються для конкретних функціональних підрозділів підприємства.

При розробці стратегій більш низького рівня необхідно враховувати характер стратегій більш високого організаційного рівня.

Формування стратегій є новим видом діяльності для вітчизняних авіаційних підприємств, які планували власну діяльність «від досягнутого», використовуючи метод екстраполяції. Застосування стратегічного підходу дозволяє підприємству планувати власну діяльність, виходячи з поставлених цілей, із врахуванням внутрішнього потенціалу підприємства та впливу на його діяльність факторів зовнішнього середовища. Зазвичай при формуванні

стратегій складність полягає у виявленні та відстеженні системи зовнішніх факторів, які впливають на діяльність підприємства, тому керівництво багатьох підприємств залишає їх поза увагою. Це в свою чергу створює проблему низької адаптивності вітчизняних авіаційних підприємств до ринкових умов.

Після проведення інтеграційних заходів на концептуальному рівні логіка процесу передбачає перехід до опрацювання включення маркетингу на інформаційно-функціональному рівні. Технологія проведення даного етапу передбачає виконання наступних заходів:

- визначення потреби в маркетинговій інформації для прийняття управлінських рішень,
- побудова «циклів взаємодії»,
- регламентація зв'язків між службою маркетингу та іншими підрозділами підприємства,
- реорганізація структури взаємодій.

При вивченні потреби в маркетинговій інформації необхідно враховувати той факт, що потреба керівництва і співробітників підприємства може бути усвідомленою та неусвідомленою. Для визначення усвідомленої потреби достатньо провести опитування або анкетування керівників (осіб, які приймають рішення) та спеціалістів різноманітних служб.

Однією з основних проблем використання маркетингової інформації є незацікавленість в ній керівництва та спеціалістів підприємства. Тому основна увага при впровадженні технології прийняття управлінських рішень із врахуванням маркетингової інформації, має приділятися ознайомленню співробітників із специфікою інформації, яку може надати служба маркетингу та можливостями її використання з метою підвищення ефективності діяльності окремих служб і підприємства в цілому. В межах дослідження потреби в маркетинговій інформації передбачається отримання даних за наступним аспектами управлінської діяльності, що в подальшому можуть бути використані в якості основи для створення маркетингової інформаційної

системи:

- коло посадових осіб, які використовують або бажали б використовувати маркетингову інформацію для прийняття управлінських рішень,
- коло рішень, які приймаються на основі маркетингової інформації,
- коло інформації, яку вони використовують для прийняття рішень і до якої мають постійний доступ,
- потреба в додатковій маркетинговій інформації для прийняття рішень.

Для більшості вітчизняних авіаційних підприємств характерною є побудова організаційної структури за лінійно-функціональним принципом при якій виробничі підрозділи реалізують лише організаційні (лінійні) функції, а управлінські функції, такі як облік, фінанси, персонал, маркетинг, притаманні лише вищому рівню управління. Організація такого типу є ефективною в умовах стабільної економіки, коли від менеджерів підприємства не вимагається прийняття оперативних рішень відповідно до змін ринкової ситуації.

Підприємства, побудовані за лінійно-функціональним принципом, не здатні оперативно пристосуватись до умов ринку, що швидко змінюються. Це пов'язано з повільним рухом інформації, що впливає як на швидкість прийняття рішень, так і на їх якість, яка залежить не від компетентності особи, яка приймає рішення, а від достовірності та своєчасно ті інформації, яка надходить. Враховуючи ці недоліки лінійно-функціональних структур, провідні міжнародні авіаційні підприємства усвідомили необхідність створення дивізійних структур управління та делегували виробничим підрозділами частину управлінських функцій, пов'язаних з розробкою, виробництвом та збутом продукції, залишивши за собою вирішення стратегічних завдань. Використання подібної структури призводить до перерозподілу функцій між підрозділами та всередині функціональних служб. У першу чергу це стосується служби маркетингу, яка розширює сферу власної

діяльності за рахунок розвитку інформаційно-інтеграційної функції.

Перетворення на інформаційно-функціональному рівні створюють ґрунт для реформування структурного рівня служби маркетингу. Інтеграційні процеси на структурному рівні служби маркетингу здійснюються за двома основними напрямками:

1. зміна (розширення) функціонального набору маркетингу,
2. реорганізація (перебудова) служби маркетингу.

Існує вірогідність, що розширення функцій маркетингу здійснюватиметься за рахунок перерозподілу на його користь повноважень та функцій, які раніше виконувались іншими підрозділами підприємства. Подібні заходи можуть викликати напруженість та конфронтацію між цими підрозділами та службою маркетингу. Уникнути цієї ситуації допоможе розвиток функції маркетингової інформаційної підтримки, заснованої на циклах взаємодії. Тобто відповідальність за прийняття рішень зберігається за тією самою структурною одиницею, але управлінські альтернативи розробляються на основі інформації служби маркетингу.

Таким чином, здійснення інтеграційних процесів на структурному рівні маркетингу має проходити декількома етапами із поступовим розширенням охоплення службою маркетингу сфер діяльності підприємства, від збуту до комплексу «інновації-закупівлі-виробництво-збут».

Розробка і здійснення основних етапів інтеграції на рівні служби маркетингу є індивідуальним процесом для кожного окремого підприємства, оскільки сукупність маркетингових функцій і підрозділів, між якими вони розподілені, характеризується високим ступенем неоднорідності.

Загальною рисою є відсутність або нерегулярний характер процесу інформаційного забезпечення маркетинговою службою основних управлінських функцій. Ця проблема, на нашу думку, вимагає приділення особливої уваги під час проведення реорганізації служби маркетингу на авіаційному підприємстві.

Розвиток даного напрямку діяльності в межах маркетингу залежить від

професіоналізму та ініціативності співробітників підрозділу. Оскільки саме від них починається ініціатива організації маркетингових інформаційних потоків між службами. Суттєву роль відіграватиме якість інформації, яка надається службою маркетингу, а також те, наскільки вона буде враховуватись іншими підрозділами при прийнятті рішень.

Велика кількість проблем в процесі підготовки прийняття рішень пов'язана з процесом організації та розподілу обов'язків між співробітниками служби маркетингу, які здійснюють збір та первинне опрацювання інформації (дослідники), та особами, які на основі цієї інформації приймають рішення (ОПР). На малюнку наведено загальну схему взаємодії осіб, які приймають рішення з співробітниками маркетингової служби з метою оцінки управлінських ініціатив.

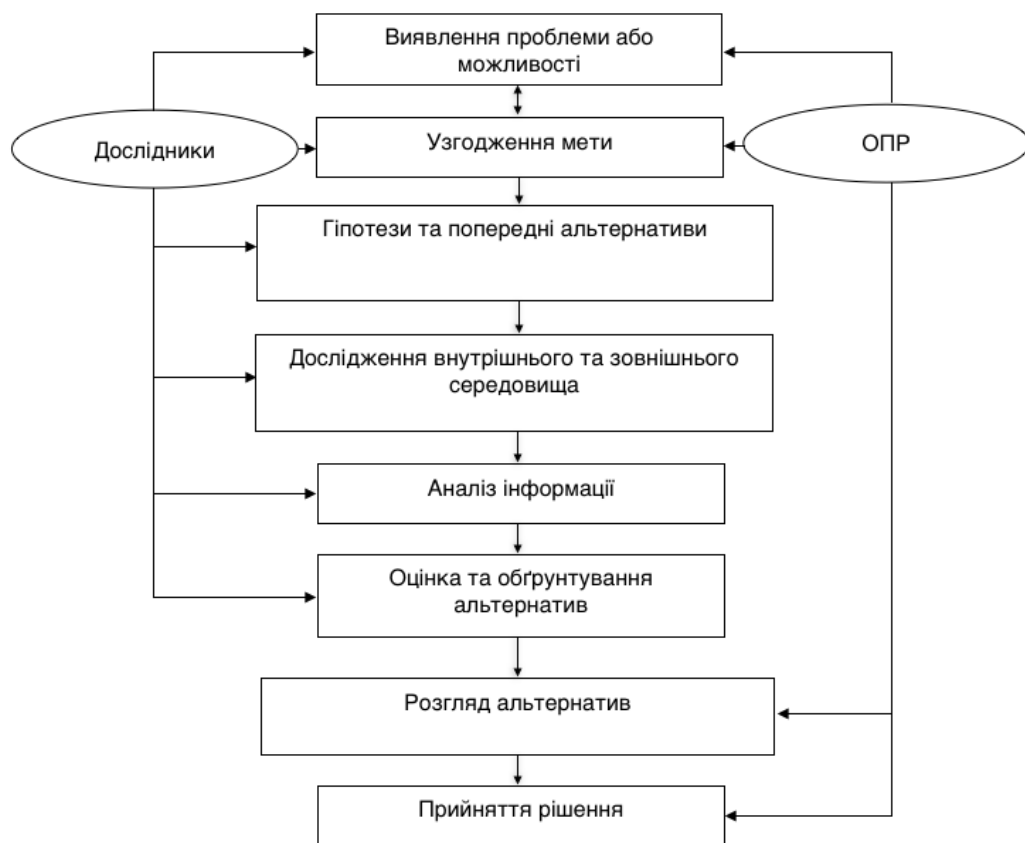


Рис. 2.7. Загальна схема взаємодії осіб, які приймають рішення з співробітниками маркетингової служби з метою оцінки управлінських ініціатив

Джерело: побудовано автором

В якості основних спільних ланок між ними виступають процеси діагностування проблеми та узгодження цілей. Під час даного етапу ОПР співробітники служби маркетингу повинні надати спільну оцінку сутності проблеми, яка виникла перед підприємством, або можливості і цілі, які планується досягнути в результаті прийняття і реалізації рішення.

На основі отриманої інформації дослідники визначають мету та завдання дослідження ринку та здійснюють необхідні підготовчі роботи для проведення ефективних досліджень. Дослідивши ринок та проаналізувавши отриману інформацію, співробітники маркетингового відділу оцінюють альтернативи даного рішення, прогнозують результати реалізації запропонованих альтернатив та надають рекомендації із врахуванням ситуації на ринку.

Результати досліджень передаються ОПР, які, розглянувши та проаналізувавши надану інформацію, приймають рішення, направлене на вирішення проблемної ситуації або використання можливості.

Нажаль, в сучасних умовах на вітчизняних авіаційних підприємствах зворотній зв'язок, у вигляді етапу узгодження мети, між ОПР та маркетинговим відділом суттєво порушений. Така ситуація має негативний вплив як на роботу відділу маркетингу, співробітники якого не мають можливості чітко сформулювати мету та визначити межі дослідження, так і на ОПР, які в свою чергу не отримують повної, своєчасної та необхідної для вирішення проблеми інформації.

Відновити цей зв'язок дозволяє процес планування маркетингових досліджень, що дає можливість організувати взаємодію ОПР та маркетингового відділу, й підвищити ефективність управління та оптимізувати сам процес досліджень, завдяки детальному опрацюванню та обранню оптимальних варіантів поєднання кола досліджуваних проблем, методичної та інформаційної бази дослідження. Планування маркетингових досліджень також сприяє підприємствам у забезпеченні послідовності та завершеності всіх заходів, які проводяться в рамках дослідження, встановлює

критерії оцінювання результатів дослідження та дозволяє чітко сформулювати завдання та альтернативи рішень.

Роль співробітників маркетингової служби в процесі прийняття рішення буде зведена до наступного:

1. технічне консультування, що забезпечує проведення аналізу даних,
2. збирання, аналіз та забезпечення первинної інтерпретації результатів отриманих даних, пошук альтернатив,
3. консультування керівництва на етапах формулювання проблеми (можливості), узгодження мети та оцінки управлінських альтернатив.

Керівник має володіти глибокими знаннями про економічну діяльність підприємства та нести основну відповідальність за виявлення та чітке формулювання проблеми. Він також повинен уявляти можливості та обмеження дослідного проекту. Дослідник в свою чергу має володіти спеціальними знаннями та вміти використовувати їх для характеристики та аналізу проекту. Інтерпретація результатів, як і узгодження мети – спільне завдання ОПР і дослідника, яке передбачає поєднання технічних навичок дослідника зі знаннями керівника щодо ситуації на підприємстві та його стратегічних цілях та завданнях.

Найбільш поширеними є наступні проблеми у взаємовідносинах служби маркетингу та інших підрозділів, які приймають рішення на основі маркетингової інформації:

- орієнтованість лише на кількісні показники та недооцінювання результатів якісного аналізу,
- відсутність навичок прийняття управлінських рішень на основі маркетингової інформації,
- ігнорування дослідження зовнішнього середовища підприємства,
- орієнтування лише на окремі випадки,
- некоректна екстраполяція прогнозів на поточні події
- неготовність до сприйняття та адекватної оцінки думки інших осіб, відмінної від власної,

- небажання застосовувати консультації спеціалістів.

Правильна організація процесу підготовки та прийняття управлінських рішень на основі маркетингової інформації дозволить вирішити ці проблеми та розпочне ефективні інтеграційні процеси на організаційно-функціональному рівні.

В останню чергу трансформації здійснюються на рівні служби маркетингу. Їх реалізація передбачає використання всіх результатів, отриманих раніше, оскільки функції та структура служби мають бути сформовані лише виходячи з того місця, яке відведене для маркетингу на концептуальному та інформаційно-функціональному рівнях. Проведення організації, або реорганізації служби маркетингу здійснюється виходячи з тієї сукупності функцій, які реально передаються даному підрозділу.

Підсумовуючи сказане, зазначимо, що, незважаючи на певні проблеми, які можуть виникнути під час здійснення інтеграційних заходів, даний процес є необхідним для вітчизняних авіаційних підприємств в умовах інтеграції авіаційного комплексу у світовий конкурентний простір. Останні отримують можливість реального посилення конкурентоздатності шляхом високої адаптивності та гнучкості до умов зовнішнього середовища, що постійно змінюються, шляхом формування та оптимального використання власного маркетингового потенціалу.

2.3. Ділові авіаперевезення як найбільш динамічний сегмент інтеграції бізнес авіації України у глобальне конкурентне середовище

Сучасний український ринок послуг у сфері авіаперевезень є високоприбутковим та створює розвинену інфраструктуру, забезпечує високий рівень заробітної плати для персоналу, зайнятого в діловій авіації, дає змогу використовувати переваги географічного положення України, формує значний обсяг доходів місцевого та державного бюджетів, пенсійного та інших соціальних страхових фондів. Разом з тим, розвиток ділової авіації

як на міжнародному, так і на національному рівні потребує використання міжнародно визнаних передових форм і методів управління діловими перевезеннями, запровадження ефективних правил для безпеки перевезень, що, в свою чергу, дає змогу отримати окремим учасникам авіаринку конкурентні переваги у цьому специфічному сегменті міжнародного бізнесу [136].

Основи дослідження розвитку ринку ділової авіації закладено в працях зарубіжних і вітчизняних вчених, таких як Б. Стріклент, Дж. Томпсон, І. Фамінський, Л. Островський, Легенький Г. В., Новикова О. П., Левковець П. Р., Маруніч В. С., Галан Н. І., Лозова Г. П., Максимович А. О. Однак, у сучасній вітчизняній науковій літературі майже не досліджуються особливості формування сектора бізнес-авіації в Україні під кутом зору сучасних чинників розвитку міжнародного ринку ділової авіації, практика імплементації українського законодавства у механізм міжнародного регулювання ринку ділової авіації.

Важливим є аналіз сучасних форм управління повітряними суднами на базі виокремлення системи чинників управління ринком ділової авіації, дослідження та узагальнення світового досвіду в управлінні діловими перевезеннями, його корисність для бізнес-авіації України.

За останні декілька років парк літаків бізнес-авіації в світі збільшився втричі. В рік на цих літаках здійснюється більш ніж 3,5 мільйонів польотів [118, с.43]. Основними суб'єктами управління повітряними суднами є: 1) власники повітряних суден; 2) оператори повітряних суден (авіакомпанії); 3) авіаброкери / авіаброкери – оператори; 4) оператори програми «роздільне володіння».

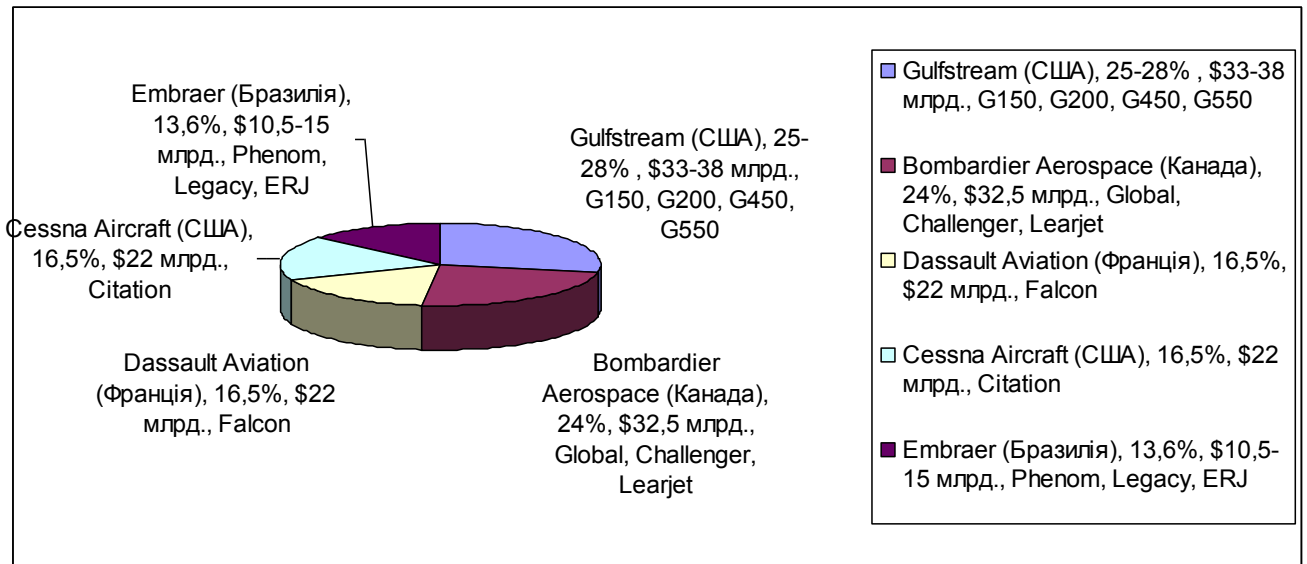


Рис. 2.8. Частки компаній виробників бізнес-джетів на ринку ділової авіації

Джерело: побудовано автором

Власники повітряних суден вітчизняного виробництва можуть реєструвати свої літаки на території України, оскільки мають можливість сертифікувати ПС. При володінні літаком іноземного виробництва, для реєстрації його на українській території, необхідно здійснити його сертифікацію. Це можливо лише у тому випадку, якщо Державна авіаційна адміністрація має необхідні затверджені документи, що підтверджують відповідність даної авіаційної техніки до українського законодавства. В іншому випадку, як показують статистичні дані, власники бізнес-літаків реєструють, відповідно і сертифікують, свої ПС на території інших країн, де є можливість це зробити. Управління приватними бізнес-джетами здійснюється на рівні простої схеми менеджменту. Таким чином, технічне обслуговування та надання послуг в аеропортовій зоні займається хендлінгова компанія, що наймається власником одноразово.

Авіакомпанії бізнес-перевезень в структурі ринку ділової авіації займають значне місце. Основним видом діяльності авіакомпаній є організація та виконання «ділових польотів» на національному та

міжнародному рівні. Авіакомпанія отримує сертифікат на здійснення внутрішніх та міжнародних перевезень, технічного обслуговування та ремонт ПС, комерційної діяльності щодо укладання договорів (угод), авіахендлінгові послуги тощо. На сьогоднішній день такі форми управління як авіакомпанії та власники повітряних суден в Україні вже відомі. Розповсюдження набуває така форма управління як авіаброкер [10].

Авіаброкер – це юридична або фізична особа, яка організовує чартерні авіарейси, фрахтує для цього повітряні судна, вирішує питання страхування літаків і вантажів, перевезених повітряним транспортом, організовує і забезпечує необхідні додаткові сервіси, від свого імені або від імені клієнта, отримуючи за роботу агентську винагороду. Авіаброкери не є власниками літаків тому, що в цьому випадку вони не зможуть запропонувати клієнтові будь-який літак на вибір. Вони є залежними від вкладених в авіатехніку інвестицій і пропонуючи оптимальні варіанти згідно з запитом клієнта. Іноді авіаброкери беруть в оперативне управління літаки на короткий час: від 1 місяця до 1 року, роблячи це найчастіше на гроші клієнта для забезпечення потреб клієнта в замовлених чартерах. Брокера, що отримав в оперативне управління літак, прийнято вважати «оператором». Основна відмінність полягає у відсутності в авіаброкера сертифіката експлуатанта, який є в авіакомпанії, хоча при вірно поставленому сервісі авіаброкер має можливості на забезпечення авіарейсів на рівні авіакомпанії. Клієнтам, що замовляють рейси 1, 2 чи 3 рази на місяць, вигідніше працювати з авіаброкером, тому що він для конкретного рейсу вибирає з десятків авіаперевізників одного-двох найбільш оптимальних, використовуючи свої знання ринку, базу наявних у нього договорів з авіакомпаніями і свою кредитну історію. Замовникам бізнес-літаків 20 разів в місяць потрібен оператор, який надасть спеціально зафрахтоване повітряне судно, виходячи з географії польотів і бюджету клієнта.

Серед існуючих форм управління ПС найновішим та високоефективним механізмом оперування бізнес-літаками є «роздільне володіння», яке

використовується як елемент підвищення конкурентоспроможності авіаперевезень в бізнес-авіації. Літаки ділової авіації, як правило, перебувають у володінні однієї особи. Однак висока вартість бізнес-джетів накладає певні обмеження на потенційних покупців і суттєво зменшує їх коло. При цьому переваги ділової авіації не дозволяють відмовитися від її використання. Така ситуація змусила виробників і експлуатантів шукати нові форми володіння і експлуатації авіаційної техніки бізнес-класу. Однією з таких форм стало «роздільне володіння», яке одержує все більшу популярність на Заході. Суть його полягає в тому, що компанії або приватні особи отримують не весь літак, а лише частину його – частку, відповідно до якої вони одержують льотні години з екіпажем. Така система дозволяє компаніям, що не мають досвіду експлуатації авіаційної техніки, уникнути багатьох помилок, характерних для починаючих експлуатантів. Вона також дозволяє обходитися без створення спеціальних авіаційних відділів у середині компанії. Як правило, більшість компаній, що вже мають літаки ділової авіації, при вступі в пайове володіння новим літаком зберігають свої авіаційні відділи, а пайове володіння використовують як доповнення до вже наявного парку для використання по необхідності. Однак є і такі компанії, що приєднуються до пайового володіння для одержання можливості користуватися літаками, не створюючи свого авіаційного підрозділу. Таким чином, систему пайового володіння можна розглядати як доповнення до традиційних видів володіння, як свого роду перехідний етап для починаючих експлуатантів. Однак у чистому виді концепція роздільного володіння, коли один літак належить декільком компаніям, має ряд істотних недоліків. Насамперед, варто зазначити, що необхідно узгоджувати графіки польотів, існує потреба в декількох екіпажах та виникають труднощі з обслуговуванням, тощо. Уникнути цих недоліків допомагає створення спеціальних компаній, які володіють парком літаків і здійснюють їхню експлуатацію в інтересах компаній-власників літаків [145, С.14-15].

Однієї з перших таких компаній стала Executive Jet Aviation (Netjets),

яка почала свою програму роздільного володіння в 1986 р. Потім до неї приєдналися Business Jet Solutions (Flexjet), Raytheon Travel Air та інші. Сьогодні програма «роздільного володіння» – одна із самих швидкозростаючих в діловій авіації всього світу. Якщо у 1986 році у рамках програми роздільного володіння існувало всього 4 власника літаків, то вже у 1993 році їх було вже 89. Тільки з 1997 року по 1999 рік кількість компаній, що експлуатують бізнес-літаки по програмі роздільного володіння, виросло більш ніж на 50 % – з 743 до 1567. Якщо на початок вересня 1999 року у США налічувалося 329 реактивних ділових літаків, експлуатованих по програмі роздільного володіння компаніями Netjets, Flexjets, Travelair, Flight Options і Starshares і у загальній сумі на ці літаки доводиться 1567 власників акцій, то у 2008 році відповідні показники становили – 2180 та 3978 [36, с. 22]. Динаміку росту парку літаків, експлуатованих по програмі роздільного володіння, можна простежити по наступних цифрах (табл. 2.1):

Таблиця 2.1.

Динаміка росту парку літаків

Рік	Парк	Компанії
2008	2180	3978
2007	2070	3681
2006	1390	3408
2005	1075	3190
2004	953	2833
2003	810	2600
2002	729	2370
2001	591	2040
2000	488	1940
1999	329	1567

Продовження таблиці 2.1.

1998	296	1125
1997	165	743
1996	102	452
1995	72	249
1994	32	140
1993	24	89

Джерело: побудовано автором

Аналізуючи таблицю, що показує динаміку росту парку літаків, необхідно зазначити, що парк літаків по даній програмі збільшився більш ніж в 13 раз, або в середньому майже на 60 % щорічно. Сьогодні близько 15 % усіх нових реактивних ділових літаків поставляються в рамках програм пайового володіння. На сьогоднішній день із 4 000 найбільших компаній США, що володіють літаками ділової авіації і представлені у списку Fortune-500, 72 мають дольову частку володіння. Тобто, ріст перевезень літаками ділової авіації здійснюється не за рахунок активізації вже існуючих експлуатантів, а винятково за рахунок залучення в сферу використання ділової авіації нових компаній. В XXI столітті успіх бізнесу багато в чому залежить від того, наскільки він мобільний і пунктуальний. Регулярні авіарейси суворо прив'язані до розкладу, що, у свою чергу, може заважати швидкості прийняття рішень в міжнародному бізнесі. Тому, ідеальним розв'язанням даної проблеми стає послуга в особі бізнес-авіації. Таким чином, скористатися послугами авіакомпанії по чартерним перевезенням є необхідною умовою для ефективного використання власного часу і складання необхідного графіку з урахуванням власним побажань [80, с.44].

Правильна організація часу дає неоціненні переваги, які допомагають не тільки заощаджувати сам час, але і гроші, адже ведення сучасного бізнесу вимагає швидкості і практичності. Раціональним підходом у використанні

послуг ділової авіації, що є одним із ключових інструментів в успішній підприємницькій діяльності, безумовно, можна назвати застосування «Empty Legs» – «вільних» або «порожніх перегонів», тобто ситуацій, коли на певних ділянках маршруту літак виконує рейс без пасажирів, у результаті чого з'являється можливість організувати чартерний переліт за привабливою ціною. Всі авіакомпанії, які працюють в сфері бізнес-перевезень, розраховують вартість польоту в два боки, таким чином, замовник при необхідності здійснення рейсу в один бік, замовляючи бізнес-джет, сплатить кошти в обидва боки. Наслідком цього, став розвиток послуги «вільний переліт», що є взаємовигідним як для авіакомпанії, так і для замовника. Для авіакомпанії – це додатковий прибуток, для замовника – можливість зекономити. Наразі «Empty Legs» – послуга в бізнес-авіації, що дозволяє заощадити до 50% від вартості замовлення. У якості послуги, продаж «Empty Legs» з'явилася завдяки всесвітній павутині Internet, одержавши структуровану форму і ставши доступним для потенційних замовників. До того, як списки «Empty Legs» не одержали широкого поширення в мережі і не почали приносити реальний прибуток, авіакомпанії були змушені переганяти порожні літаки, втрачаючи потенційний заробіток. Інтерактивна система подачі актуальної інформації, що забезпечила «Empty Legs» найбільшу популярність у Європі і США, зараз активно завойовує вітчизняний ринок ділової авіації. На даний момент у світі існує кілька інтерактивних систем, наприклад, JETS.ru, які, відповідно до індивідуальних параметрів польоту, дозволяють одержати відомості про наявні на ринку пропозиції, включаючи вартість, модель літака і аеропорти вильоту і призначення [28, с. 64].

Найбільш розвиненим і передовим законодавством в регулюванні ділової авіації і авіації загального призначення слід вважати авіаційне законодавство США. Термінологія, яка використовується в законодавстві США, значно відрізняється від українського законодавства. Основний закон називається: Federal Aviation Act (1958), а в українській юридичній літературі про нього говориться як про Повітряний кодекс США 1958 року. Це об'ємний

документ, що детально регулює всі питання авіаційної діяльності і по суті більшість його норм – це норми прямої дії, що робить його ефективним регулятором безлічі авіаційних відносин, у тому числі, виникаючих у зв'язку з діяльністю авіації загального призначення і ділової авіації. Повітряний кодекс США 1958 постійно оновлюється: істотні зміни були внесені в нього Конгресом США в 1975, 1978, 1990, 1992, 1994, 2002 і 2006 рр. Питання, які стосуються регулювання ділової авіації і авіації загального призначення, включені як у кодекс, так і в інші правові акти авіаційного законодавства США. Застосовність Повітряного кодексу 1958 р. забезпечується за допомогою детальної проробки термінів [196, С.11-34]. Управляє і контролює діяльність ділової авіації один єдиний орган – Федеральне управління цивільною авіацією США, у компетенцію якого входить державне управління діловою авіацією і видання правових актів, що стосуються регулювання підготовки пілотів, технічного персоналу, їх кваліфікації та сертифікації. Воно також розробляє та здійснює державну політику в галузі ділової авіації і у його рамках існує Національний комітет з безпеки США, який відслідковує та контролює всю ситуацію з безпекою перевезень, що здійснюються комерційними та іншими перевізниками [72].

Структуру та основні напрямки правового регулювання діяльності ділової авіації (авіації загального призначення) в американському законодавстві визначають різні групи питань. Головною діючою особою в керуванні літаком визнається пілот. Американський закон розрізняє пілотів і по-різному визначає їхній статус: «пілот-курсант», «пілот-аматор», «пілот-власник приватного літака», «пілот, що має право здійснювати комерційні повітряні перевезення», «пілот транспортної авіакомпанії», «пілот, що має посвідчення льотчика-інструктора або інструктора з техніки пілотування» – цей перелік пілотів дає уявлення про рівень їх кваліфікації і кожному з них видається відповідне його кваліфікації посвідчення. Аналогічним чином американський закон визначає поняття кваліфікації механіків, що обслуговують літаки: «механік з технічного обслуговування і ремонту

літака», «механік з технічного обслуговування і ремонту двигунів», «механік, що має дозвіл на проведення інспекційних робіт».

Цікаві та своєрідні правила придбання повітряного судна у власність. Американський закон у цьому випадку визначає процедуру здійснення угоди з повітряними суднами і наступну їх реєстрацію, самостійного обслуговування і ремонту повітряних суден. Крім того, закон регламентує саму процедуру придбання повітряного судна, яка включає інспектування повітряного судна, виставленого на продаж, містить проформу договору про купівлю-продаж повітряного судна, визначає форму та зміст документа, що встановлює право власності на повітряне судно. У процедуру придбання входить також видача заставної, угода про гарантії, видача свідоцтва про реєстрацію повітряного судна. Особливі правила діють і передбачені законом відносно спільного володіння повітряним судном аероклубами, самостійного технічного обслуговування і ремонту. Окремо в авіаційному законодавстві регулюються питання сертифікації та експлуатації аматорських повітряних суден не заводського виготовлення. В основі, при виготовленні аматорського повітряного судна, закон встановив докладний план виконання всіх робіт, регулює етапи його сертифікації, технічного обслуговування та ремонту, експлуатації та страхування, а також продажу.

Досить специфічно підходить американський закон до регулювання авіаційного страхування. Його основними питаннями є визначення: 1) обмежень, пов'язаних із сферою застосування повітряного судна, суми страхування повітряних суден адміністративного класу, а також повітряних суден, що застосовуються у спортивних цілях і для відпочинку; 2) суми страхування повітряних суден, пов'язаних зі здійсненням технічної допомоги, яка виявляється спеціалізованими компаніями; 3) суми страхування повітряних суден, що здійснюють комерційні перевезення; 4) страхових гарантій пілотів повітряних суден; 5) загальної суми ризику, покритої договором страхування повітряного судна; 6) загальна сума ризику, покрита договором страхування відповідальності; 7) суми страхування, виплачуваної

пілотові повітряного судна, що орендує літак. Крім того, при авіаційному страхуванні визначаються обмеження страхових сум, що виплачуються потерпілому при комбінованому страхуванні, зобов'язання страхових компаній по забезпеченню захисту прав постраждалої сторони, особливо узгоджується перехід прав страхувальника до страховика і випадки незаконного використання повітряного судна.

Американське авіаційне законодавство відрізняється ретельним проробленням питань використання повітряного простору всіма видами авіації і являє собою досить збалансований документ, що поєднує в собі суворість і вимогливість до дотримання закону всіма його користувачами, включаючи заклади адміністративного, карного та іншого впливу, що і визначає умови доступу до комерційного використання цивільної авіації на ринкових засадах.

У США прийнято розділяти ділові перевезення на дві категорії: А. бізнес – перевезення — використання літаків для польотів, пов'язаних з бізнесом, у який залучені підприємці-власники літаків; Б. корпоративні перевезення — використання літаків корпораціями (компаніями) для перевезень співробітників і майна компаній. Останні роки були відзначені ростом популярності авіації загального призначення (АЗП), що призвело до її великого поширення у світі. Завдяки цьому АЗП сьогодні відіграє велику роль в економіці країн Заходу. Наприклад, у США компанії, що представляють ділову авіацію, відзначено одним із самих більших рівнів виплачуваних дивідендів по акціях серед приватних компаній. Щорічні кошти АЗП в економіку країни становлять 51 млрд. доларів. Тільки у вигляді податків щорічно держава одержує більш ніж 1,2 млрд. доларів від компаній-експлуатантів літаків бізнес-авіації [36, С.22].

Що стосується Європейського Союзу, то основи правового регулювання міжнародних повітряних сполучень у рамках ЄС були закладені ще в Договорі, що засновує Європейське Економічне Співтовариство, підписаному в Римі в 1957 році (далі – Римський договір). Римський договір 1957 р.

містить спеціальний розділ, присвячений свободі надання послуг у галузі транспорту. Слід зазначити, що до середини 1980 років Рада ЄС практично не застосовувала серйозних кроків у напрямку створення системи правового регулювання, що забезпечувала б вільне надання послуг у сфері повітряного транспорту. Дана обставина була обумовлена прагненням держав-членів зберегти національний статус цього стратегічно важливого виду транспорту. Реальний прогрес у лібералізації регулювання повітряних сполучень у рамках ЄС намітився наприкінці 1987 р., коли Радою ЄС був прийнятий так званий перший «пакет» документів по даному питанню. Активізація діяльності Ради може бути пояснена причинами як економічного, так і правового характеру [103]. Однієї з головних економічних причин був вплив політики дерегулювання повітряного транспорту, що проводилася США з кінця 1970 років. У результаті цієї політики підсилювалися позиції американських авіапідприємств на міжнародних, і зокрема, на європейських ринках авіаперевезень, і перед державами-членами ЄС встала проблема підвищення конкурентоспроможності своєї авіатранспортної галузі. Жорстка конкуренція з боку американських авіакомпаній європейським компаніям змусила ЄС вдатися на початку 80 років до розробки нової транспортної політики і стратегії відносно польотів і перевезень усіма видами транспорту на європейському континенті. Поетапно і методично ЄС майже двадцять років створювало «єдиний повітряний простір», відкритий для «авіаперевізників Співтовариства» на засадах конкуренції ринку авіаперевезень. Хоча вся правова конструкція «відкритого неба» орієнтована переважно на регулярний повітряний транспорт, у ній знайшлося місце для безперешкодної і ефективної діяльності ділової авіації і авіації загального призначення. Завдяки планомірним і продуманим рішенням ЄС була проведена глибинна уніфікація повітряного законодавства в країнах Євросоюзу [41].

Наразі українське повітряне законодавство не схоже ані на уніфіковане законодавство ЄС, ні, тим паче, на законодавство США, а у багатьох випадках вони розходяться на діаметрально протилежні сторони. Тим часом і в

інтересах України і країн ЄС було б дуже важливо, щоб українське і європейське повітряне законодавство було гармонізовано, працювало в унісон в інтересах розвитку повітряного транспорту в європейському регіоні. Україна є потужним світовим авіатранспортним вузлом і ринком, у якому українські перевізники займають далеко не останнє місце. От чому має велике значення проведення об'ємних робіт з гармонізації українського і європейського повітряного законодавства, із чим Україна дуже запізнюється. Серед багатьох цікавих підходів до зближення законодавств України і ЄС у цій сфері дуже важливим представляється європейський досвід по розробці вимог до виробників авіаційної техніки, її технічної експлуатації і сертифікації, що повинне зацікавити українських авіавиробників літаків різного типу і класу, якщо вони мають намір поставляти свою продукцію на європейський ринок.

Найбільш наближеним до українського авіаційного законодавства до недавнього часу було законодавство Росії, в якому також не визначено статус перевезень бізнес-джетами, існують високі митні ставки (до 40 відсотків) на ввезення повітряних суден, виникають ускладнення з поверненням ПДВ, який нараховується на послугу по міжнародному перевезенню. Частково проблеми в регулюванні бізнес-авіації були вирішені в 2006 році внесенням змін до Повітряного кодексу Російської федерації, якими визначено дефініцію «авіація загального призначення», введено нові поняття – «вертодром» та «посадочна площадка», внесено зміни в процедури реєстрації повітряних суден для приватного користування. За таких змін власники приватних літаків та вертольотів звільняються від процедури отримання свідоцтва експлуатанта (документу, який підтверджує право на ведення комерційної діяльності), що одразу ж автоматично викликало необхідність створення авіакомпаній (тобто за рахунок значно зменшених витрат на експлуатацію повітряних суден). Знято вимогу щодо отримання сертифікату типу повітряного судна у випадку, коли таке судно не використовується з комерційною метою. Введено новий порядок визначення зон повітряного простору та надано право власнику

здійснювати польоти в порядку повідомлення, а не дозвільному, що значно скоротило час для підготовки чартерних рейсів. Така лібералізація законодавства привела до значного зростання ринку ділової авіації в Росії [3, с. 53].

У результаті лібералізації правового регулювання ринку авіаперевезень у рамках ЄС розроблено баланс між режимом «відкритого неба» і можливістю забезпечувати інтереси суспільства і держави. Так, регулювання доступу до ринку в цілому засноване на повній свободі авіаперевізників ЄС в користуванні всіма комерційними правами на будь-яких повітряних лініях усередині ЄС. Разом з тим, воно дозволяє державам-членам ЄС вирішувати наступні найважливіші завдання: 1) забезпечення регулярних авіатранспортних зв'язків з регіонами, перевезення в які є свідомо збитковими завдяки географічному або економічному становищу даних регіонів; 2) запобігання невинуватеній конкуренції на деяких повітряних лініях і тимчасова підтримка дрібних авіакомпаній; 3) захист навколишнього середовища від шкідливого впливу цивільної авіації; 4) усунення проблеми перевантаженості аеропортів і інших об'єктів авіаційної наземної інфраструктури; 5) підтримка на необхідному рівні безпеки польотів. Слід мати на увазі, що в 2005-2008 роках ЄС став проводити досить агресивну політику відносно третіх країн, у тому числі і проти України. Одним з її проявів є спроба Євросоюзу поширити свої рішення, у розробці яких треті країни не можуть брати участь як не члени цієї організації, на авіаперевізників з інших країн, а також в односторонньому порядку, у порушення двосторонніх угод про повітряне сполучення, нав'язати свої правила взаємин з авіаперевізниками і пасажирами. За всім цим стоїть відверте лобіювання інтересів західних авіакомпаній.

Висновки до розділу 2

У другому розділі дисертаційної роботи розроблено алгоритм

використання українськими авіапідприємствами мультинаціональних стратегій та їх поетапної інтеграції у міжнародний конкурентний простір, визначені напрямки і форми інтеграції моделей міжнародного маркетингу у систему управління авіаційного комплексу України в контексті підвищення ефективності національного авіабізнесу, виокремлений ринок ділових авіаперевезень як найбільш динамічного сегменту інтеграції бізнес-авіації України у глобальне конкурентне середовище.

Проведений аналіз дає змогу зробити висновки:

1. При забезпеченні ефективності розвитку вітчизняного авіаційного комплексу загалом і пропорційності розвитку авіакомпанії зокрема на різних типах ринків велике значення має моніторинг та аналіз конкурентоздатності в межах ринкових інфраструктур, оптимізація розподілу витрат, що неминуче призводить до підвищення операційної ефективності. Виявлено, що в основі визначення пріоритетів інтеграції авіаційного комплексу України у світовий конкурентний простір мають знаходитись як ефективність, якість та безпека продукції та послуг авіапідприємств та рівень задоволення потреб споживачів авіаційної продукції, що трансформується в посилення їх конкурентних позицій, так і на рівні держави лібералізація і дерегуляція галузі, впровадження інформаційних технологій, стимулювання інноваційної діяльності, денационалізація авіапідприємств.

2. Розроблено алгоритм використання українськими авіапідприємствами мультинаціональних стратегій, який включає два рівні: ключові параметри і характер взаємодії авіаційного комплексу України з іноземною авіакомпанією на відповідному етапі процесу інтернаціоналізації; фактори, що ініціюють перехід у нову фазу інтеграційного процесу, стимулюючи розробку нового стратегічного напрямку; та три етапи.

3. Скорочення авіаперевезень та низька ефективність діяльності на вітчизняному повітряному транспорті обумовлено слабкістю стратегічного планування та управління. Доведено, що, з одного боку, авіакомпанії можуть вести успішну конкурентну боротьбу на основі показників експлуатаційної

ефективності достатньо тривалий проміжок часу, хоча сутність стратегічного управління продукцією авіакомпанії полягає у поєднанні чіткого стратегічного позиціонування з метою досягнення стійких конкурентних переваг та одночасного підвищення експлуатаційної ефективності основної діяльності. З іншого - необхідно застосовувати положення концепції життєвого циклу підприємства, що підвищить ефективність механізму прийняття управлінських рішень та чітко окреслить спеціалізацію його керівних структур за наступними принципами: радикальність, адекватна складність, різноманітність, адекватна зміна, аналогія, використання яких оптимізує перебіг внутрішніх процесів та посилить їх конкурентні позиції.

4. Стратегічна та організаційна діяльність вітчизняних авіаційних підприємств вимагає перегляду через призму прямого і оберненого зв'язку між стратегією та організацією. Встановлено, що оскільки важливим фактором є фактор часу, адже своєчасність прийнятого рішення має вирішальне значення в умовах висококонкурентного середовища, остільки авіаційні підприємства необхідно розглядати як цілісні проекти, в межах яких конфлікти системо утворюючих елементів згладжуються оперативним реагуванням на новітні виклики та загрози зовнішнього середовища.

5. Обґрунтовано виокремлення системи чинників управління ринком ділової авіації, дослідження та узагальнення світового досвіду в управлінні діловими перевезеннями у зв'язку з тим, що ділові авіаперевезення сьогодні є найбільш динамічним сегментом інтеграції бізнес-авіації України у глобальне конкурентне середовище. Гнучкість систем «роздільного володіння» і «порожніх перегонів», режим «відкритого неба», привабливі умови авіахендлінгових послуг, відсутність жорсткої монополізації створюють найбільш сприятливі умови (у порівнянні з іншими секторами авіаційного комплексу України) інтеграції вітчизняних авіапідприємств у глобальне конкурентне середовище. Характерною особливістю для сегменту ринку бізнес-авіації є те, що на успішність реалізації рішення не мають суттєвого впливу такі фактори, як спосіб та тривалість прийняття рішення, у той же час,

негативний вплив має невизначеність стратегії реалізації рішення та нездатність підприємства мінімізувати ризики при її обранні, у тому числі, на зовнішніх ринках.

6. Лібералізація повітряного транспорту набуває все більших масштабів і до 2020-2030 років вона охопить практично весь світовий повітряний транспорт, включаючи ділову авіацію. Доведено, щоб одержати вигоди лібералізації, необхідно врегулювати українське повітряне національне законодавство та застосовувати на практиці глобальні принципи лібералізації, схвалені ICAO IATA, EASA та іншими міжнародними організаціями.

Основні ідеї розділу висвітлені у авторських роботах [62, 65].

РОЗДІЛ 3. КОНКУРЕНТНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ АВІАЦІЙНОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

3.1. Інституційні передумови

національного ного комплексу

Конкуренція у сфері науково-дослідницьких розробок та дослідно-конструкторських робіт на міжнародному авіаринку вимагає залучення суттєвих ресурсів зі сторони його учасників. Зростаючі витрати на НДДКР – один з головних факторів світової тенденції розширення найбільших підприємств-лідерів з виробництва авіапродукції. За даних обставин, провідні позиції на світовому авіаринку займають інтегровані структури.

Формування інтегрованих структур у вітчизняній авіаційній промисловості останнім часом отримало відчутний імпульс. Проте процес становлення оновленого авіаційного комплексу носить складний характер. Діючі рекомендації з формування інтегрованих структур суттєво обмежують вибір організаційно-правових форм цих структур. На сьогодні інтеграція авіапідприємств можлива або шляхом утворення холдингової структури або у формі підприємства з дивізійною структурою. Таким чином, можливі лише варіанти з жорстко фіксованими зв'язками. В подібній ситуації відносини між безпосередніми учасниками створених інтегрованих структур є доволі складними.

З метою прискорення процесу становлення потужних бізнес-груп у вітчизняному авіаційному комплексі необхідно оцінити слабкі сторони реалізованих підходів до їх створення, напрацювати рекомендації та визначити прийнятні сценарії подальшої реструктуризації авіаційного комплексу України. Враховуючи вищезазначене, можна стверджувати, що система заходів з реструктуризації авіаційного комплексу має базуватись на:

- обранні номенклатури продукції, мінімально необхідної для заповнення у найближчій перспективі значної частини внутрішнього ринку та

не меншої, ніж на даний момент, частки міжнародного ринку, а також достатньої для розвитку та проведення оптимізації завантаженості виробничих комплексів;

- трансформації підприємств та конструкторських бюро на добре керовані, вертикально інтегровані структури, здатні функціонувати в період докорінної реструктуризації в режимі кризового управління, тісно інтегровані зі споживачами та субконтракторами.

- розробці адекватних для ситуації форм та фінансових схем державної підтримки проектів за відпрацьованою номенклатурою продукції, що виробляється авіапідприємствами.

З метою реалізації цих заходів необхідно:

- на основі консультацій з конструкторськими бюро та підприємствами визначити пріоритетні моделі та програму підготовки проектів за комплексами та моделями;

- визначити найбільш ефективні форми вертикально-інтегрованої структури окремо для кожного з підприємств, раціональні списки учасників цих структур та особливості інтеграції;

- підготувати угоди щодо спільного фінансування та розвитку проектів авіаційного комплексу.

Важливе значення для здійснення державою реалізації заходів з реструктуризації авіаційного комплексу мають інституційні та законодавчо-правові трансформації, спрямовані на вдосконалення відносин власності, стимулювання переходу як засобу формування ефективних власників, розвитку форм корпоративного управління та такі, що мають суттєвий вплив на напрямки та темпи розвитку авіаційного комплексу.

Реалізація промислової політики у цій галузі вимагає прискорення реформ підприємств. Головне завдання реформування полягає у сприянні реструктуризації, необхідної для успішної роботи в умовах ринкової економіки а також стимулювання діяльності із підвищення ефективності виробництва.

При реалізації реформи підприємств необхідно забезпечити перехід на нові стандарти, форми та методи державної підтримки процесів реструктуризації. Одним з важливих напрямків промислової політики має бути розвиток конкурентного середовища, в тому числі у галузі наукових досліджень та розробок. При цьому має бути розширено антимонопольну політику та сфера взаємодії норм антимонопольного законодавства з нормами інших галузей права.

Необхідна також відповідна правова база спрямована на підвищення ефективності управління об'єктами державної власності та державними пакетами акцій, що буде забезпечувати дотримання державних інтересів, розширення можливостей держави із управління авіаційними підприємствами. Проведена приватизація обумовлює необхідність та можливість реалізації механізму ринкової селекції підприємств через процедуру банкрутства, яка на даний момент ще не отримала широкого розповсюдження.

Підприємства, які виробляють безперспективну продукцію, на яку відсутній попит, мають поступово бути ліквідовані. При цьому необхідно детально визначити порядок прийняття рішення про ліквідацію, яка має дозволити звільнити бюджет від витрат на збиткові підприємства та створити можливості для збільшення державних інвестицій в перспективні проекти та виробництва.

Створена інтегрована структура може носити вертикальний або горизонтальний характер, а в деяких випадках, бути побудована за територіальним принципом. Варіант вертикальної інтеграції є прийнятним за високого рівня внутрішньої природної монополії, коли більша частина замовлень передається іншим учасникам інтегрованої структури. Також необхідно передбачити розмежування підприємств із врахуванням природної сепарації на перспективні та неперспективні, технічно ексклюзивні та такі, що технічно дублюються, раціональні за складом та організаційною схемою, та спланувати раціональне за організаційною схемою об'єднання підприємств в

корпоративні структури, пристосовані до ведення науково-виробничої діяльності.

Необхідне державне регулювання створюваних інтегрованих комплексів включає ініціювання традиційного та внутрішньокорпоративного середовища, контрольований тиск, шляхом застосування важелів державного впливу: державні замовлення, ліцензування, сертифікація; перехід на тендерний розподіл державних замовлень та здійснення закупівель, в перспективі й експортних замовлень, отриманих через державні органи та підприємства.

За допомогою інтеграції підприємств авіаційного комплексу передбачається:

- здійснити концентрацію наукового та виробничого потенціалу та отримати можливість оперативного реагування на зовнішні виклики;
- виключити дублювання виробничих потужностей;
- використовувати спеціальні корпоративні фінансово-економічні механізми економії (створення внутрішньокорпоративних фондів);
- відновити механізми ефективного управління.

Незважаючи на похибки та помилки, допущені при адаптації авіаційного комплексу до ринкових умов, науково-виробничий та кадровий потенціал галузі, в цілому, вдалось зберегти. Головне, чого потребує авіаційний комплекс – ефективне управління та державна підтримка його розвитку та перспективних проектів.

Вирішення цих фундаментальних завдань суттєво ускладнюється недосконалістю нормативно-правової та законодавчої бази та недостатнім фінансуванням НДКР.

До основних принципів реструктуризації авіаційного комплексу України можна віднести:

1. коопераційні зв'язки між підприємствами необхідно будувати із врахуванням розподілу кінцевих завдань із виробництва продукції:
 - а. випуск серійної продукції та її обслуговування;

б. створення високотехнологічної продукції нового покоління.

2. В умовах інтеграції у міжнародний конкурентний простір, необхідно приділити увагу диверсифікації виробництва з метою задоволення попиту у різних секторах міжнародного авіаринку.

3. З метою підтримки інноваційного конкурентного середовища необхідно зберегти проектно-конструкторські школи, стимулювати розвиток венчурних компаній, які працюють у сфері розробки авіаційної техніки.

4. Інтеграційні заходи мають здійснюватись із врахуванням багаторежимності та багатозадачності функціонування новостворених груп.

5. При обранні механізмів інтеграції необхідно враховувати цілий спектр зазначених механізмів, включаючи взаємну участь в капіталі, фінансові зв'язки, централізацію постачань та збуту, спільні проекти.

Із врахуванням перерахованих факторів можливі інституційні трансформації спрямовані на підвищення ефективності функціонування авіапідприємств, а також на відтворення бази для створення наукоємної авіаційної продукції. Для прискорення цього процесу необхідно розробити рекомендації та визначити прийнятні сценарії подальшої реструктуризації авіаційного комплексу України.

Виникає необхідність використання селективного підходу при обранні способу реструктуризації та інтеграції авіаційних підприємств в залежності від наступних факторів: режим функціонування (експортоорієнтованість, орієнтованість на внутрішній ринок) територіальне розташування, характер продукції, що виробляється, виробничі потужності. Необхідно перемістити акцент на об'єднання виробників авіаційної техніки із розробниками, а також передбачити можливість вибору постачальників та взаємну інтеграцію між новоствореними корпораціями, передбачити створення всередині інтегрованих системних підприємств окремих структур за видами продукції, що виробляється.

Найбільш ефективною, є реструктуризація підприємств, в процесі якої буде враховано багатofункціональність роботи підприємства та продукції,

яку воно виробляє, а саме, реструктуризація із врахуванням режиму функціонування підприємства. Для експортоорієнтованості доцільно використовувати інтеграцію з максимально жорстким зв'язком між галузями господарської діяльності. У цьому випадку централізовані всі підрозділи всіх рівнів управління. Такі структури управління є максимально наближеними до функціональних структур, характерних для монопродуктових моноринкових компаній з природною централізацією управління.

Вертикальна інтеграція сприяє встановленню ефективних взаємозв'язків управлінських рівнів, за рахунок чого досягається заощадження коштів. Якщо взаємодія між управлінськими рівнями є слабкою, вертикальна інтеграція спрямовується на консолідацію фінансів підприємства. Важливе значення при створенні прибуткових авіапідприємств нового формату має використання інструменту масового виробництва продукції широкого споживання, спрямованого на задоволення потреб ринку, що дасть можливість зменшити собівартість наукових розробок. Прикладом такої організації є концерн Mitsubishi, до портфелю продукції якого входять військові літаки, компоненти літаків Boeing, Airbus, автомобілі, накопичувачі інформації, фотоапарати, побутова техніка та ін.

Таким чином, наведені умови, необхідні для ефективної реструктуризації, не можуть не впливати на організаційно-правову форму новостворених інтегрованих структурних комплексів в авіаційній галузі. Враховуючи вищезазначене, залежно від орієнтованості авіапідприємства, можливе застосування різноманітних методів обрання організаційної структури інтегрованих підприємств. Так, при мінімальному взаємозв'язку галузей господарської діяльності, горизонтальна інтеграція охоплює лише найвищий керівний рівень авіапідприємства, що здійснює планування та контроль розподілу фінансових ресурсів.

Особливої уваги заслуговує питання стосовно головної компанії. В умовах згортання НДДКР на роль такої компанії можуть претендувати серійні заводи. Подібна субординація суттєво відрізняється від положення,

характерного для нинішнього способу організації галузі, де фактичними лідерами та координаторами виробництва виступають конструкторські бюро, а протистояння між ними та серійними заводами за отримання бюджетних коштів є негативним фактором для розвитку вітчизняного авіакомплексу та його інтеграції у світовий конкурентний простір.

Можливим способом послаблення протистояння між конструкторськими бюро та серійними заводами є формування інтегрованої структури, очолюваної спеціальною керівною компанією (рис. 3.1.) Також такий підхід вбачається перспективним з точки зору пристосування інтегрованої структури до інноваційних циклів, в межах яких відбувається чергування провідної ролі між конструкторськими бюро та серійними заводами, і з точки зору готовності до роботи в умовах експортоорієнтованого виробництва.

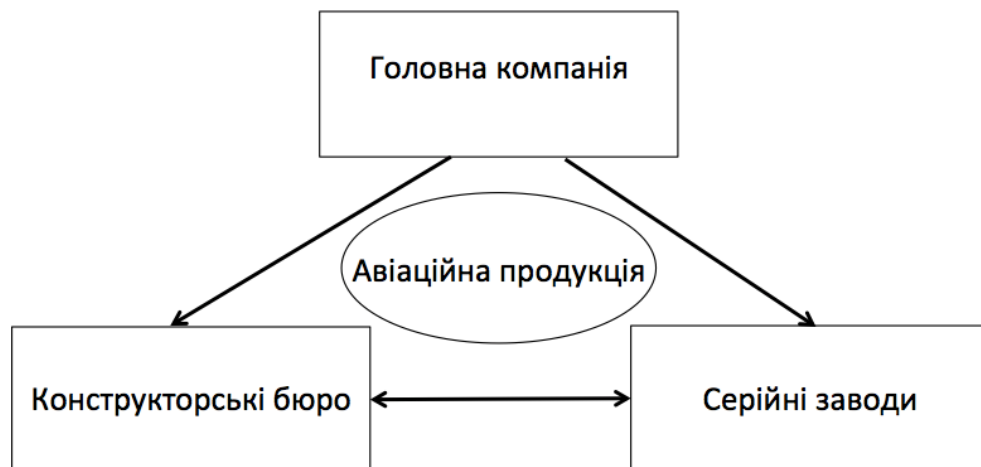


Рис. 3.1. Організаційна форма інтегрованої структури у авіакомплексі
Джерело: побудовано автором

Поєднання жорстких та м'яких механізмів інтеграції сприяє підвищенню готовності інтегрованої структури як до виробництва експортоорієнтованої продукції, так і до масового виробництва продукції, спрямованої на задоволення потреб ринку.

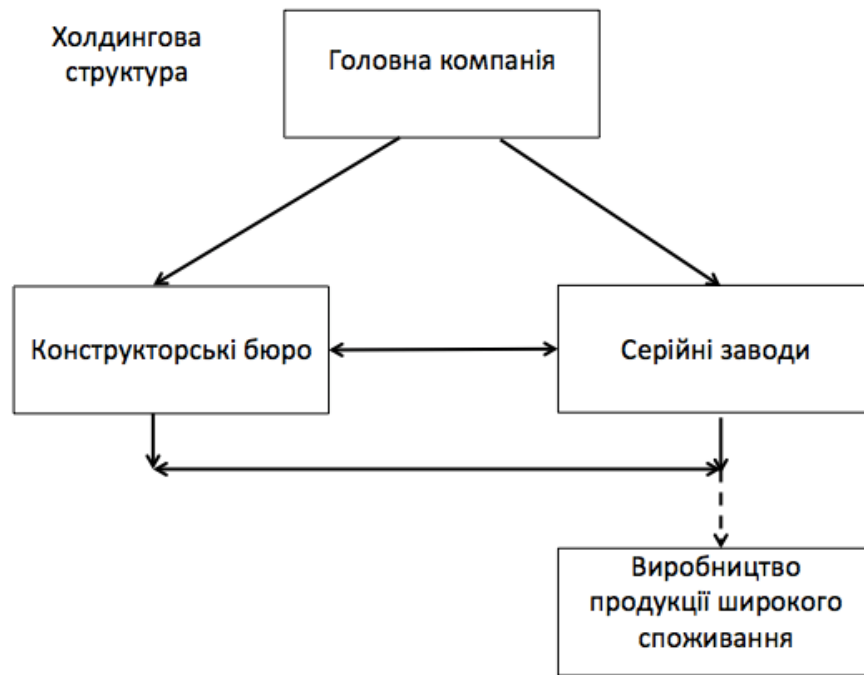


Рис. 3.2. Диверсифікація виробництва холдингової структури

Джерело: побудовано автором

Орієнтованість на використання виключно жорстких варіантів інтеграції виправдана лише у випадках, коли системи кооперації між виробництвом авіаційної продукції та продукції широкого споживання є достатньо близькими.

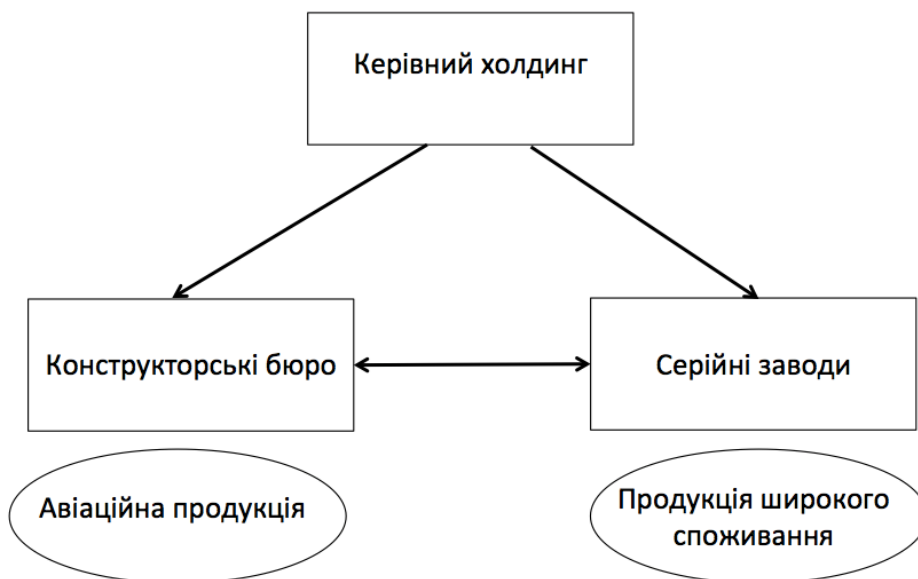


Рис. 3.3. Орієнтованість на використання виключно жорстких варіантів інтеграції при створенні холдингової структури

Джерело: побудовано автором

Наведені рисунки демонструють можливість такої реструктуризації вітчизняного авіаційного комплексу, в процесі якої буде враховано багатofункціональність їх роботи та продукції, що виробляється.

Прийомування до вимог багаторежимного функціонування досягається шляхом комбінування механізмів інтеграції. Фактично, підхід до реструктуризації авіаційного комплексу України через жорстку інтеграцію орієнтований на режим експортного виробництва. Важливе значення у створенні структур нового формату відіграватиме їх залученість у виробництво продукції широкого споживання, прикладом чому можуть виступати найпотужніші світові корпорації-виробники авіатехніки. Для створення ефективного авіаційного комплексу не можна нехтувати жодним механізмом залучення до інтегрованих структур підприємств, які мають можливості здійснювати масштабні розробки у сфері НДДКР. В якості однієї зі схем створення об'єднань такого типу може розглядатись структура, зображена на рис. 3.4.:

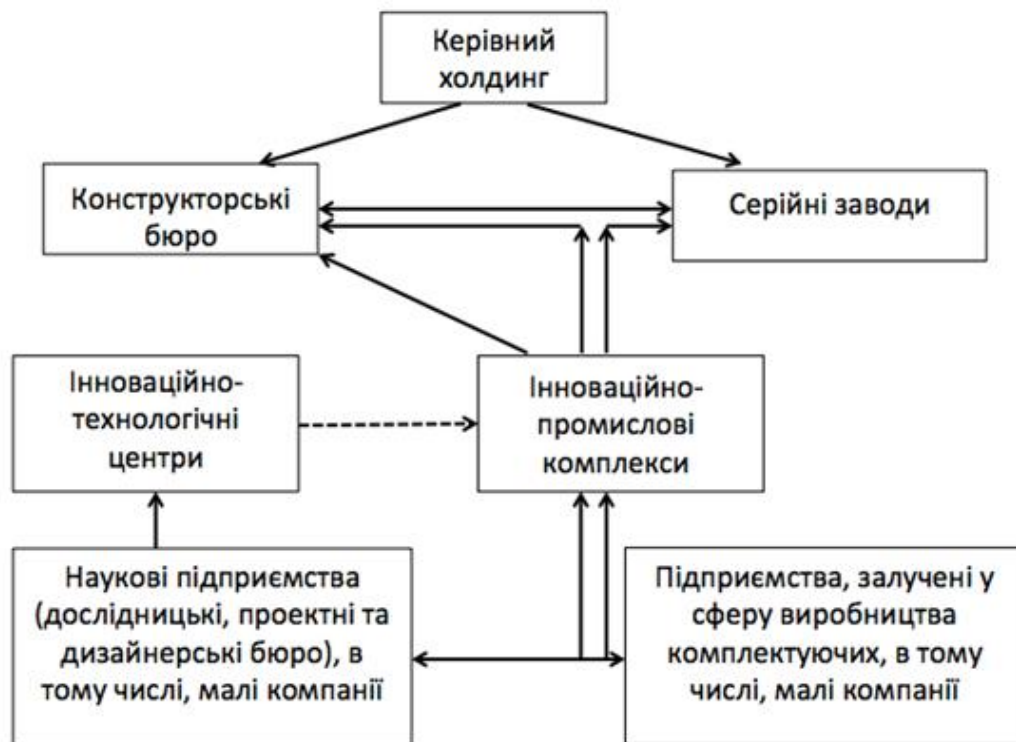


Рис. 3.4. Схема створення інтегрованої структури із залученням підприємств, які мають можливості здійснювати розробки у сфері НДДКР

Джерело: побудовано автором

Аналізуючи рис. 3.4., можна прийти наступних висновків:

1. Щодо інноваційно-технологічних центрів, то в Україні існують малі підприємства, які займаються наукоємними розробками. За рахунок підтримки з боку держави, вони були би здатні швидко розвивати діяльність та збільшити обсяги продукції, що виробляється. Існує досвід створення нових інноваційних структур, в тому числі, інноваційно-технологічних центрів. Незважаючи на те, що малі підприємства не є головною рушійною силою технічного прогресу, їх значення не варто недооцінювати. Співробітництво ІТЦ та конструкторських бюро може бути взаємокорисним. Використання ресурсів лише потужних конструкторських бюро веде до здорожчання розробок, які можуть реалізовуватись ІТЦ, та збереженню розриву між науковими дослідженнями та використанням їх результатів на практиці.

2. Наступним етапом розширення інтегрованої структури є інноваційно-промислові комплекси (ІПК), коли до ІТЦ долучаються потужні підприємства для тиражування продукції компаній, які займаються науковими розробками та дослідним виробництвом.

3. Більш потужною структурою мають стати державні центри науки та високих технологій (ДЦНВТ). До їх складу увійдуть наукові та проектні організації, промислові підприємства, структура для підготовки кадрів. На цьому етапі важливим є не лише обсяг випуску наукоємної продукції, але і цілеспрямоване захоплення секторів ринку. Можливе підключення до ДЦНВТ фінансових організацій.

Вид організаційних підрозділів, які створюються для вирішення завдань ефективного виробництва, залежить від систематичності зовнішніх трансформацій та управлінської реакції на кожному рівні системи. За цим параметром виділяють разові, дискретні та систематичні зовнішні трансформації.

Під разовими варто розуміти такі трансформації, проміжок часу між

якими перевищує допустимий для підприємства горизонт планування. Такі зміни вимагають від підприємства однократної реакції, яка цілком може бути вироблена та реалізована шляхом тимчасового організаційного підрозділу – проекту. Дискретність передбачає наявність певного проміжку часу між невзаємопов'язаними зовнішніми змінами, реагуючи на які підприємство має можливість переключити увагу з однієї події на іншу. У цьому випадку для управління зручно використовувати спеціальну робочу групу або проект, учасники яких, вирішивши одне завдання, переходитимуть до вирішення іншого.

Систематичні зміни, які виникають без часових проміжків та такі, що не співпадають у часі, найбільш вірогідно, пов'язані між собою. Виникнення однієї з них за принципом доміно призводить до виникнення інших. За таких обставин від підприємства вимагається розробка єдиної узгодженої стратегії, яка дозволяє ефективно реагувати на всю сукупність зовнішніх процесів в реальному масштабі часу. Для цього необхідно створити на відповідному рівні структури постійно діючі функціональні підрозділи.

Поряд з перерахованими формами можуть використовуватись тимчасові об'єднання (консорціуми), призначені для ефективного вирішення окремих проблем. При цьому, передбачається здійснити ряд кроків з оформлення корпоративних структур в галузі, а також створення методичної бази для санації управлінської сфери корпоративних утворень разом із узгодженням управління на державно-галузевому та корпоративному рівнях.

У зв'язку із залежністю вітчизняного авіаційного комплексу від реалізації продукції на зовнішніх ринках, варто чітко розділити НДДКР, виділивши в них підрозділ експортних розробок, орієнтованих на задоволення іноземних споживачів. При цьому на експортні розробки має виділятися окреме фінансування із включенням у бюджет тільки тих програм, які орієнтовані на вітчизняних споживачів. Створення і утримання технологічної бази, базових технологій подвійного призначення, а також розробка авіаційної продукції, призначеної виключно на експорт, мають фінансуватись

поза бюджетом. Також варто враховувати практику діяльності іноземних авіаконцернів – провідних експортерів, яка показує, що на експорт постачаються спеціальні модифікації авіаційної продукції, яка пропонується на внутрішньому ринку. Виконання експортних забезпечує зростання серійності продукції, за рахунок чого знизити питому вагу витрат на розробку і створення одиниці продукції.

Політика держави в процесі створення холдингових компаній в авіаційному комплексі повинна зводитись до ліквідації недоліків, притаманних таким компаніям, а саме:

- прагнення до політизації, бюрократизації, зловживанням контрольно-управлінськими функціями;
- тенденція до монополістичного/олігополістичного характеру поведінки, що особливо актуально для унікальних виробництв та одиничних розробок;
- неможливість достатньо чіткого відстеження перерозподілу фондів та фінансових ресурсів між власними підприємствами;
- відсутність достатнього резерву кваліфікованих управлінських кадрів та недостатність фінансових ресурсів для отримання таких спеціалістів.

Необхідно звернути увагу на труднощі узгодження принципів роботи між елементами великих міжгалузевих об'єднань. В даній ситуації не спрацьовує принцип м'якого формування холдингу. На першому етапі держава інформує щодо необхідності створення подібної структури, формулює завдання, тобто визначає але не обмежує основні види діяльності на період 15-20 років. Призначається орган державної влади, відповідальний за реалізацію державних інтересів при створенні подібної структури. На другому етапі формується керівна компанія, куди учасники (підприємства з різними формами власності) та держава вступають шляхом внесення вступних внесків. Формується рада директорів із директорів зазначених підприємств та представників держави. На початку всі підприємства

зберігають юридичну незалежність та остаточно визначаються за видами діяльності, оптимальності обраної кооперації, фактичній реалізації пріоритетів, визначених державою. Після настання стадії стабілізації, починається процес формування єдиної юридичної особи. Для акціонерних товариств це буде відбуватись у формі передачі пакету акцій, для державних підприємств – в результаті процесу акціонування. Рух акцій почнеться тільки після реальних дій держави. Сам процес може зайняти проміжок часу до 5 років, що можна розглядати як позитивний фактор, який дозволить мінімізувати можливі помилки.

Таким чином, при реструктуризації для більшості компаній актуальним питанням залишатиметься не лише корегування основної виробничої діяльності, але і суттєва зміна загальної стратегії та перехід до незвичних для них сфер діяльності в умовах жорсткої конкуренції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, що буде поєднуватись з одночасним збереженням та вдосконаленням існуючого виробництва.

Попит, що швидко змінюється та необхідність збереження або розширення ринкової ніші вимагають від організаційних структур все більшого динамізму. Підприємствам доводиться більш часто змінювати продукцію, розширювати асортимент, диверсифікувати виробництво. В таких умовах змінюються матеріальні потоки та зв'язки між виробничими підрозділами, у більш складних умовах змінюється склад та спеціалізація елементів виробничої структури із відповідною зміною зв'язків.

Холдингові компанії створюються суміжними підприємствами для сприяння їх кооперації та здійснення узгодженої інвестиційної політики. Керівництво такою компанією, як правило, здійснює велике виробниче підприємство. Ця особливість є особливо важливою для авіаційного комплексу, який створює складну високотехнологічну продукцію, для якої діють жорсткі вимоги відносно якості та надійності.

Головний фактор забезпечення стійкості холдингових компаній полягає у створенні умов для об'єднання промислового та фінансового капіталу:

матеріальної бази промислових підприємств, яка не може розвиватись через брак фінансування, та наявних грошових коштів комерційних структур, використання яких у спекулятивній сфері втрачає ефективність.

Крім цього, керівній компанії надається право вести зведений консолідований облік, що дозволяє добре орієнтуватись в наявних ресурсах та потребах.

Формування та функціонування інтегрованих груп підприємств авіаційного комплексу здійснюється відповідно до загальних вимог до формування корпорацій такого роду, а також із врахуванням особливостей виробництва авіаційної продукції:

- збереження науково-виробничого та кадрового потенціалу авіапідприємств під час їх конверсії та диверсифікації;
- виконання державних програм, включаючи комплексні програми державного значення із створення авіапродукції, утилізації та конверсії виробництва, фундаментальних наукових досліджень.
- відносно високий вплив держави у створенні інтегрованих груп, виражений у прагненні зберегти не тільки основу авіакомплексу у вигляді державних підприємств, але і підприємства, пов'язані з ними в межах єдиного технологічного процесу;
- різноманітність організаційно-правових форм та схем інтеграції фінансового та промислового капіталу при основній орієнтованості на створення конкурентоздатної авіаційної продукції;
- економічна обґрунтованість проектів створення інтегрованих груп, яка передбачає обов'язковий аналіз технічних та економічних наслідків інституційних трансформацій в авіаційному комплексі.

В основу створення інтегрованих груп в авіаційному комплексі мають бути закладені такі принципи, як комплексний підхід до виробництва конкурентоздатної продукції, орієнтованість на кінцевий продукт певного виду, завдання технологічного розвитку, а також застосування конкурентного методу розміщення замовлень.

Дотримання цих принципів дозволить налагодити виробничі зв'язав, протидіяти інфляції витрат, спростити розрахунки між технологічно пов'язаними підприємствами, формувати внутрішнє конкурентне середовище, здійснювати підтримку малих та середніх підприємств, звужити сферу впливу тіньової економіки, створити економічні передумови для підвищення ефективності конверсійних процесів, підвищити регульованість діяльності підприємств авіаційного комплексу, спростити реалізацію державних замовлень, підвищити економічну безпеку держави шляхом регулювання складу акціонерів.

Структура внутрішнього управління інтегрованих груп визначається особливостями їх діяльності та ступенем функціональної залежності окремих підприємств та може мати наступні варіації:

- повністю централізоване керівництво фінансово-промисловою групою, яке здійснюється центральною дирекцією;
- частково централізоване керівництво, здійснюється дирекціями за функціональним, предметним або регіональним напрямом діяльності;
- координаційне керівництво, здійснюється колегіально керівниками підприємств-учасників;
- децентралізоване керівництво з умовою обов'язкових консультацій керівників підприємств-учасників при прийнятті стратегічних рішень;
- комбіноване управління.

Аналіз процесу реструктуризації авіаційного комплексу України засвідчує, що дійсний підхід до формування інтегрованих структур в авіаційній галузі не забезпечує ані ефективності новостворених структур, ні достатньо швидких темпів трансформацій. На даний момент дуже гостро стоять питання збереження кадрового ресурсу, а також технологічного, наукового та виробничого потенціалу. Саме із врахуванням вищезазначеного мають визначатись орієнтири державної політики в авіаційній галузі, включаючи реструктуризацію вітчизняного авіакомплексу та формування

ефективних інтегрованих структур, що відповідатимуть вимогам національного та міжнародного авіаційного ринку.

3.2. Економетрична модель інтеграційної динаміки міжнародних пасажирських авіап перевезень

Аналіз конкурентних пріоритетів розвитку авіаційного комплексу України в умовах глобалізації дає можливість стверджувати, що найбільш динамічним елементом авіаційного комплексу України є пасажирські авіап перевезення. Так, на вітчизняному ринку присутні авіакомпанії з різних країн, включаючи провідних світових перевізників таких як Lufthansa, Air France, KLM, Turkish Airlines, TAP Portugal, Alitalia, що свідчить про його інтегрованість у світовий конкурентний простір. Для аналізу динаміки пасажирських авіап перевезень, а також причинно-наслідкових зв'язків між факторами, які здійснюють безпосередній вплив на неї, автором побудовано економетричну модель динаміки пасажирських авіап перевезень та кількісного визначення взаємозв'язків на їх динаміку.

Принципи побудови математичної моделі.

Для подальшого виявлення і кількісного визначення міжгалузевих взаємозв'язків було застосовано метод кореляційно-регресійного аналізу, який дозволяє кількісно виразити не тільки функціональні, а й складні стохастичні взаємозв'язки між соціально-економічними процесами, що виражено у формі багатфакторних рівнянь множинної регресії, авторегресії та ковзного середнього. Фундаментальний аналіз вхідних даних визначив вид фінальної моделі. Алгоритм пошуку оптимальної моделі для вхідних даних подано на рис. 3.5.

Першим етапом аналізу вхідних даних – є знаходження ковзної середньої. Ковзне середнє означає, що набір значень, що усереднюють, безупинно рухається в часі. Властивості ковзної середньої, що згладжують, досягаються за рахунок появи лага в інформації. Загальна формула для

зваженого ковзного середнього

$$MA(k) = \frac{\sum_{i=1}^N w_i \cdot y(k-i+1)}{\sum_{i=1}^N w_i} \quad (3.1.)$$

де N – розмір вікна ковзного середнього, w_i – вагові коефіцієнти, y – часовий ряд вхідних даних.

Загальна формула для простого (арифметичного) ковзного середнього

$$MA(k) = \frac{\sum_{i=1}^N y(k-i+1)}{N} \quad (3.2.)$$

Тобто у випадку простого ковзного середнього всі вагові коефіцієнти мають однакову вагу (одиничну).



Рис. 3.5. Загальний вид алгоритму пошуку оптимальної математичної моделі.

Джерело: побудовано автором

Вагові коефіцієнти у випадку експоненційного (саме він використовується в програмному продукті) ковзного середнього (ЕКС або ЕМА – англ. Exponential moving average) розподілені за експоненційним законом. Зазвичай при аналізі даних за допомогою ЕКС ваги зменшуються експоненційно з віддаленістю від поточного періоду, але в загальному випадку ситуація може бути і оберненою.

$$EMA(k) = \frac{\sum_{i=1}^N w_i \cdot y(k-i+1)}{\sum_{i=1}^N w_i} = \frac{w_1 \cdot y(k) + w_2 \cdot y(k-1) + \dots + w_n \cdot y(k-n)}{\sum_{i=1}^N w_i}, (3.3.)$$

Вагові коефіцієнти експоненційного ковзного середнього обчислюються за формулами:

$$w_1 = (1-\alpha); w_2 = (1-\alpha)^2; \dots; w_n = (1-\alpha)^n. (3.4.)$$

При чому $\alpha = \frac{2}{n+1}$, де n – розмір вікна.

В цьому випадку ваги ЕКС збільшуються з віддаленістю від поточного періоду як показано на рис. 3.6.

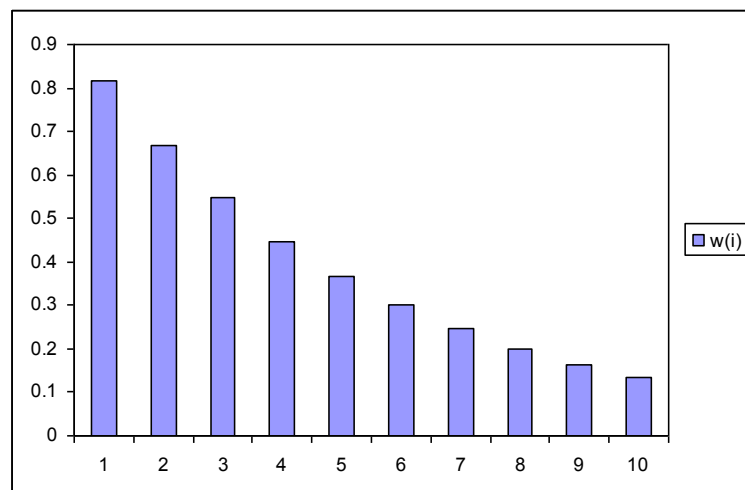


Рис. 3.6. Випадок коли ваги ЕКС збільшуються з віддаленістю від поточного періоду

Джерело: побудовано автором

Саме експоненційне ковзне середнє використовується у програмному продукті, для згладжування шумів вхідних даних.

Використаємо ковзне середнє для ряду значень відправлення (перевезення) пасажирів авіаційним транспортом в Україні за 1980-2010 рр., тис.пас. :

Таблиця 3.1.

Рік	Відправлення (перевезення) пасажирів авіаційним транспортом, тис.пас.	Частка у загальній кількості перевезень, %
1980	12492,4	5,819416
1981	12720	5,92544
1982	12728,7	5,929493
1983	12711,6	5,921527
1984	12777,8	5,952365
1985	12616,0	5,876993
1986	12797,5	5,961542
1987	12670,4	5,902335
1988	13065,3	6,086293
1989	14299,6	6,661275
1990	14833	6,909753
1991	13959,6	6,502891
1992	5669,3	2,640967
1993	1947,4	0,90717
1994	1673,3	0,779484
1995	1914,9	0,89203
1996	1724	0,803102
1997	1484,5	0,691534
1998	1163,9	0,542187
1999	1087	0,506364
2000	1164	0,542234
2001	1289,9	0,600882
2002	1767,5	0,823366
2003	2370,2	1,104126
2004	3228,5	1,503953
2005	3813,1	1,776281
2006	4350,9	2,026808
2007	4928,6	2,295922
2008	6181	2,879335
2009	5131,2	2,3903
2010	6106,5	2,84463
Разом	214667,6	100,0

Джерело: побудовано автором за даними Державної служби статистики України [38]

Ряд статистичних даних зобразимо графічно:

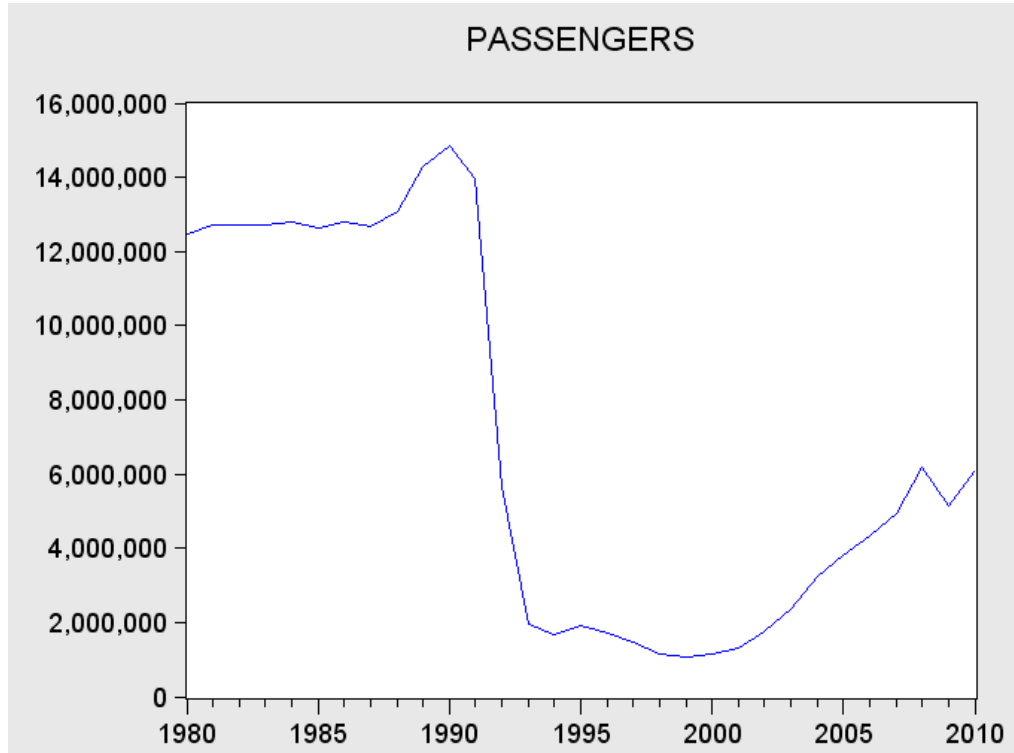


Рис. 3.7. Графічне зображення динамічного ряду відправлення (перевезення) пасажирів авіаційним транспортом України, тис.пас. за 1980-2010 рр.

Джерело: побудовано автором

Застосувавши ковзне середнє для динамічного ряду пасажирських перевезень отримали нові вхідні данні, які вже позбавлені випадкових шумів (коливань). Їх графічне зображення подано на рис. 3.8.

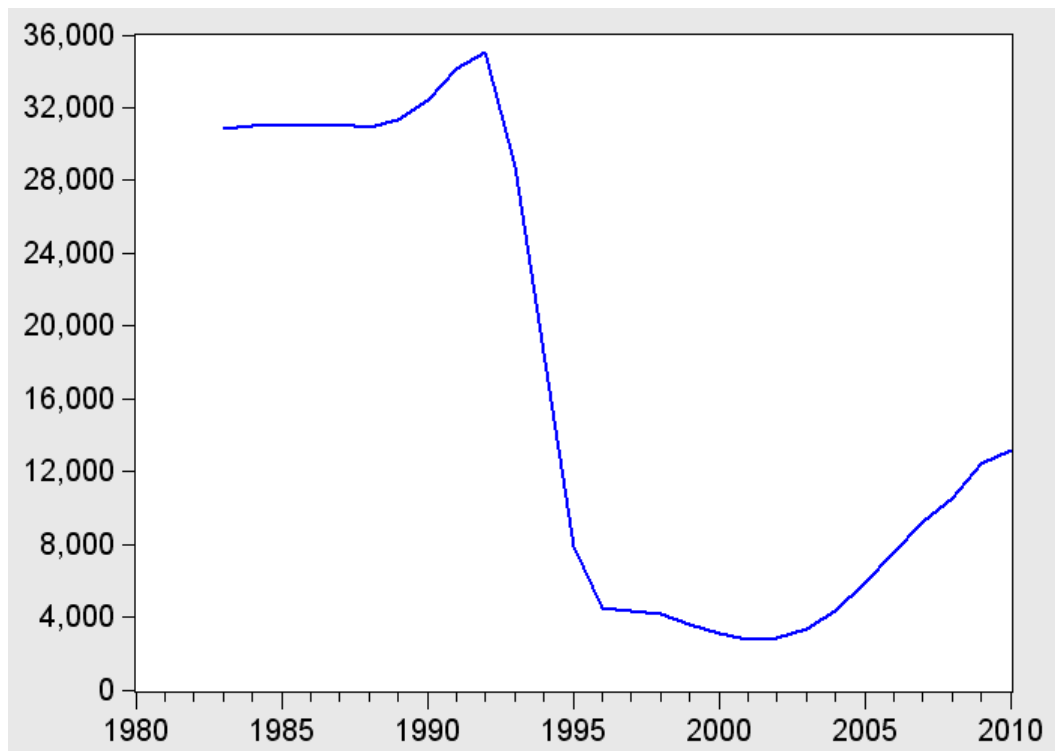


Рис. 3.8. Графічне зображення ряду динамічного ряду відправлення (перевезення) пасажирів авіаційним транспортом за 1980-2010 рр. (тис.пас.) після застосування ковзного середнього

Джерело: побудовано автором

Наступним етапом в побудові моделі є аналіз порядку її авторегресійної складової. Для подальшого аналізу структури моделі затвердимо таблицю рівнів залежності між змінними:

Таблиця 3.2.

Показники кореляційного зв'язку між змінними

Значення показників кореляції	Інтерпретація
до 0,2	дуже слабка кореляція
0,21 до 0,4	слабка кореляція
0,41 до 0,7	середня кореляція
0,71 до 0,9	висока кореляція
понад 0,9	дуже висока кореляція

Джерело: побудовано автором

За табл. 3.1 до моделі будуть включені змінні, які мають середній рівень

кореляції з регресійною змінною, а величини, які мають слабкий рівень кореляції з вихідною величиною будуть перебрані всіма можливими способами та серед цих комбінацій буде та, якій відповідає найбільш адекватна модель.

Для аналізу порядку авторегресії необхідно проаналізувати ЧАКФ (часткова автокореляційна функція) даного ряду, яка обчислюється за формулою:

$$\begin{aligned}\Phi_{11} &= r(1), & \Phi_{22} &= \frac{r_2 - r_1^2}{1 - r_1^2}; \\ \Phi_{ss} &= \frac{r_s - \sum_{j=1}^{s-1} \Phi_{s-1,j} r_{s-j}}{1 - \sum_{j=1}^{s-1} \Phi_{s-1,j} r_j} \quad (3.5.)\end{aligned}$$

ЧАКФ чіткіше відображає порядок АР-моделі завдяки відсутності впливу проміжних коефіцієнтів кореляції на вибрані значення змінної. Тобто, коефіцієнт Φ_{11} характеризує степінь взаємозв'язку між сусідніми (в часі) значеннями змінної, а Φ_{22} характеризує взаємозв'язок між значеннями змінної, які розділені в часі двома періодами дискретизації.

Значення ЧАКФ при конкретних лагах покаже залежність елемента який аналізуємо в даний момент часу від значень цього ж показника, який аналізуємо, але на попередніх шагах дискретизації. Скористаємось програмою Eviews 6, та проаналізуємо ЧАКФ динаміки рівня пасажирських перевезень – рис. 3.9.

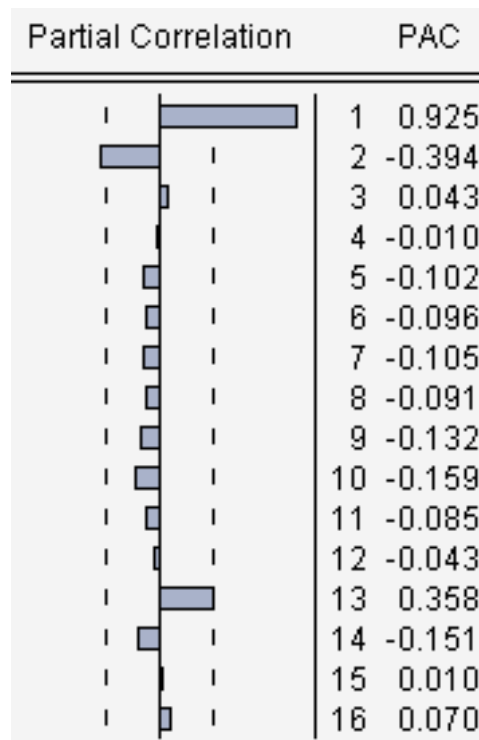


Рис. 3.9. ЧАКФ показника динаміки рівня пасажирських перевезень з максимальним лагом 12

Джерело: побудовано автором

З даного ряду вибираємо елементи, які за модулем більші ніж 0.4, ці елементи істотно впливають на даний показник в даний момент часу, тому включаємо їх до моделі. Елементи, які за модулем не перевищують величину 0.2, вважаються не впливовими, тому у розрахунок моделі вони не будуть включені. Елементи, модулі яких лежать у проміжку між 0.2 та 0.4, перебираються всіма можливими комбінаціями, які включаються до моделі. Як результат таких комбінацій утворюємо ряд моделей, які порівнюються між собою за якістю, та обирається одна найкраща.

На прикладі ЧАКФ показника рівня пасажирських перевезень видно, що до моделі авторегресії однозначно буде включено лаг з порядком 1, але також буде створена модель, яка включає в себе елемент з лагом 2, та модель, яка виявиться найкраща буде прийнята для подальших розрахунків.

Наступним етапом аналізу структури моделі є аналіз її незалежних змінних та аналіз залежності регресора від регресорів, побудова змішаної

регресії. Коефіцієнт кореляції, а в загальному випадку кореляційна функція, дозволяють встановити зв'язок між змінними. Кореляція може бути лінійною або нелінійною в залежності від типу залежності, яка фактично існує між змінними. Досить часто на практиці розглядають тільки лінійну кореляцію (взаємозв'язок), але більш глибокий аналіз потребує використання для дослідження процесів нелінійних залежностей. Складну нелінійну залежність можна спростити, але перевірити її необхідно для того, щоб побудувати адекватну модель процесу.

Кореляційна матриця дозволяє встановити зв'язок залежної (ендогенної) змінної з незалежними (екзогенними). Розглянемо кореляційну матрицю вимірності 3×3 , яка обчислюється для трьох змінних x, y, z :

$$R = \begin{bmatrix} r_{yy} & r_{xy} & r_{zy} \\ r_{yx} & r_{xx} & r_{zx} \\ r_{yz} & r_{xz} & r_{zz} \end{bmatrix}, \text{ де } r_{yx} = r_{xy}, \quad r_{yz} = r_{zy}, \quad r_{xz} = r_{zy}. \quad (3.6.)$$

Коефіцієнти кореляції показують на степінь взаємозв'язку між змінними. Очевидно, що перед формальним обчисленням коефіцієнтів кореляції необхідно виконати аналіз процесу та визначити присутність (чи відсутність) логічного зв'язку між змінними. *Це дозволяє ввести в подальшому до розгляду тільки ті змінні, які дійсно впливають на залежну змінну.* Очевидно, що для правильного вибору змінних необхідно достатньо глибоко аналізувати процес, який моделюється.

На основі значень коефіцієнтів кореляції приймається рішення про включення незалежних змінних (або регресорів) в рівняння регресії.

В нашому випадку у побудову моделі включаються ті регресори, коефіцієнт кореляції яких перевищує за модулем 0.4. Регресори з кореляцією меншою ніж 0.2 до уваги не беруться, як величини, які не мають впливу на головний показник. Регресори з коефіцієнтами кореляції, модулі яких знаходяться в проміжку між 0.2 та 0.4 перебираються між собою, та шляхом

включення до моделі та аналізу її якості, вирішується, враховувати ці показники у подальшому нашій моделі, чи ні.

За формулою (4) побудуємо кореляційну матрицю та для визначення тенденції розвитку авіап перевезень проаналізуємо залежність рівня пасажирських перевезень(Y) від наступних показників :

X1 – Індокси споживчих цін на паливо та мастила

X2 – Інвестиції в авіаційну галузь

X3 – Динаміка середньомісячної заробітної плати

Таблиця 3.3.

Кореляційна матриця вхідних параметрів.

	X1	X2	X3	Y
X1	1.000000	0.558190	-0.377242	-0.606755
X2	0.558190	1.000000	-0.308409	-0.255738
X3	-0.377242	-0.308409	1.000000	0.939080
Y	-0.606755	-0.255738	0.939080	1.000000

Джерело: побудовано автором

Як показує кореляційна матриця, (табл. 3.2) до моделі можна одразу включати 1-й та 3-й показники, а 2-й можна спробувати включити, але зважати на адекватність моделі.

Далі для того щоб побудувати модель нам потрібно вибрати лаги, з якими будемо включено у модель показники. Вибір цих лагів базується на побудуванні перехресної автокореляційної функції.

Перехресна автокореляційна функція розраховується за формулою, схожою з АКФ.

$$r_{yx}(s) = \frac{1}{N-1} \frac{\sum_{k=s+1}^N [x(k) - \bar{x}] [y(k+s) - \bar{y}]}{\sigma_x \sigma_y} \quad (3.7.)$$

В даному випадку включаємо до розрахунку моделі саме ті лаги, кореляція яких перевищить за модулем величину 0.2.

Побудуємо автокореляційну функцію, щоб подивитись, з якими саме лагами в нашу модель потрібно включати регресори. В табл. 3.3 показано всі значення залежності показника динаміки рівня пасажирських перевезень з максимальним лагом 6 від значень регресорів.

Таблиця 3.4.

Значення перехресної АКФ значень пасажирських перевезень від величин X1, X2 та X3

Лаг	x1	x2	x3
0	-0.6068	-0.2557	0.9391
1	-0.0468	0.0604	0.4353
2	-0.1339	-0.1576	0.0872
3	0.0612	-0.3537	-0.1554
4	0.1252	0.1302	-0.1215
5	0.0635	0.0132	-0.1452

Джерело: побудовано автором

Значення перехресної АКФ значень пасажирських перевезень від величин X1, X2 та X3, де

X1 – Індекси споживчих цін на паливо та мастила

X2 – Інвестиції в авіаційну галузь

X3 – Динаміка середньомісячної заробітної плати

Як свідчать дані табл. 3, індекси споживчих цін однозначно буде включено до моделі з нульовим лагом, оскільки значення залежності рівня пасажирських перевезень від значення споживчих цін на даному кроці дорівнює по модулю 0.6068, що є більше ніж 0,4.

Відповідно величина динаміки середньомісячної заробітної плати підлягає включенню до моделі з лагами 0 та 1 (значення залежностей становлять 0.9391 та 0.4353 відповідно).

Проаналізувавши всі можливі комбінації лагів та величин, які ми включаємо або не включаємо до моделі, отримуємо безліч варіантів фінальної моделі залежності рівня пасажирських перевезень від всіх інших величин, які запропонували. Для виявлення найкращої моделі необхідно розрахувати та

проаналізувати наступні основні статистики:

Коефіцієнт детермінації

Середньоквадратична та сумарна похибка

Логарифмічна функція правдоподібності

Коефіцієнт Дурбина-Уотсона

Коефіцієнт детермінації

Для того щоб перевірити загальну якість лінійної регресії в економіко - статистичному аналізі використовують коефіцієнт детермінації R^2 , який є індикатором того, наскільки побудована економічна модель узгоджується з емпіричними даними, за якими вона побудована.

Він показує тісний зв'язок всіх екзогенних змінних з ендогенною складовою. Множина значень $R \in (0,1)$. Коефіцієнт детермінації R^2 показує наявність та тісноту зв'язку між екзогенними змінними та ендогенною складовою.

Нехай $\hat{Y} = (\hat{Y}_1, \dots, \hat{Y}_k)$ - передбачені значення залежності змінної, тоді:

$$D = 1 - \frac{\sum_{i=1}^n (Y_i - \hat{Y}_i)^2}{\sum_{i=1}^n (Y_i - \bar{Y})^2} \text{ - коефіцієнт детермінації}$$

або доля дисперсії Y , "пояснена" регресією Y по X' , де $\bar{Y} = \frac{1}{T} \sum_{t=1}^T Y_t$.

А коефіцієнтом множинної кореляції розраховується через детермінацію таким чином:

$$R = \sqrt{D}$$

В нашому випадку для показника динаміки рівня пасажирських перевезень отримали максимальний коефіцієнти детермінації (R-squared) 0.999994 та коефіцієнт множинної кореляції майже одиниця саме для моделі виду

$$y(k) = a_0 + a_1 y(k-1) + a_2 x_1 + a_3 x_3 + a_4 x_3(k-1) + a_5 e(k-2) + \varepsilon(k)$$

де

Y – рівень пасажирських перевезень;

X_1 – Індекси споживчих цін на паливо та мастила

X_3 – Динаміка середньомісячної заробітної плати

e – помилка оцінки;

Це означає, що ця модель забезпечує дуже тісний зв'язок всіх екзогенних змінних з ендогенною складовою.

Середньоквадратична та сумарна похибка (S.E. of regression – Standard Error of the Regression).

СКП – середньоквадратична похибка або корінь із квадрата середньої похибки (в літературі RMSE – root mean square error) в загальному випадку обчислюється за формулою:

$$СКП(\hat{y}, \hat{y}) = RMSE(\hat{y}, \hat{y}) = \sqrt{MSE(\hat{y}, \hat{y})} = \sqrt{E(\hat{y} - \hat{y})^2} = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^N (\hat{y}_i - \hat{y}_i)^2}{N}}.$$

де N – розмір вибірки, y – фактичні значення, а $\hat{y}$ – значення побудовані за моделлю.

Сума квадратів похибок моделі (SSE – sum of square error) в загальному випадку обчислюється за формулою

$$SSE = \sum_{t=1}^N (\hat{y}_t - \hat{y}_t)^2,$$

де N – розмір вибірки, y – фактичні значення, а $\hat{y}$ – значення побудовані за моделлю.

Для наших моделей мінімум цієї величини становить 25.12633. І цей мінімум досягається для моделі, яка має найліпший коефіцієнт детермінації (максимально близький до 1,0).

$$y(k) = a_0 + a_1 y(k-1) + a_2 x_1 + a_3 x_3 + a_4 x_3(k-1) + a_5 e(k-2) + \varepsilon(k)$$

де

Y – рівень пасажирських перевезень;

X_1 – Індекси споживчих цін на паливо та мастила

X_3 – Динаміка середньомісячної заробітної плати

e – помилка оцінки;

Логарифмічна функція правдоподібності

Функція правдоподібності в математичній статистиці — це спільний розподіл вибірки з параметричного розподілу, що розглядається як функція параметра. При цьому використовується спільна функція щільності (в разі вибірки з безперервного розподілу) або спільна вірогідність (в разі вибірки з дискретного розподілу), обчислені для даних вибіркових значень.

Якщо розподіл вірогідності залежить від параметра, то з одного боку можна розглядати вірогідність деяких подій при заданому параметрі, а з іншого боку вірогідність заданої події при різних значеннях параметра. Тобто в першому випадку маємо функцію залежну від події, а в другому від параметра, при фіксованій події. Останній варіант є функцією правдоподібності і показує наскільки правдоподібний вибраний параметр при заданій події. Неформальний, якщо вірогідність дозволяє нам передбачати невідомі результати, засновані на відомих параметрах, то правдоподібність дозволяє нам оцінювати невідомі параметри, що ґрунтуються на відомих результатах.

$$L(\theta | x) = p_{\theta}(x) = P_{\theta}(X = x),$$

У багатьох застосуваннях необхідно знайти максимум функції правдоподібності, тобто потрібно шукати похідну. Логарифм, монотонно зростає, тому логарифм від функції досягне максимуму в тій же крапці що і сама функція. З іншого боку логарифм твору є сумою, що спрощує диференціювання.

Функція $L(\mathbf{x} | \theta)$, де

$$L(\mathbf{x} | \theta) = \ln f_{\mathbf{x}}(\mathbf{x} | \theta),$$

називається логарифмічна функція правдоподібності.

Якщо вибірка незалежна, то

$$f_{\mathbf{x}}(\mathbf{x} | \theta) = \prod_{i=1}^n f_X(x_i | \theta),$$

де $f_X(\cdot | \theta)$ — щільність або функція ймовірності розподілу $\mathbb{P}_\theta$.
Логарифмічна функція правдоподібності в цьому випадку має вигляд:

$$L(\mathbf{x} | \theta) = \sum_{i=1}^n \ln f_X(x_i | \theta).$$

В нашому випадку мінімальне значення цього коефіцієнта склало - 12.81010, саме для моделі, яка виявилась найкращою за всіма статистиками у попередніх випадках.

Коефіцієнт Дурбіна-Уотсона

Перевіримо гіпотезу про наявність кореляції за часом у залишках моделі. Для цього скористаємось критерієм Дурбіна – Уотсона. Нехай нульова гіпотеза полягає у відсутності кореляції за часом у залишках моделі, $H_0: \rho = 0$ альтернативна гіпотеза $H_1: \rho \neq 0$ Тест Дурбіна – Уотсона заснований на статистиці

$$DW = \frac{\sum_{t=2}^T (v_t - v_{t-1})^2}{\sum_{t=2}^T v_t^2} \approx 2(1 - r(v_t, v_{t-1})) \quad (3.8.)$$

Якщо величина DW близька до 2, то це свідчить про відсутність кореляції між v_t і v_{t-1} .

Дурбін і Уотсон довели, що існують дві границі d_u (верхня) і d_l (нижня), які визначені для кожного α і мають такі властивості: якщо $DW > d_u$, то гіпотеза H_0 приймається, якщо $DW < d_l$, то ми відкидаємо нульову гіпотезу. У випадку $d_l < DW < d_u$ ситуація невизначена, тобто не можна висловитися за ту або іншу гіпотезу.

Для нашої моделі, яка виявилась найкращою у попередніх випадках коефіцієнт Дурбіна-Уотсона склав 1.993435. Це значення дуже близьке до 2,

та найкраще серед значень цього показника для інших моделей. Це свідчить про те, що в помилках означеної моделі (5) майже немає залежностей, тобто помилки моделі – можна представити, як білий шум.

$$y(k) = a_0 + a_1 y(k-1) + a_2 x_1 + a_3 x_3 + a_4 x_3(k-1) + \varepsilon(k) \quad (8)$$

Де Y – рівень пасажирських перевезень; X_1 – Індеси споживчих цін на паливо та мастила X_3 – Динаміка середньомісячної заробітної плати; ε – помилка оцінки;

Таблиця 3.5.

Усі розрахункові статистичні показники моделі за визначеними даними: коефіцієнт детермінації	0.999966
Середньоквадратична та сумарна похибка	151.2306
Логарифмічна функція правдоподібності	-18.81010
Коефіцієнт Дурбина-Уотсона	1.021965

Фінальним етапом процесу побудови та аналізу структури моделі – це аналіз розмірності та лагу ковзної середнього. Він базується, аналогічно до аналізу авторегресії, на ЧАКФ. Тобто величини (лаги), значення ЧАКФ яких перевищує за модулем значення 0.4 включаються до розгляду до моделі, а лаги, значення модуля ЧАКФ яких знаходиться в межах від 0.2 до 0.4 по черзі перебираються всіма можливими способами та моделі, які ми отримали на базі цих переборів аналізуються на адекватність й обирається найкраща з них. На прикладі динаміки рівня пасажирських перевезень, після отримання всіх характеристик змішаної регресії, аналізуємо розмірність та лаги ковзного середнього, за формулою 3 будуємо ряд кореляційних моментів. На рис. 3.10 зображено ЧАКФ ряду помилок отриманих після прогнозування основного показника динаміки рівня пасажирських перевезень.

РАС
-0.198
-0.596
-0.120
-0.150
-0.119

Рис. 3.10. Зображено значення ЧАКФ ряду помилок отриманих після прогнозування основного показника (Рівня пасажирських перевезень)

Джерело: побудовано автором

Аналіз ряду помилок свідчить, що тільки лаг 2-го порядку одразу може бути включено до моделі, а всі інші майже не впливають на поточне значення помилки.

Поступово виконуючи усі попередні етапи отримали найкращу модель з наступною структурою:

$$y(k) = a_0 + a_1 y(k-1) + a_2 x_1 + a_3 x_3 + a_4 x_3(k-1) + a_5 e(k-2) + \varepsilon(k)$$

де

Y – рівень пасажирських перевезень;

X_1 – Індекси споживчих цін на паливо та мастила

X_3 – Динаміка середньомісячної заробітної плати

e – помилка оцінки;

Коефіцієнти цієї моделі оцінено наступним чином:

a_0	1868.484
a_1	0.279284
a_2	-369.1598
a_3	4.535604
a_4	-3.636292
a_5	-0.994651

Відповідно до коефіцієнтів моделі рівняння набуває вигляду:

$$y(k) = 1868.48 + 0.28 * y(k-1) - 369.16 * x_1 + 4.53 * x_3 - 3.64 * x_3(k-1) - 0.99 * e(k-2) + \varepsilon(k)$$

Y – рівень пасажирських перевезень;

X_1 – Індекси споживчих цін на паливо та мастила

X_3 – Динаміка середньомісячної заробітної плати

e – помилка оцінки;

Проаналізуємо основні показники та статистики, які свідчать про адекватність даної моделі:

1) Коефіцієнт детермінації

Для показника динаміки рівня пасажирських перевезень отримали коефіцієнти детермінації (R-squared) 0.999994 та коефіцієнт множинної кореляції майже одиниця. Це свідчить про те, що означена модель покрила майже всі чинники, які формують рівень пасажирських перевезень, а процеси, які не враховані в даних розрахунках є не суттєвими, тобто не сильно впливають на рівень пасажирських перевезень.

2) Середньоквадратична та сумарна похибка

Для фінальної моделі ця величина становить 25.12633, що є само по собі дуже малим показником, оскільки порядок значень набагато більший за порядок середньоквадратичної помилки.

3) Логарифмічна функція правдоподібності

В нашому випадку цей коефіцієнт склав -12.81010, що досить мале значення, а значить є ознакою адекватності моделі, яку побудовано.

4) Коефіцієнт Дурбина-Уотсона

Для означеної моделі коефіцієнт Дурбина-Уотсона склав 1.993435. Це значення дуже близьке до 2, що свідчить про те, що в помилках означеної моделі майже немає залежностей, тобто помилки моделі – можна представити, як білий шум та модель майже точно оцінює значення

пасажирських перевезень, а помилка, яка залишається після цієї оцінки є незначною.

Висновок

Проаналізувавши всі показники означеної моделі, можна стверджувати, що лінійна модель є достовірною, дуже добре оцінює головний показник та є цілком адекватна. Дану модель можна використовувати для подальшого прогнозування рівня пасажирських перевезень з урахуванням умов розвитку даного процесу в економічному просторі.

3.3. Залучення іноземних інвестицій як пріоритетний чинник розвитку інфраструктури авіаційного комплексу України

Сучасні потреби розвитку інфраструктури аеропортів України повинні відповідати зростаючим потребам населення і економіки в повітряних перевезеннях і авіаційних роботах, інтеграції України у світові ринки товарів та послуг, у тому числі ринки авіаперевезень і аеропортового обслуговування. Загалом, міжнародне визначення аеропорту тлумачиться як транспортне підприємство, призначене для забезпечення повітряних перевезень пасажирів і вантажів, та складається з аеродрому і комплексу будинків і споруджень, призначених для обслуговування перевезеного літаючими апаратами корисного навантаження: пасажирського і вантажного комплексів [145, С.14-15]. Розвиток інфраструктури обслуговування ділової авіації включає в себе наступні етапи: 1) розвиток аеропортів України згідно з міжнародними стандартами та вимогами; 2) будівництво бізнес-терміналів для розвитку держави та інтеграції в Європу; 3) розвиток хендлінгових компаній у всіх аеропортах; 4) будівництво ангарів для ремонту та сервісного обслуговування літаків бізнес-класу тощо.

На початку 90-х років в Україні налічувалося 163 аеропорти різного масштабу, хоча значна частина з них – це злітно-посадочні смуги для сільськогосподарського призначення [5, С.44]. За офіційними даними

об'єднання «Аеропорти України», в Україні у 2007 р. функціонував 31 аеропорт, призначений для обслуговування великих потоків пасажирів і вантажів у обласних центрах, а також у таких великих містах, як Маріуполь, Краматорськ, Сєверодонецьк, Кривий Ріг, Керч. Однак більша частина з 31 аеропорту на сьогоднішній день не працює через низьке завантаження. За останніми даними в Україні діє не більше 10 аеропортів, хоча перспективи розвитку на Україні реально мають вісім аеропортів: два київські — «Бориспіль» і «Київ», а також аеропорти Сімферополя, Донецька, Харкова, Дніпропетровська, Одеси і Львова. На сьогоднішній день приблизно половина всього пасажиропотоку в Україні проходить через «Бориспіль», а інші аеропорти в основному обслуговують «місцеві», внутрішньоукраїнські пасажиропотоки. Аеропорт «Київ» орієнтований в основному на внутрішні перевезення, його «потужності» використовуються не більше ніж на 30%. Завантаження регіональних великих аеропортів становить 10-20%. Реально ж налічується 16 пунктів (які умовно за міжнародною класифікацією можна назвати аеропорти) повітряного зв'язку країни, які мають відносно міжнародний статус.

Державний міжнародний аеропорт «Бориспіль» — це підприємство, яке надає послуги авіаційним компаніям, пасажирам і іншим клієнтам в авіаційній і неавіаційній сферах діяльності, забезпечуючи регулярність і безпеку польотів. В 2004 році він обслужив майже 3,2 млн. пасажирів, що на третину більше ніж в 2003 році. В 2007 цей показник виріс до 4 млн. чоловік, а в 2008 році збільшився до 7,5 млн. та, згідно прогнозів до 2020 року він складе 18 млн. чоловік. Незважаючи на можливість приймати літаки всіх класів без обмежень, що стало можливим завдяки новій злітній смузі, невирішеною залишається суттєва проблема, яка полягає в низькій пропускній здатності аеропорту. Таким чином, існуючий термінал використовується приблизно на 55%. На «Бориспіль» доводиться 49% від загального обсягу відправлень із українських аеропортів. «Бориспіль» займає площу близько 1 тис. га, має дві злітно-посадочні смуги. На території

аеропорту розташовано п'ять пасажирських термінали і поштово-вантажний комплекс. Термінал «А» орієнтований на обслуговування авіапасажирів, які літають у межах України. У терміналі розташований зал очікувань, пункти обміну валют, авіадовідкова по рейсах у межах України, представництва авіакомпаній, що здійснюють внутрішні рейси. У міжнародному терміналі «В» аеропорту «Бориспіль» знаходиться система проходження пасажирами огляду на авіаційну безпеку, паспортний контроль і як основний термінал аеропорту він орієнтований на обслуговування міжнародних рейсів. У терміналі зосереджені представництва авіакомпаній, туристичних фірм, банків. Термінал «С» орієнтований на VIP – обслуговування пасажирів, які користуються послугами чартерних компаній. В Україні існує тільки два центри з обслуговування пасажирів Vip-класу, у міжнародному аеропорту «Бориспіль» та у Сімферополі. Термінал «D» — новий термінал, площею 107 тис. кв.м. відкрито 28 травня 2012 року. Реалізація проекту будівництва нового терміналу «D» почалася в листопаді 2008 року. У зонах реєстрації нового аеровокзального комплексу передбачена велика кількість стійок реєстрації (60 та 6 для web-реєстрації), пунктів контролю на авіабезпеку, кабін паспортного контролю, що дозволить уникнути черг. Для зручності пасажирів встановлені ліфти, ескалатори, траволатори. Термінал оснащений 11 стаціонарними аеромостами з автоматизованою системою докування (для посадки/висадки), які дозволять приймати шість великих (класу «Боїнг 747») і п'ять невеликих (класу «Боїнг 737») літаків. Термінал може обслуговувати до 15 млн. пасажирів на рік. У зоні відправлення нового аеровокзального комплексу передбачено 61 стійку реєстрації, 18 пунктів контролю на авіабезпеку, 28 кабін паспортного контролю. Галерея очікування рейсів у зоні відльоту має довжину 870 м. Для зручності пересування пасажирів аеровокзальний комплекс вперше в Україні обладнано системою травелаторів, швидкість руху яких становить 0,5 м/с, довжина стрічки – від 28 м до 58 м. Термінал F обслуговує пасажирів 22 авіакомпаній: Міжнародні Авіалінії України (міжнародні рейси), UM Air, Utair Україна, Air Baltic,

Armavia, Adria Airways, Belavia, Caspian Airlines, Austrian Airlines (Австрія), Georgian Airways, Germanwings, Libyan Arab airlines (Лівія), Lufthansa (Німеччина), Finnair (Фінляндія), S7 Airlines (Росія) та ін. Термінал був відкритий 21 вересня 2010 року, а перші пасажери були прийняті 31 жовтня 2010 року [115].

Для обслуговування рейсів ділової авіації залучаються хендлінгові компанії. Оскільки слово «хендлінг» утворене від англійської комбінації «ground handling» і означає наземне обслуговування авіарейсів, тому компанії, що займаються комплексом заходів наземного обслуговування літаків (авіарейсів), називають хендлінговими. Вони виступають як єдиний оператор усіх підприємств, що працюють в аеропорті та агент підприємств аеропортового комплексу, який працює з авіаперевізниками, укладаючи договір на організацію аеропортового і наземного обслуговування, представляє інтереси авіакомпаній при взаєминах з підприємствами аеропорту та інше. Усі технологічні процеси координуються службою супервайзерів, які виконують функції хендлінгових агентів бізнес-авіації та супроводжують і регулюють обслуговування літака і пасажирів з урахуванням рівня літаків бізнес-класу і виконуваних на них Vip-рейсів. Усі дії по обслуговуванню регулярних рейсів і Vip-чартерів регламентуються загальними для всіх правилами цивільної авіації; повітряним суднам забезпечується наземне обслуговування в аеропортах: заправлення літака паливом, водою, завантаження бортового харчування, постановка в ангар, прибирання салону; пасажирам забезпечується паспортний і митний контроль, реєстрація.

У літака бізнес-класу існує життєвий цикл, який визначається 7 етапами розвитку. Для ефективного функціонування всіх стадій розвитку необхідно забезпечити практичну реалізацію від придбання літака до продажу іншому власнику. При обслуговуванні рейсів бізнес-авіації хендлінгова компанія враховує особливості її роботи. Оскільки літаки ділової авіації не прив'язані до розкладу, то хендлінгові агенти забезпечують оперативність змін часу

прибуття/вильоту, маршруту, контролюють і координують практично всі етапи обслуговування літака і пасажирів, займаються, при необхідності, бронюванням готелю для членів екіпажу і наданням транспорту для екіпажу або пасажирів бізнес-рейсів, також, забезпечують послуги з координації дій кейтерінгу та здійснюють доставку харчування на борт [145, С.14].

На українському ринку бізнес-авіації є дві хендлінгові компанії, зокрема «Українська хендлінгова компанія» та «Авіахендлінг» (також є дочірнє підприємство SHANNON AIR INTERNATIONAL COMPANY – SHANNON AIR UKRAINE). В аеропортах перебувають незалежні хендлінгові агенти Vір-авіації, які займаються наземним обслуговуванням окремих літаків бізнес-класу корпоративного рівня, проте наразі всі ці компанії не можуть виконувати повний замкнутий цикл обслуговування бізнес-авіації, оскільки в Україні немає наземного центру із технічного обслуговування літаків бізнес-класу.

Загальний стан інфраструктури аеропортів характеризується значним коефіцієнтом зношування. Для приведення цивільних аеропортів України у відповідність до міжнародних стандартів, вони потребують реконструкції, закупівлі навігаційного устаткування, будівництва термінальних комплексів для обслуговування пасажирів, нових злітно-посадочних смуг, рульових доріжок і місць стоянок.

Сьогодні, фактично, реконструкція і модернізація на території України інфраструктури великих вузлових аеропортів, розвиток аеродромної інфраструктури з використанням ринкових механізмів, а також збереження і розвиток авіаційних перевезень місцевого значення і усього сегмента соціально значимих авіаційних перевезень повинне відбуватися при державній підтримці і залученні інвестицій.

Процеси глобалізації не призводять до уніфікації географічних зон, а навпаки, різні регіони світу по-різному залучені в глобалізацію. серед регіонів, до яких протягом останніх років було прикуто увагу інвесторів, особливе місце посідають країни Центральної та Східної Європи, які на

початку 1990-х років стали на шлях ринкових перетворень у власній економіці. До таких країн відноситься і Україна, де, відповідно до офіційно оприлюднених на початку 2011 року Держкомстатом даних (документ №35 від 17.02.2011), загальний обсяг прямих іноземних інвестицій, на 1 січня 2011р. склав 44708,0 млн. дол., що на 11,6% більше обсягів інвестицій на початок 2010р., та в розрахунку на одну особу становив 978,5 дол. [51].

Протягом останнього десятиріччя відбувався поступовий притік іноземного капіталу із постійною позитивною динамікою у абсолютних значеннях. Якщо розглядати притік прямих іноземних інвестицій у процентному співвідношенні до попереднього періоду, отримуємо змогу прослідити чіткий взаємозв'язок між процесами, які мали місце у світовому економічному просторі та динамікою приросту інвестицій в національну економіку. В тому числі можна стверджувати про негативний вплив глобальної фінансової кризи 2007-2009 рр., що знайшло відображення у різкому падінні темпів притоку прямих іноземних інвестицій на національному рівні.

Протягом 2010 року інвестиції надійшли зі 125 країн світу. До десятки основних країн-інвесторів, на які припадає більше 82% загального обсягу прямих інвестицій, входять: Кіпр – 9914,6 млн. дол., Німеччина – 7076,9 млн. дол., Нідерланди – 4707,8 млн. дол., Російська Федерація – 3402,8 млн. дол., Австрія – 2658,2 млн. дол., Франція – 2367,1 млн. дол., Сполучене Королівство – 2298,8 млн. дол., Швеція – 1729,9 млн. дол., Віргінські Острови, Британські – 1460,8 млн. дол. та Сполучені Штати Америки – 1192,4 млн. дол. [51].

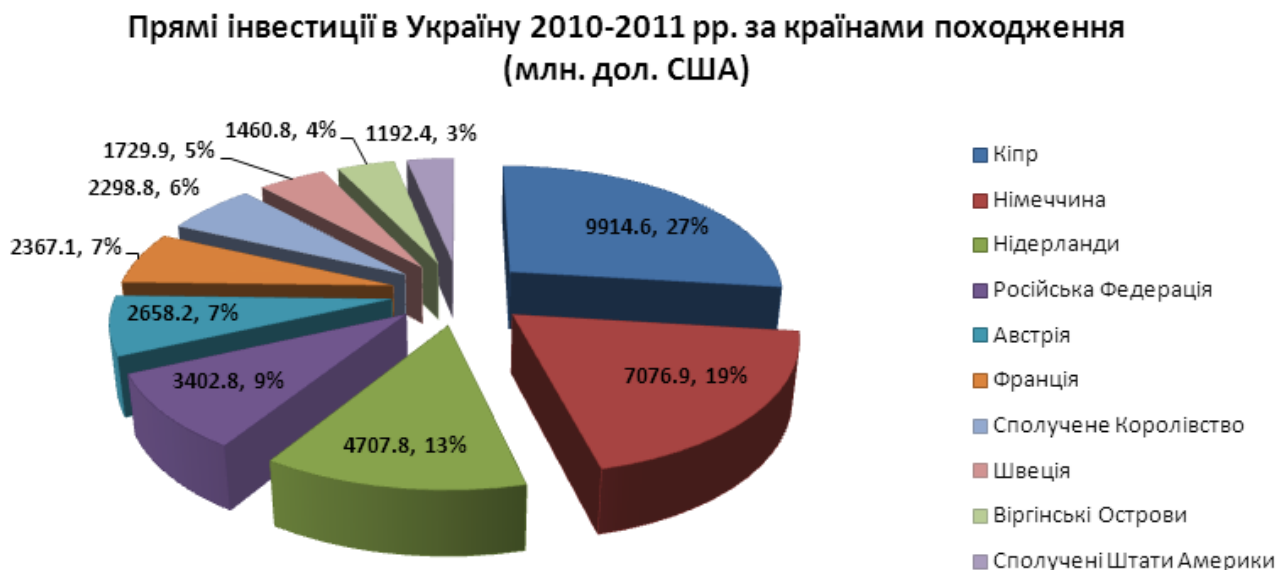


Рис. 3.11. Прямі інвестиції в Україну 2010-2011 рр. за країнами походження

Джерело: складено автором на основі даних Держкомстату України [38]

Аналізуючи останні тенденції як у світовому, регіональному масштабі, так і окремої країни, можна стверджувати, що прямі іноземні інвестиції мають суттєвий позитивний вплив на розвиток національної економіки, сприяють її модернізації, оновленню та технічному переобладнанню, в тому числі розвитку ключових експортоорієнтованих галузей, таких як авіабудування.

Відомо, що інвестування у той чи інший проект здійснюється під впливом таких факторів як ступінь невизначеності та коефіцієнт довіри на внутрішньому ринку. Практика свідчить, що іноземні фірми віддають перевагу розміщенню інвестицій у країнах з низьким ступенем невизначеності та високим коефіцієнтом довіри. Незважаючи на суттєве глобальне зростання прямих іноземних інвестицій (1,122 млрд. дол. у 2010 р. проти 200 млрд. дол. у 1990 р.) [218], компанії і досі зустрічаються із труднощами при їх розміщенні.

Стимулами для іноземних інвестицій, як правило, виступають не тільки сприятливі економічні, інституціональні та регуляторні умови, але й культурні особливості приймаючої країни. Така тенденція знаходить

відображення у загальній сумі притоку прямих іноземних інвестицій в країну. Проте, оскільки культурні цінності також складають основу ділової практики, різниця в обсягах ПІІ між країнами також пояснюється і цим фактором. При цьому двома визначальними параметрами є ступінь невизначеності та коефіцієнт довіри. Так, відповідно Г.Хофстеде [188]. Сприйняття загрози може виступити в якості додаткового бар'єру, який доведеться проходити потенційним закордонним інвесторам і який може поставити їх у відносно слабку позицію по відношенню до місцевих фірм. За тим самим принципом діють жорсткі структури та правила. Додаткові видатки можуть бути пов'язані з отриманням необхідної інформації. Негативне відношення до конкуренції посилює перешкоди, які виникають через приналежність до іншої країни. Більш високий ступінь несприйняття невизначеності, характерний для національного ринку, асоціюється з більш низьким обсягом ПІІ в країну.

Довіра, яка є важливим фактором налагодження та розвитку ділових відносин, сприяє притоку ПІІ. Відповідно до визначення Ф.Фукуями, «довіра – це очікування постійної та відвертої суспільної поведінки, побудованої на принципах співробітництва» [184]. Члени суспільства з високим коефіцієнтом довіри розглядають інших осіб як таких, що заслуговують на довіру, а отже при взаємодії з останніми відчують меншу потребу у контролі та перевірці, ніж члени суспільства з низьким рівнем довіри. Міжособистісна довіра формує основу для довіри між організаціями. Довіра сприяє процесу інвестування з декількох причин: вона встановлює т.з. спонтанну комунікабельність, полегшує формування нових відносин, підвищує очікування співробітництва, знижує витрати на моніторинг. Крім того, довіра підвищує ефективність ПІІ за рахунок зниження видатків (витрат, що виникають в результаті опортуністської поведінки місцевих економічних агентів), а також завдяки можливості об'єднаної роботи груп та організацій, спрямованої на досягнення спільних цілей. Таким чином, встановлюється позитивний зв'язок довіри з ефективністю та результативністю ПІІ [178].

Цей позитивний зв'язок означає, що ефективність ПІІ у країнах з

високим коефіцієнтом довіри, по-перше, виступає в якості стимулу для нових інвестицій зі сторони успішних компаній, по-друге, є сигналом для інших інвесторів, що, зазвичай, призводить до додаткового припливу інвестицій. Транскордонні корпорації під час прийняття інвестиційних рішень знаходяться під впливом т.з. ефекту натовпу та схильні до імітаційної поведінки, повторюючи практику галузевих лідерів, навіть в умовах невизначеності. Отже, високий коефіцієнт довіри, який характеризує приймаючу країну, пов'язаний з більшим припливом ПІІ в її економіку.

Проте, необхідно зазначити, що відповідно до твердження Ф. Фукуями, довіра має свій радіус дії, який визначає простір, в якому ця довіра діє. Іншими словами, довіра є обмеженою. На практиці це означає, що у країні з високим коефіцієнтом довіри вона може не розповсюджуватись на закордонних інвесторів. В даному випадку, вирішального значення набуває фактор невизначеності, дія якого може стримувати довіру до іноземних суб'єктів, а отже, і приплив ПІІ. Пояснення цього явища полягає в етноцентризмі, низькому рівні толерантності по відношенню до всього іноземного, невідомого взагалі, дискомфорту, який відчуває місцеве населення при спілкуванні з іноземцями, що, як один з окремих випадків, може проявитись, у небажанні місцевої робочої сили працювати на закордонну компанію. Ситуація може розвиватись і у зворотньому напрямку, коли у країнах з низьким ступенем невизначеності, іноземці можуть бути включені до простору довіри. Таким чином, невизначеність призводить до стримування позитивного впливу довіри на приплив ПІІ, навіть при загальному високому коефіцієнті суспільної довіри. У даному випадку, невизначеність починає домінувати по відношенню до довіри, таким чином, одна культурна цінність стає підпорядкованою до іншої. На основі вищевикладеного, автор приходить до висновку, що зростання ступеню невизначеності послаблює зв'язок між довірою та припливом ПІІ, в той час як його зниження робить зв'язок більш стійким.

Групою науковців університету Західного Онтаріо, до якої увійшли А.

Бхардвай, Й. Дітц, П. В. Біміш, у 2007 році було оприлюднено дослідження під назвою «Вплив культури приймаючої країни на прямі іноземні інвестиції», [177] в якому вони на основі емпіричних даних розробили показники: індекс припливу ПІІ (відношення частки країни у світовому обсязі ВВП до середнього показника її частки у ВВП, зайнятості та експорті з 1998 до 2000 року), індекс неприйняття невизначеності, індекс довіри. Основні показники, отримані в результаті дослідження, наведені у таблиці.

Таблиця 3.6

Індекси припливу інвестицій (ПІІ), невизначеності (НН) та довіри

№	Країна	Індекс ПІІ	Індекс НН	Індекс довіри
1	Аргентина	2,80	86,00	20,44
2	Бразилія	2,00	76,00	4,63
3	Великобританія	3,80	35,00	36,67
4	Угорщина	1,00	82,00	24,59
5	Німеччина	2,50	65,00	31,88
6	Індія	0,20	40,00	36,65
7	Китай	0,90	30,00	56,31
8	Польща	1,30	93,00	26,21
9	Росія	0,20	95,00	34,22
10	США	2,30	46,00	43,50
11	Туреччина	0,10	85,00	7,74
12	Фінляндія	3,70	59,00	55,77
13	Франція	1,80	86,00	22,79
14	Південна Корея	0,60	85,00	32,24
15	Японія	0,20	92,00	42,02

Джерело: [178, с. 37].

Дослідження наведених даних свідчить, що більше значення індексу прямих іноземних інвестицій відображає більшу інвестиційну привабливість країни, більше значення індексу невизначеності відображає вищий ступінь неприйняття невизначеності, більше значення індексу довіри означає вищий рівень довіри у країні.

Дослідники зазначають, що аналіз за допомогою методу множинної регресії дає емпіричне підтвердження справедливості гіпотез щодо впливу елементів культури країни на інвестиційні рішення крупних компаній, при цьому дані припущення підтверджуються і при врахуванні економічних та

інституційних передумов припливу ПІІ. Вони підкреслюють, що такий вплив виявляється як прямим так і опосередкованим, тобто таким, що відображає складність розглянутих процесів.

Проаналізувавши таблицю, автор дисертаційного дослідження прийшов до висновку, що низьке значення індексу довіри до України має негативний вплив на індекс ПІІ, а отже, на інвестиційну привабливість країни. Також із даних таблиці випливає, що фактор невизначеності є більш вагомим під час залучення інвестицій, ніж середній коефіцієнт довіри в країні. На користь цього припущення свідчать значення Індексу ПІІ, НН, довіри Китаю і Франції. Значення індексу довіри для Франції – 22,79 – є очевидно меншим, ніж значення того ж індексу для Китаю – 56,31. Індекс несприйняття невизначеності Франції, навпаки, є вищим за той же показник для Китаю – 86,00 проти 30,00. Виходячи із значень Індексу ПІІ для Франції і Китаю – 1,80 і 0,90 відповідно, можемо стверджувати, що інвестиційний клімат Франції в цілому є більш сприятливим за інвестиційний клімат Китаю, що, в свою чергу, підтверджує висунуте вище припущення. Таким чином, приходимо до висновку, що культура країни через зв'язок із процесом прийняття інвестиційних рішень безпосередньо впливає на конкурентоздатність національної економіки.

З точки зору державної політики залучення іноземних інвестицій, в тому числі, в авіаційну галузь України, високий коефіцієнт довіри у поєднанні з низьким ступенем невизначеності, не може виступати в якості гарантії отримання коштів. Для тих країн, де значення індексів є низькими, необхідним вбачається прийняття компенсаційних заходів із врахуванням комплексності культурних характеристик. Одним із пропонованих автором варіантів може бути масштабна інформаційна кампанія, яка буде здійснюватись із залученням ресурсів торгівельно-промислових палат та інших організацій на національному рівні. Іноземні інвестори також мають зважати на комплексну взаємодію вищезазначених факторів, які формують специфіку бізнес-процесів кожної окремо взятої країни.

Для підвищення ефективності залучення прямих іноземних інвестицій в інфраструктуру авіабудівного комплексу України необхідно:

- визначити пріоритети фінансування. Це дозволить зменшити кількість застарілих об'єктів та збільшити обсяг коштів у розрахунку на один ефективний об'єкт;
- проводити чітку інвестиційну політику із врахуванням пріоритетів Державної комплексної програми розвитку авіаційної промисловості України, здійснювати послідовне фінансування будівництва нових об'єктів до їх введення в експлуатацію;
- планувати обсяги фінансування, виходячи із нормативних строків будівництва об'єктів, з метою уникнення інфляційного знецінення інвестованих коштів. Основним пріоритетом мають бути капіталовкладення у проекти з відносно невисокою вартістю та строком реалізації до трьох років;
- планувати обсяги фінансування, виходячи з розмірів дольової участі держави у проекті.

При розробці концепції розвитку аеропорту необхідно широко використовувати міжнародний досвід по плануванню і розміщенню аеропортової і допоміжної інфраструктури [53, С.24]. Для цього слід зробити комплексну оцінку поточного стану інфраструктури аеропортів і розглянути можливі варіанти його модернізації. На основі отриманих даних і досліджень можна формулювати передпроектну концепцію і план розвитку аеропортової інфраструктури, відповідно до яких повинна бути зроблена модернізація. На основі зіставлення отриманих даних необхідно вибрати оптимальну стратегію розвитку аеропорту, злітно-посадочних смуг, нових терміналів, тощо. Основне завдання реконструкції аеропортів полягає в створенні наземної інфраструктури, яка забезпечує надання якісних аеропортових послуг, до яких включені:

- розробка концепції розвитку аеропортів;
- реконструкція і будівництво терміналів для авіації загального призначення і бізнес-авіації;

- створення центрів технічного обслуговування літаків бізнес-класу;
- забезпечення зберігання літаків бізнес-класу в спеціальних ангарах;
- уніфікація структури обслуговування літаків АЗП і ділової авіації: хендлінг.

Концепція розвитку опирається на наступні основні положення:

А) Забезпечення пасажирських і вантажних перевезень, польотів літаків авіації загального призначення і бізнес-авіації.

Б) У цей пункт входить розширення об'єктів льотного поля (штучних аеродромних покриттів ВПС, перонів, рульових доріжок, тощо), будівництво нових будинків бізнес-терміналів і спорудження допоміжної інфраструктури у межах існуючого землевідводу. Такий підхід включає неминучі труднощі у відводі і оформленні нових ділянок землі. Оптимальне використання відведених земель можна досягти шляхом максимального блокування будинків і споруджень. Компактність забудови дозволить значно заощадити фінансові кошти за рахунок скорочення інженерних і транспортних комунікацій.

В) Розвиток аеропорту передбачає зонування території аеропорту по видах діяльності; виділення секторів пасажирських авіаперевезень, вантажних авіаперевезень, бізнес-авіації, спортивної і аматорської авіації, службово-технічної забудови. Виділення функціональних зон надасть можливість: а)створити максимальні зручності користувачам аеропорту (пасажирам, орендарям, персоналу аеропорту); б)розділити потоки пасажирів, вантажів, технічного персоналу і пілотів-аматорів відповідно до особливостей технології їх перебування в аеропорті; в)раціонально і системно використовувати територію аеропорту; г)планувати розвиток кожного сектору в межах відведеної території, не заважаючи при цьому інтересам інших напрямків діяльності.

Г) Принцип поетапної реконструкції дозволить: а)забезпечити поступове повернення витрачених коштів уже після реалізації першого етапу

реконструкції і, тим самим, скоротити в цілому термін окупності об'єкта інвестування; б) знизити ймовірність технічних і організаційних помилок при реалізації проекту за рахунок внесення своєчасних коректувань у ході реконструкції; в) оперативно реагувати на потреби ринку аеропортових послуг, перерозподіляючи ресурси в процесі реконструкції і експлуатації об'єкта.

Д) Прийняті на початкових етапах реконструкції розв'язки повинні забезпечити польоти всіх типів пасажирських літаків для авіаліній малої і середньої дальності (типу Як-42, Боїнг-737, А-319, А-320), літаків бізнес-авіації (Гольфстрім, Фалкон, Челленджер, Бомбордье і інші, включаючи Боїнг-BBJ) і вантажних літаків за нормами Міжнародної організації цивільної авіації (ІКАО).

Зростання обсягів польотів бізнес-авіації в українських аеропортах засвідчив, що утворилася необхідність розбудовувати бізнес-термінали для ділової авіації. Розвиток приватних бізнес-терміналів (залів вильоту і прильоту, побудованих на відстані від основних терміналів аеропортів) дозволить Україні сьогодні увійти у сферу активних учасників міжнародних авіавідносин. За рахунок них досягається максимальний комфорт і конфіденційність пасажирів Вір-класу, а усі сервіс-процедури, пов'язані зі збільшенням пасажиропотоку, приносить безпосередній прибуток у державний бюджет України.

Розвиток бізнес-терміналів є дуже перспективним напрямком, а розвинена інфраструктура ділової авіації дозволить Україні надавати послуги, пов'язані зі зберіганням повітряних суден бізнес-класу, здійснювати обслуговування і ремонт ПС бізнес-класу, залучати іноземних інвесторів. З метою запобігання і нейтралізації загроз національній безпеці, пов'язаних з незадовільним розвитком сучасної інфраструктури вітчизняних аеропортів, а також належної підготовки аеропортів для проведення в Україні футбольного чемпіонату Євро-2012, Президент України, РНБО і Кабінет Міністрів України почав розробляти Концепцію державної цільової програми розвитку

аеропортів на період до 2020 року. Ця програма передбачає збереження державного підприємства «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» як цілісного майнового комплексу із земельними ділянками у власності держави, перетворення комплексу в державне підприємство «Міжнародний аеропорт «Дніпропетровськ», тощо [37].

Крім того, Концепція розвитку аеропорту передбачає реконструкцію термінала «А» з метою поліпшення рівня обслуговування пасажирів на внутрішніх рейсах, реконструкцію термінала «С», будівництво пасажирської галереї площею 40 тис. квадратних метрів із пропускною здатністю 2 100 пасажирів у годину (2009-2010 рр.), будівництво термінала «D» за рахунок японського кредиту. В 2010-2012 рр. передбачено будівництво термінала «Е» площею 60 тис. кв. м. і реконструкція літної зони №2 для обслуговування всіх типів літаків. Також концепція передбачає розвиток інфраструктури Борисполя: будівництво готельного комплексу (2009-2011 рр.), паркінгів (2009-2011 рр.), офісних будівель (2009-2011 рр.), тощо. Крім того, в 2010-2012 роках намічене будівництво швидкісної залізничної колії між аеропортом і Києвом, в 2011-2012 рр. – створення комплексу по обслуговуванню бізнес-авіації, 2009-2011 рр. – комплексу бортового харчування, в 2010-2012 рр. – комплексу вантажних перевезень. Відповідно до реалізації положень концепції, з 2010 року аеропорт Бориспіль здатний пропускати до 8 млн. пасажирів у рік, із збільшенням в 2015 р. – до 13,1 млн. пасажирів, в 2020 році – 18,4 млн. пасажирів.

Якщо, загалом, теоретично Концепція розвитку ділової авіації свідчить про те, що держава передбачає розвиток даної сфери, то практично розробка техніко-економічного обґрунтування і бізнес-плану розвитку інфраструктури бізнес-авіації знаходиться на початковій стадії. Справа в тому, що розвиток інфраструктури бізнес-авіації полягає не тільки у побудові бізнес-терміналів, а і в обслуговуванні літаків Вір-класу – тобто, необхідно в концепцію розвитку ділової авіації включити такий важливий аспект як обслуговування літаків. Здійснення цього виду діяльності є не тільки дуже перспективним і

таким, що швидко розвивається, але і надзвичайно прибутковим для держави в цілому. Згідно статистичним даним, Україна має на сьогодні 400 зареєстрованих суден бізнес-авіації, із яких 150 літаків закордонного виробництва знаходяться в системах і програмах різних закордонних компаній щодо страхування, обслуговування обладнання та двигунів (MSP – Maintenance System Programme, ISP – Insurance System Programme, GSSI), навігації, тощо. Згідно умов, які надають компанії щодо обслуговування бізнес-джету, літак в середньому щомісяця повинен проходити технічний огляд сертифікаційним центром.

Для побудови та розвитку такого центру обслуговування необхідно:

- а) розробити державну програму щодо розвитку центрів обслуговування літаків ділової авіації;
- б) виділити на території аеропорту зону для центрів обслуговування;
- в) побудувати ангари для здійснення цієї діяльності;
- г) здійснити сертифікацію такого центру;
- д) залучити іноземних фахівців;
- е) навчити та підготувати персонал для здійснення обслуговування літаків;
- ж) сертифікувати працездатність інженерів, тощо.

На сьогоднішній день існує дефіцит ангарів в українських аеропортах — це історична реальність. Цивільна авіація СРСР протягом десятків років була забезпечена ангарними спорудженнями на 20% від реальної потреби. Після розпаду СРСР Україна не займалася забезпеченням та розбудовою ангарних споруджень (спеціальних приміщень для стоянки, технічного обслуговування і ремонту літаків, вертольотів та інших літаючих апаратів та промислових приміщень аркового або шатрового типу). Традиційно в аеропортах будували капітальні спорудження із великою шириною прольоту і, як правило, такі ангари мали складні системи вентиляції і пожежогасіння, не пов'язані між собою комунікації (вода, електрика, стиснене повітря).

Наразі, в українських аеропортах навіть таких ангарів залишилося мало і, крім того, вони перебувають в занедбаному стані. Тому сьогодні дуже гостро стоїть питання розробки державної програми щодо розвитку центрів обслуговування літаків ділової авіації. А міжнародна практика свідчить, що

існують і активно використовуються у зарубіжній практиці спеціальні конструкції для оптимального використання внутрішньої території: так, новітні технології дозволяють використовувати ангари для: 1) авіаційної техніки; 2) виконання ремонтно-сервісних робіт; 3) зберігання бізнес-літаків; 4) логістичної системи аеропорту; 5) контрольно-пропускних пунктів; 6) пунктів сортування та огляду багажу; 7) зберігання багажу, тощо. На початку минулого століття аероплани неможливо було зберігати на відкритому повітрі, тому що вони боялися дощу, снігу, вітру і прямих сонячних променів. Прогрес у проектуванні і будівництві ангарних споруджень відбувся в 30 роки XX століття, коли почався бурхливий розвиток усієї наземної інфраструктури військової і цивільної авіації. Множилося число постійних аеродромів, створювалися нові літаки, з'явилися і типові ангари [74, С. 56].

Поява в Україні перших бізнес-джетів спочатку не викликала особливих проблем з їхнім утримуванням, тому що кількість польотів була незначною. З розвитком української ділової авіації і появою літаків нового покоління ситуація стала критичною. Для підготовки і здійснення польоту в певних погодних умовах екіпаж змушений витратити дуже багато часу для приведення літака в необхідний експлуатаційний вигляд. Тому і необхідно здійснювати зберігання літаків бізнес-класу в ангарах для підвищення ефективності менеджменту літаків.

Отже, для розвитку інфраструктури обслуговування ділової авіації необхідно, по-перше, привести аеропорти України у відповідність до міжнародних стандартів, по-друге, зробити повну реконструкцію термінальних комплексів, зокрема, бізнес-залів, по-третє, запровадити систему обслуговування літаків хендлінговими компаніями, і, по-четверте, розробити та запровадити концепцію щодо розбудови центрів технічного обслуговування літаків.

Для вирішення питання щодо підготовки та перепідготовки авіаційного персоналу необхідно першочергово внести зміни до деяких законодавчих актів. Також, необхідно на базі провідних та авторитетних авіаційних

компаній створити льотні школи підготовки авіаційного персоналу, створити сертифікаційні центри для отримання дозволів на польоти, залучити іноземних авіаційних фахівців для навчання та передачі досвіду, легалізувати сертифікати пілотів, створити базу даних авіаційного персоналу.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі дисертаційної роботи здійснено класифікацію інституційних передумови реструктуризації вітчизняного авіаційного комплексу і сучасних інвестиційних пріоритетів розвитку авіаційної галузі України, розроблена економетрична модель інтеграційної динаміки міжнародних пасажирських авіаперевезень, обґрунтовані практичні рекомендації щодо використання авіапідприємствами України галузевих конкурентних переваг у процесі інтеграції у глобальний конкурентний простір.

Проведений аналіз дає змогу зробити висновки:

1. Виявлені прийнятні сценарії подальшої реструктуризації авіаційного комплексу України за трьома основними напрямками: відбір номенклатури продукції, мінімально необхідної для наповнення у найближчій перспективі значної частини внутрішнього ринку та достатньої для розвитку та проведення оптимізації завантаженості виробничих комплексів; трансформація авіа- та конструкторських підприємств у вертикально інтегровані структури; оптимізація форм та фінансових схем державної підтримки проектів авіапідприємств. На основі збору первинної та вторинної інформації встановлено, що поєднання м'яких та жорстких механізмів інтеграції (взаємна участь в капіталі, фінансові зв'язки, централізація постачання та збуту, спільні проекти) спрощує балансування інтересів підприємств, залучених в інтеграційні процеси. Визначено, що вирішенню цього завдання відповідає і варіант організаційної структури створюваних комплексів, який передбачає заснування спеціальної керівної компанії.

2. Встановлено ступінь застосування комбінування механізмів інтеграції, що відповідає підвищенню готовності авіакомплексу до функціонування у експортоорієнтованому режимі. При цьому механізми м'якої інтеграції сприяють збереженню виробничих потужностей та диверсифікації виробництва авіаційної продукції.

3. Визначено, що, у процесі реструктуризації авіакомплексу України поетапний перехід від інноваційно-технологічних центрів, інноваційно-промислових комплексів, державних центрів науки та високих технологій до міжгалузевих об'єднань і інтегрованих груп змінює склад та спеціалізацію елементів виробничої структури із відповідною зміною зв'язків. Тому з метою прискорення процесів інтеграції у вітчизняному авіаційному комплексі, необхідно застосовувати механізми державного замовлення та контрактації, причому досвід закордонних авіакорпорацій засвідчує, що вони можуть бути ефективними інструментами державної промислової політики в авіаційній галузі, включаючи політику її реструктуризації.

4. Іноземні інвестиції мають розглядатись як важливий чинник розвитку авіаційної інфраструктури, адже її стан характеризується суттєвим ступенем зношування. Існуючі технології обслуговування авіаперевізників, пасажирів та вантажів вимагають докорінного перегляду та модернізації, що обумовлено стрімкими темпами зростання авіаперевезень та їх частоти, посиленням вимог до безпеки, якості та надійності польотів. З метою досягнення міжнародних стандартів, вітчизняні аеропорти потребують реконструкції, закупівлі нового обладнання, будівництва додаткових терміналів, злітних смуг, тощо. Реконструкція та модернізація вітчизняної авіаційної інфраструктури має відбуватись за рахунок як державної підтримки, так і залучення іноземних інвестицій.

5. При побудові математичної моделі визначення міжгалузевих взаємозв'язків запропоновано залежність між екзогенними та ендегенними значеннями у вигляді функціональної залежності. Інтерпретація отриманих коефіцієнтів дозволяє стверджувати, що лінійна модель є достовірною, дуже

добре оцінює головний показник та є цілком адекватна. Дану модель можна використовувати для подальшого прогнозування рівня пасажирських перевезень з урахуванням умов розвитку даного процесу у глобальному конкурентному просторі.

Основні ідеї розділу висвітлені у авторських роботах [63, 67].

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження вирішено важливе наукове завдання комплексного та системного аналізу шляхів і напрямків участі вітчизняного авіакомплексу у міжнародних галузевих інтеграційних процесах та глобальному конкурентному середовищі, основних тенденцій розвитку і особливостей управління національним авіакомплексом, його конкурентних пріоритетів та умов реструктуризації. Це дало змогу сформулювати у роботі такі узагальнення, висновки та пропозиції теоретичного та прикладного характеру, які відображають вирішення поставлених завдань відповідно до визначеної мети:

1. Галузеві інтеграційні процеси в сучасній економіці перетворюються сьогодні в об'єктивну складову глобальної інтеграції і виступають необхідною умовою розвитку ринкових відносин як з позицій окремої країни, так і в регіональному масштабі. Інтеграція підприємств авіаційного комплексу України відбувається на основі багатонаціональної стратегії, що використовується провідними західними авіакомпаніями, яка органічно поєднує в собі кількісні та якісні параметри. Кількісними характеристиками такої стратегії виступають: конкуренція найнижчих витрат і фокусування, економія на масштабі за рахунок транснаціональної координації операцій і децентралізації прийняття рішень, гнучка горизонтальна організаційна структура з розмитістю ієрархії управління. Якісними є: використання конкретних умов і потреб споживачів кожної країни, швидка внутрішньокорпоративна зміна пріоритетів та співвідношення глобального і локального в обліку просторово-тимчасового і культурного чинників, що в більшості випадків ігнорується в рішеннях та операціях ТНК інших галузей, високий рівень упорядкованості використання переваг агресивної довготривалої маркетингової стратегії «ринкової ніші», поділ світового ринку авіапасажиро- і авіавантажоперевезень на товарно-сегментно-специфічні інтеграційні «анклави». Створення інтегрованих структур у межах міжнародного авіаційного комплексу на основі багатовекторності шляхів

інтеграції визначає останню як проміжну форму між ринковою та адміністративною й набуває економічного змісту квазіінтеграції.

2. Класифікація чинників, які сприяють інтенсифікації інтеграційних процесів авіаційних підприємств у глобальний конкурентний простір, мають такі критерії: 1) об'єктивні передумови, що складаються на місцевому та світовому авіаринку (глобалізація; розвиток комп'ютерних технологій і телекомунікацій; зростаюча інтегрованість моделей бізнес-операцій транснаціональних авіакомпаній; поява нових відкритих національних ринків); 2) суб'єктивні мотиви, якими керуються підприємства, виходячи з умов, що склалися (зменшення відтоку ресурсів; ліквідації функцій, що дублюються; збільшення/стабілізації притоку ресурсів; нейтральні по відношенню до руху ресурсів мотиви; кооперація у сфері НДДКР та доступ до ноу-хау; переваги на ринку позичкового капіталу).

3. Поняття «міжнародного галузевого авіакомплексу» визначено як відносно стійка, за формами та рівнем комбінації ресурсів цілісна, обмежена впливом навколишнього середовища самостійна соціально-економічна система з вагомим інтеграційним потенціалом, яка поєднує у часі та просторі процеси виробництва (реалізації) продукції, надання послуг та відновлення ресурсів. Він значною мірою схильний до впливу чинника інформаційної асиметрії, оскільки має високий ступінь індивідуалізації продукції авіаційних виробництв і гнучкої модифікації, морального старіння авіатехніки. Загальними рисами інтеграції авіакомплексів є, по-перше, володіння лише деякими з конкурентних переваг, необхідних для проведення успішної діяльності на ринку приймаючої країни, по-друге, потреба у збільшенні власних ресурсів діє лише за умови прагнення реалізації своєї продукції не тільки на ринку певної країни.

4. Особливістю диверсифікації авіаційних підприємств є тісний взаємозв'язок між консолідацією капіталів, орієнтованою на доступ до нових важливих галузевих ресурсів і технологій, а також ступенем можливості

імітації і трансферу важливих і менш значимих ресурсів в умовах вибору форми входу на ринок приймаючої країни (повна, часткова, організаційна) та основних чинників, що є специфічними як для авіаконцернів, так і для світового авіаринку взагалі (часові параметри для початку діяльності певної авіакомпанії за кордоном; одержання стратегічно важливих активів, що знаходяться у власності іноземної компанії; використання переваг ринками певних продуктів або географічними ринками).

5. Розроблений у роботі алгоритм використання українськими авіапідприємствами мультинаціональних стратегій інтеграції включає два рівні: 1) ключові параметри і характер взаємодії авіаційного комплексу України з іноземною авіакомпанією на відповідному етапі процесу інтернаціоналізації; 2) фактори, що ініціюють перехід у нову фазу інтеграційного процесу, стимулюючи розробку нового стратегічного напрямку. Перевагою його є те, що внутрішня структура авіаконцернів розглядається як альтернативний ринок, орієнтований значною мірою на горизонтальну і конгломеративну інтеграції в умовах, коли домінують різноманітні моделі недосконалої конкуренції і монополії (особливо на замкнених регіональних ринках), а інтеграція надає їм можливість отримати контроль над ціновою конкуренцією.

6. Взаємозв'язок між оцінкою маркетингового потенціалу, що найменш інтегрований у систему управління авіапідприємств України, і чотирма основними стратегіями, що ним реалізуються (стратегія стагнації, стратегія активного збереження, стратегія пасивного збереження, стратегія розвитку) дав можливість виявити негативний вплив показників ефективності практики реалізації їх маркетингового концептуального підходу на конкурентні переваги вітчизняного авіакомплексу в умовах його інтеграції у світовий конкурентний простір. Оскільки Україна має інтеграційний потенціал для вигідного й ефективного використання наявного ресурсу, визначені привабливі міжнародні ринки, на яких підприємства авіакомплексу зможуть сформувати міжнародні конкурентні переваги (країни Латинської Америки,

Азії та пострадянського простору).

7. Особливостями еволюції та тенденціями розвитку інтеграції авіаційного комплексу України у міжнародний авіаційний ринок є ускладнення взаємозв'язків на мікроекономічному рівні між суб'єктами світового авіаринку, нові модифікації практики управління авіапідприємствами, відмінності причин і форм міжнародних інтеграційних процесів галузевих комплексів від інтеграції на національному рівні (національної консолідації), циклічний глобально-хвильовий характер міжнародних інтеграційних процесів, жорсткі стандарти якості як для економічних і фінансово-інвестиційних складових, так і для всіх підсистем обслуговування і забезпечення суб'єктів глобального авіаринку. У зв'язку з цим особливого значення набуває участь українських підприємств у реалізації мегапроектів Airbus і Boeing (проектування і виготовлення великогабаритних вузлів літаків з українського титану), співпраця з провідними європейськими фірмами (в галузі авіадвигунобудування, авіоніки тощо) в рамках Угоди про стратегічне співробітництво України з європейською оборонною авіаційно-космічною компанією EADS.

8. Конкурентні пріоритети розвитку авіакомплексу України в умовах міжнародного конкурентного простору передбачають інвестиційну та інституційну складові. Інвестиційна базується на: 1) аналізі галузевої мікрореструктуризації в контексті дослідження разових, дискретних та систематичних зовнішніх трансформацій, що встановлюють, які саме методи управління слід використовувати на державно-галузевому та корпоративному рівнях; 2) розрахунку інтегрованого показника ефективності інтеграції та зведенні характеристик «багатофункціональності», «експортоорієнтованості» і «серійності» у матрицю; 3) розробці ефективних угод щодо спільного державно-корпоративного фінансування та реалізації проектів авіакомплексу (із урахуванням сепарації авіапідприємств на базові і підпорядковані); 4) передачі у концесійну експлуатацію провідних авіатранспортних вузлів України з подальшою їх приватизацією; 5) впровадженні офсетних та

лізингових схем, які опосередковано сприятимуть фінансовому оздоровленню підприємств авіагалузі, часткового їх акціонування, їх капіталізації з метою підвищення ринкової вартості.

9. Інституційна складова реструктуризації національного авіаційного комплексу передбачає: 1) надання державного пріоритету і підтримки організації міжнародних інтегрованих структур (через спеціально створену Державну комісію з питань інтегрованих структур у промисловості України, затвердження Плану державної підтримки створення інтегрованих структур); 2) трансформацію авіа- та конструкторських підприємств у вертикально інтегровані структури, 3) перехід від інноваційно-технологічних центрів, інноваційно-промислових комплексів, державних центрів науки та високих технологій до міжгалузевих об'єднань та інтегрованих груп і вирішення питань інтелектуальної власності; 4) удосконалення норм, правил та порядку прийняття рішення про ліквідацію збиткових авіапідприємств; 5) врегулювання українського національного повітряного законодавства та застосовування на практиці глобальних принципів лібералізації, схвалених ICAO, IATA, EASA та іншими міжнародними організаціями, що регулюють діяльність цивільної авіації.

10. Розроблена модель інтеграційної динаміки міжнародних пасажирських авіаперевезень на основі методу кореляційно-регресійного аналізу, дозволяє виявити як функціональні, так і складні стохастичні взаємозв'язки між соціально-економічними процесами, що виражені у формі багатофакторних рівнянь множинної регресії, авторегресії та ковзного середнього. Виявлення і розрахунок кількісних значень взаємозв'язків, їх динаміки та загальної адекватності статистичним коефіцієнтам детермінації Дурбина-Уотсона надало можливість визначити базові складові моделі для прийняття управлінських рішень щодо вдосконалення організації міжнародних авіаперевезень в Україні в умовах глобального конкурентного простору.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. «Авіація України» отримає статус спецекаспортера [Електрон. ресурс]. – Режим доступу : http://www.rbc.ua/ukr/top/show/_aviatsiya_ukrainy_poluchit_status_spetseksp_ortera_1175165941.
2. Агєєв Є.Я. Зовнішньоекономічна діяльність: основи, маркетинг, менеджмент, облік, ефективність : навч. пос. / Є.Я.Агєєв, В.І. Чепінога. – Харків, – 2006. – 480 с. : табл., іл., бібліограф. 50 назв.
3. Аніловська Г.Я. Інтеграція України у світове господарство / Г.Я. Аніловська // Фінанси України. – 2003. – №10 – С. 14-20.
4. Афанасьєв О. Внешнеэкономическая деятельность в России / О. Афанасьєв : зб. науч. тр. – М. : Информ. – 2011. – Вып.23.
5. Афанасьєв В.Г. Особливості організації і розвитку міжнародних повітряних перевезень у різних регіонах світу : навч. пос. / В.Г. Афанасьєв, В.В. Родченко. – К. : Транспорт, – 1987. – 231 с.
6. Балян А.В. Міжрегіональне, транскордонне співробітництво України за умов розширення Європейського Союзу : монографія / А.В. Балян. – Ужгород. – 2006. – 325 с.
7. Банкер Д. Страхование как обязательный элемент финансовой безопасности / Д. Банкер // Современные условия на мировом воздушном транспорте и гражданская авиация стран Восточной Европы : Матер. симп. ИКАО в АГА 29-31.10.1991. – СПб. 1992.
8. Барановский В.Г. Политическая интеграция в Западной Европе. Некоторые вопросы теории и практики / В.Г. Барановський. – М. : Наука, 1983. – С. 94.
9. Бендукидзе К. Вертикальная интеграция работает только на несовершенных рынках / К. Бендукидзе // Эксперт. – 2001. – № 1-2. – С. 32-33.
10. Бизнес-Авиация. Журнал чартерной авиации Украины [Електрон. ресурс]. – Режим доступу : <http://businessaviation.ua/>.

11. Білорус О.Г. Глобалізація і національна стратегія України : монографія / О.Г. Білорус – К. : ВО Батьківщина. – 2001 – 300 с.
12. Бойченко А.А. Процессы региональной интеграции в мировой экономике / А.А. Бойченко // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. – 2007. – № 2. – С. 70 – 95.
13. Буглай В.Б. Международные экономические отношения : учеб. пос. / В.Б. Буглай, Н.Н. Ливенцев / Под ред. Н.Н. Ливенцева. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Финансы и статистика, – 2003. – 256 с.
14. Будкин В. Проблемы и перспективы сотрудничества между Европейским Союзом и Украиной / В. Будкин // Экономика Украины. – 2000. – №9. – С. 82-90.
15. Буряк П.Ю. Європейська інтеграція і глобальні проблеми сучасності : навч. пос. / П.Ю. Буряк, О.Г. Гупало – К. : Хай-Тек Прес, – 2007. – 336 с.
16. Варналія З.С. Регіони України : проблеми та пріоритети соціально-економічного розвитку : монографія / За ред. Варналія З.С. – К. : Знання України, – 2005. – 260 с. С.52.
17. Василенко С. Європейський процес і Україна : монографія / Василенко С. Одеса. : Одеський держ. Політехнічний ун-т., – 2004. – 136 с.
18. Васильченко В.С. Управління трудовим потенціалом : навч. пос. / В.С. Васильченко, А.М. Гриненко, О.А. Грішнова, Л.П. Керб – К. : КНЕУ, – 2005. – 403 с.
19. Вітер І.І. Підвищення конкурентоспроможності національної економіки як передумова європейської інтеграції України / І.І. Вітер // Економіка промисловості. – 2003. – №3. – С. 11-19.
20. Власюк О.С. Економічна безпека України в умовах ринкових трансформацій та антикризового регулювання : монографія / О.С. Власюк. – К. : ДННУ Акад. фін. управління, – 2011. – 474 с.
21. Власюк О.С. Україна: Стратегічні пріоритети. Аналітичні оцінки : монографія / За ред. Власюк О.С. – К. : НІСД. – 2006. – 380 с.
22. Воронкова А.Е. Міжнародні економічні організації : навч. пос. для вузів /

- А.Е. Воронкова, Л.В. Ерохіна, Л.І. Рябенко – К. : Професіонал. – 2006. – 352 с.
23. Воронкова В.Г. Політика європейської інтеграції : навч. пос. / В.Г. Воронкова, О.М. Кіндратець, В.А. Жадько, С.Л. Катаева – К. : Професіонал. – 2006. – 512 с.
 24. Гайдукова Т.П. Інституціональні основи інтеграції та реінтеграції України у світовий економічний простір / Т.П. Гайдукова // Наука і вища освіта. – Запоріжжя. – 2007. С. 57-58.
 25. Гальчинський А.С. Нова модель економічного розвитку України (у контексті глобалізації) // Україна і світове господарство : взаємодія на межі тисячоліть : навч. пос. / А.С. Філіпенко, В.С. Будкін, А.С. Гальчинський [та ін.] – К. : Либідь, – 2002. – С. 30-45.
 26. Геєць І.О. Аналіз діяльності іноземної авіакомпанії Аерофлот та перспективи її розвитку на ринку авіаційних перевезень України / І.О.Геєць, О.В. Клопотар // Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право) – К. : НАУ. – 2012. – № 2. – С.17-23.
 27. Голубева С. Актуальные аспекты теории транснациональной кооперации предприятий / С. Голубева //Российский экономический журнал. – 1996. – №6. – С.94-97.
 28. Гречникова М.І. Розрахунок пасажирських тарифів на міжнародні авіаційні перевезення та правила оформлення квитка : навч. пос. / М.І. Гречникова – ч. II. М. : НОУ ВКШ Авіабізнес, – 1999. – 111 с.
 29. Гринь О.Г. Особливості управління витратами підприємств авіаційного транспорту / О.Г. Гринь // Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право) : наук. журн. – К. : НАУ. – 2012. – № 2. – С.24-31.
 30. Грушак З.М. Підвищення конкурентоспроможності авіакомпаній України на міжнародному ринку / З.М. Грушак // Економіка. Фінанси. Право: Проблемні питання: коментарі та поради. Інф.-аналіт. бюл. – К.: АФ Аналітик; Академія муніципального управління. – 2007. – № 2. – С. 10-13.

31. Губский Б. Европейский вектор интеграционной политики Украины / Б. Губский // Экономика Украины. – 2003. – №5. – С. 19-27.
32. Гэлбрейт Дж. Кризис глобализации / Д. Гэлбрейт // Проблемы теории и практики управления. – 1999. – № 6. – С. 17-22.
33. Гэлбрейт Дж. Новое индустриальное общество / Д. Гэлбрейт. – М. : АСТ : Транзиткнига, – 2004. – 602 с.
34. Дахно И.И. Международная экономика : уч. пос. / И.И. Дахно. – К. : МАУП, – 2006. – 478 с.
35. Денисюк В. Вызовы региональной интеграции Украины в контексте европейского выбора / В. Денисюк // Економічний часопис. – 2002. – №9. – С.30-35.
36. Департамент консалтинга. Аналитический обзор / Деловая авиация в России, Корпорация РосБизнесКонсалтинг, – М. – 2008, – 160 с.
37. Державна комплексна програма розвитку авіаційного транспорту України на період до 2010 року, Постанова КМУ № 919 від 27.07.2001 р. [Електрон. ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/n0020525-08>.
38. Державна служба статистики України [Електрон. ресурс]. – Режим доступу : www.ukrstat.gov.ua.
39. Дяченко О. Загальні підходи до формування механізму комплексного управління організаційними змінами на авіа підприємстві / О. Дяченко // Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право) : наук. журн. – К. : НАУ. – 2012. – № 2. – С.49-54.
40. Евстегнеева Л.П. Экономика как синергетическая система : монографія / Л.П. Евстегнеева, Р.Н. Евстегнеев. – М. : Ленанд, – 2011. – 272 с.
41. Європейська конференція цивільної авіації [Електрон. ресурс]. – Режим доступу : www.ecac-seac.org.
42. Закон України «Про Державну програму авіаційної безпеки цивільної авіації» № 545-15 від 20.02.2003 [Електрон. ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/545-15>.

43. Закон України «Про об'єкти підвищеної небезпеки» № 2245-14 від 27.10.2010 [Електрон. ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2245-14>.
44. Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища» № 1264-12 від 14.07.2011 [Електрон. ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1264-12>.
45. Закон України «Про охорону праці» № 2694-12 від 25.06.2011 [Електрон. ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>.
46. Закон України «Про підтвердження відповідності», № 2406-14 від 01.04.2011 [Електрон. ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2406-14>.
47. Закон України «Про пожежну безпеку» № 3745-12, від 12.06.2011. [Електрон. ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/3745-12>.
48. Закон України «Про ратифікацію Угоди про вільну торгівлю між Україною та державами ЄАВТ» №998/456 від 24.06.2010 [Електрон. ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4091-17>.
49. Закон України «Про страхування» № 85/96-вр від 13.08.2011 [Електрон. ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/85/96-%D0%B2%D1%80>
50. Иванов Ю.В. Слияния, поглощения и разделение компаний: стратегия и тактика трансформации бизнеса : монографія / Ю.В. Иванов – М.: Альпина Паблишер, – 2001. – 244 с.
51. Інвестиції зовнішньоекономічної діяльності у 2010 році, 17.02.2011 № 35, держкомстат України [Електрон. ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
52. Інформаційний портал, присвячений проблематиці озброєння та оборонних систем та пов'язаних з ними аспектів [Електрон. ресурс]. – Режим доступу : www.defensenews.com.
53. Камстра М. Макроэкономические факторы интеграции компаний / М.

- Камстра // Эксперт. – 2004. – №46.
54. Кастельс М. Информационная эпоха. Экономика, общество, культура / М. Кастельс [пер. с англ. под науч. ред. О.И. Шкаратана]. – М. : Гос. Ун-т Высш. Шк. Экономики, – 2000. – 606 с.
 55. Кваша С., Патыка Н. Направления и проблемы интеграции Украины в мировое экономическое пространство / С. Кваша, Н. Патыка // Экономика Украины. – 2001. – №9. – С. 77-81.
 56. Кейнс Дж. М. Общая теория занятости, процентов и денег / Дж. М. Кейнс [пер. с англ. Н.И. Любимова, под ред. Л.П. Куракова]. – М. : Гелиос-АРВ, – 2002. – 351 с.
 57. Кірш ван де Ватер І. Угода про створення зони вільної торгівлі з ЄС (DSFTA). Потенціал для реформування українського суспільства та модернізації української економіки. / І. Кірш ван де Ватер – М., – 2011. – 12 С.
 58. Кіш Є.Б. Транскордонне співробітництво України у новій системі євро регіональної політики / Є. Б. Кіш // Соціально-економічні дослідження у перехідний період – Львів, – 2005. – Вип. 2. – С. 299-307.
 59. Клейнер Г.Б. Институциональные факторы экономического роста / Г.Б. Клейнер // Экономическая наука современной России. – 2000. – С. 5.
 60. Кобилянська А. Економічна інтеграція і кооперація: Україна та ЄС: підсумки другого півріччя 2007 року / А. Кобилянська, В. Мовчаний, Ю. Політаєва, Н. Сиченко // International Review. – 2007. – №4. – С. 32-48.
 61. Ковальчук Н.П. Системні ризики в національній економіці: організаційно-управлінські засади мінімізації / Н.П.Ковальчук // Зовнішня торгівля. Економічна безпека. – 2011. – №5. – С.17-20.
 62. Козловський К.В. Сутність та чинники розвитку іноземних авіаконцернів в структурі міжнародного бізнесу (на прикладі компанії “Boeing”) / К.В. Козловський // Країни Центрально-Східної Європи в умовах глобалізації: історико-методологічний, політико-правовий та економічний аспекти / Є.В. Бевзюк, В.А. Вергун, Ю.Л. Виноградов, О.О. Грін, В.Й. Єрфан та ін.

- : за ред. Є.В. Бевзюка, О.О. Гріна – Ужгород. : ЗакДУ, – 2010. – С. 246-254.
63. Козловський К.В. Інвестиції у людський капітал як один із визначальних чинників конкурентоспроможності вітчизняних авіакомпаній на міжнародному ринку / К.В. Козловський // Актуальні проблеми міжнародних відносин. – 2012. – Вип. 105. – Ч. II. – С. 200-203.
 64. Козловський К.В. Конкурентоспроможність підприємств авіабудівного комплексу України в умовах глобалізації аерокосмічного бізнесу / К.В. Козловський // Науковий вісник Закарпатського державного університету. – 2009. – №9. – С. 115-121.
 65. Козловський К.В. Міжнародний досвід в управлінні діловими перевезеннями як елемент підвищення конкурентоспроможності української бізнес-авіації / К.В. Козловський // Актуальні проблеми міжнародних відносин. – 2010. – Вип. 93. – Ч. II. – С. 246-253.
 66. Козловський К.В. Перспективи розвитку ринку бізнес-авіації в Україні (організація системи підготовки і перепідготовки авіаційного персоналу) / К.В. Козловський // Теоретичні та прикладні питання економіки : зб. наук. пр. – 2010. – Вип. 23. – С. 228-233.
 67. Козловський К.В. Сучасні особливості розвитку інфраструктури обслуговування ринку авіаперевезень в Україні / К.В. Козловський // Актуальні проблеми міжнародних відносин. – 2011. – Вип. 100. – Ч. 1. – С. 217-223.
 68. Конвенція про боротьбу з протизаконними актами, направленими проти безпеки цивільної авіації 1971 р., Монреаль, 1971.
 69. Конвенція про визнання прав на повітряне судно 1948 р., Женева, 1948.
 70. Конвенція про міжнародну цивільну авіацію від 07.12.1944 р., Чикаго, 1944. [зі змінами з 1 до 9 видання 2007 р.].
 71. Конвенція про правопорушення та деякі інші акти на борту повітряного судна 1963 р., Токіо, 1963.
 72. Конвенція про шкоду, заподіяну, іноземними повітряними суднами

- третім особам на поверхні 1952 р., Рим, 1952.
73. Конвенція щодо боротьби з протизаконним захопленням повітряних суден 1970 р., Гаага, 1970.
 74. Константинов Д.П. Развитие терминалов на постсоветском пространстве / Д.П. Константинов // Jet Бизнес Авиация. – 2007. – № 24. – С. 54-58.
 75. Копійка В.В. Європейський Союз: Досвід розширення і Україна : монографія / Копійка В.В. – К. : Юрид. Думка, – 2005. – 448 с.
 76. Копійка В.В. Європейський Союз: заснування і етапи становлення : навч. пос. / В.В. Копійка, Т.І. Шинкаренко. – К. : ІнЮре, – 2001. – 448 с.
 77. Корбут Д. Європейська інтеграція: крок за кроком. / Д. Корбут, В. Замятін, І. Підлуска – К. : Фонд Європа ХХІ. – 2001. – 216 с.
 78. Косолапов Н. Теоретические исследования международных отношений (Историко-интеллектуальный фон и этапы становления науки) / Н. Косолапов. – М. : МэиМО. – 1998. – С. 92.
 79. Косолапов Н. Явление международных отношений: историческая эволюция объекта анализа (Введение в теорию) / Н. Косолапов // Мировая экономика и международные отношения. – 1998. – №4. – С. 59.
 80. Костромина Е.В. Экономика авиакомпаний в условиях рынка : монографія / Е.В. Костромина – 4-е стер. изд. – М. : НОУ, ВКШ, Авиабизнес, – 2002. – 304 с.
 81. Кредісов В. Шлях України до Європейського Союзу – тільки через вирішення проблем малого та середнього підприємництва / В. Кредісов // Економіст. – 2003. – №2. – С. 22-24.
 82. Кулаев Ю.Ф. Экономика гражданской авиации Украины : монография. / Ю.Ф. Кулаев. – К. : Феникс, – 2012. – 667 с.
 83. Кухарская Н. Украина и ЕС / Н. Кухарская // Мировая экономика и МЭО. – 2005. – № 1. – С. 100-106.
 84. Ленский Е.В. Транснациональные финансово-промышленные группы и межгосударственная экономическая интеграция: реальности и перспективы / Е.В. Ленский, В.А. Цветков. – М. : АФПИ. – 1998. – 294 с.

85. Ликтян Д.Т. Экономическая интеграция и глобализация. Проблемы современности / Д.Т. Ликтян– Киев : КНЕУ, – 2005. – 420 с.
86. Лукінов І. Інфляційна політика, її руйнівні наслідки і шляхи їх подолання / І. Лукінов // Економіка України. – 2004. – №1. – С. 3-14.
87. Лук'яненко Д. Глобальний економічний прагматизм і міжцивілізаційні взаємодії / Д. Лук'яненко // Політична думка. – №4. – 2002. – С. 18-24.
88. Международная экономическая интеграция : уч. пос. / под ред. Ливенцева Н.Н. – М. : Экономистъ., – 2006. – 430 с.
89. Международные экономические отношения : уч. / под ред. Н.Н. Ливенцева. МГИМО(У) МИД РФ. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ПРОСПЕКТ, 2005. – 648 с.
90. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : підручник / за ред. О.А. Кириченка. – К. : Знання, – 2005. – 493 с.
91. Методика визначення монопольного (домінуючого) становища суб'єктів господарювання на ринку. Затвердж. Розпорядженням Антимонопольного Комітету України від 05.03.2002 № 49 // Офіційний Вісник України. – 2002. – №14 від 19.04.2002.
92. Михальченко І.Г. Основи регулювання ринку авіаперевезень пасажирів / І.Г. Михальченко // Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право) : наук. журн. – К. : НАУ. – 2012. – № 2. – С.134-141.
93. Мишкін Ф.С. Економіка грошей, банківської справи і фінансових ринків : монографія / Ф. Мишкін [пер. з англ.] – К. – 1993. – 963с.
94. Міжнародна економіка : підручник / А.П. Румянцев, Г.Н. Климко, В.В. Рокоча [та ін.] / за ред. А.П. Румянцева. – К. : Знання Прес, – 2003. – 447 с.
95. Міжнародні інтеграційні процеси сучасності : монографія / А.С. Філіпенко, В.С. Будкін, М.А. Дудченко [та ін.]. – К. : Знання України, – 2004. – 304 с.
96. Мікула Н. Міжтериторіальне та транскордонне співробітництво : монографія / Н. Мікула – Львів : ІРД НАН України, – 2004. – 395 с.

97. Мікула Н. Транскордонне співробітництво регіонів України: стан та перспективи : монографія / Н. Мікула. за ред. О.С. Власюка. – К. : НІСД, – 2006. – С. 423-432.
98. Мовчан С.В. Вибір торговельної політики України: плюси та мінуси різних опцій регіональної інтеграції : аналітичний звіт. / С.В. Мовчан – К. : КНЕУ, ІГЛС. – 2011. – 28 с.
99. Мозговий О. Корпоративне управління в Україні та питання залучення інвестицій / О. Мозговий // Ринок цінних паперів України. – 2001. – №2-3. – С.26-29.
100. Мурадов К. Региональные и двусторонние соглашения о свободной торговле. / К. Мурадов // Мировая экономика и международные отношения. – 2007. – № 7. – С. 40 – 49.
101. Мысляева И.П. Глобализация и антиглобализм / И.П. Мысляева // ЭКО. – 2002. – №2. – С. 32.
102. Наказ «Про затвердження програми підготовки авіаційного персоналу в галузі авіаційної безпеки» № 310/7631 від 17.02.03 [Електрон. ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0310-03>.
103. Национальная Ассоциация Деловой Авиации России [Електрон. ресурс]. – Режим доступу : www.rbaa.ru.
104. Нечаев Ю. Преодоление инвестиционного кризиса в Украине / Ю Нечаев // Финансовая Украина. – 1995. – №8. – С.9.
105. Новикова М. Формування та тестування гравітаційної моделі зовнішньої торгівлі товарами України з країнами ЄС / М. Новикова, Н. Ткачук // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. – К. : НАУ. – Вип. 29. – 2011. – С.44-51.
106. Новицкий В. Актуальные проблемы развития международных кооперационных связей Украины / В. Новицкий // Экономика Украины. – 1993. – №4. – С. 48-56.
107. Олейник А.Н. Институциональная экономика : уч. пос. / А.Н. Олейник. – М. : ИНФРА-М, – 2002. – 416 с.

108. Офіційний сайт Авіакомпанії Аерофлот [Електрон. ресурс]. – Режим доступу : <http://www.aeroflot.ru>.
109. Офіційний сайт Авіа-концерну Airbus [Електрон. ресурс]. – Режим доступу : <http://eads.aero>.
110. Офіційний сайт Авіаційного концерну EADS [Електрон. ресурс]. – Режим доступу : <http://www.eads.com>.
111. Офіційний сайт Авіаційної компанії Boeing [Електрон. ресурс]. – Режим доступу : <http://www.boeing.com>.
112. Офіційний сайт Авіації Аерофлоту [Електрон. ресурс]. – Режим доступу : <http://www.old.aeroflot.ru>.
113. Офіційний сайт Державної авіаційної служби України [Електрон. ресурс]. – Режим доступу : <http://avia.gov.ua/news/>.
114. Офіційний сайт Комітету торгівлі ООН. [Електрон. ресурс]. – Режим доступу : <http://comtrade.un.org>.
115. Офіційний сайт Міжнародного аеропорту Бориспіль [Електрон. ресурс]. – Режим доступу : www.airport-borispol.kiev.ua.
116. Офіційний сайт Міжнародної організації цивільної авіації ICAO [Електрон. ресурс]. – Режим доступу : www.icao.int.
117. Пасечник Т.О. Акционерный капитал в интегрированных корпоративных структурах Украины: спец. 08.06.01 – Экономика, организация и управление предприятиями : дис... канд. экон. наук : / Пасечник Татьяна Александровна; Одесский гос. экономический ун-т. — Одесса, 2010. — 220 с.
118. Петроченко Д.И. Ассоциация деловой авиации / Д.И. Петроченко // Бизнес авиация. – 2005. – № 9. – с. 40-44.
119. Пирогов А. Слияния и поглощения: зарубежная и российская теория и практика / А Пирогов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – №5. – С.11-15.
120. Положення «Про державний санітарно-епідеміологічний нагляд» № 1109 від 22.06.99 [Електрон. ресурс]. – Режим доступу :

- <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1109-99-%D0%BF>.
121. Положення «Про Державний спеціалізований фонд фінансування загальнодержавних витрат на авіаційну діяльність та участь України у міжнародних авіаційних організаціях» № 819 від 28.09.93 [Електрон. ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/819-93-%D0%BF>
 122. Порадник ІАТА із аеропортового обслуговування (Airport Handling Manual АНМ-810 ІАТА) [Електрон. ресурс]. – Режим доступу : avia.gov.ua/uploads/documents/7434.doc.
 123. Портер М. Конкуренция : монографія / М. Портер – М. : Вильямс. – 2005. – 610 с.
 124. Последние тенденции в международном инвестировании и деятельности ТНК: Тенденции в области прямых иностранных инвестиций / Доклад секретариата ЮНКТАД / Комиссия по международным инвестициям и ТНК. – Женева : ООН. – 2005. – 23 с.
 125. Постанова «Державна програма розвитку транскордонного співробітництва на період 2007-2010 рр.» № 1819 від 27.12.2006. [Електрон. ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1819-2006-%D0%BF>.
 126. Постанова «Державна стратегія регіонального розвитку до 2015 року» № 1001 від 21.07.2006. [Електрон. ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1001-2006-%D0%BF>.
 127. Постанова «Про затвердження Положення про Державну службу України з нагляду за забезпеченням безпеки авіації» № 709 від 23.05.2006 [Електрон. ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/709-2006-%D0%BF>.
 128. Постанова «Про затвердження Порядку і правил проведення обов'язкового страхування цивільної відповідальності суб'єктів господарювання за шкоду, яка може бути заподіяна пожежами та аваріями на об'єктах підвищеної небезпеки, включаючи

- пожежовибухонебезпечні об'єкти та об'єкти, господарська діяльність на яких може призвести до аварій екологічного і санітарно-епідеміологічного характеру» № 1788 від 16.11.2002 [Електрон. ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1788-2002-%D0%BF>.
129. Постанова «Про порядок видачі органами державного пожежного нагляду дозволу на початок роботи підприємств та оренду приміщень». № 150 від 14.02.2001 [Електрон. ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/150-2001-%D0%BF>.
130. Постанова «Про утворення Державної авіаційної адміністрації» № 1526 від 02.11.2006 [Електрон. ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1526-2006-%D0%BF>
131. Про доступ до ринку наземних послуг в аеропортах Європейського Союзу : Директива 96/67/ЕС : Official Journal L 272. 25/10/1996. P. 0036 – 0045.
132. Протас В.Ф. Мировая экономика в схемах : уч. пос. / В.Ф. Протас – М. : Проспект, – 2008. – 288 с.
133. Протокол до Угоди про партнерство і співробітництво між Україною і Європейськими Співтовариствами та їх державами-членами про Рамкову угоду про загальні принципи участі України в програмах Співтовариства [Електрон. ресурс] – Режим доступу : http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=994_a41.
134. Протокол про боротьбу з протизаконними актами насилля в аеропортах, які обслуговують міжнародні польоти 1988 р., Монреаль, 1988.
135. Радзиевский А. Интеграция Украины в мировую экономику и взаимоотношения с Россией / А. Радзиевский // Экономика Украины. – 2003. – №4. – С. 72-79.
136. Решение Международной организации гражданской авиации (ИКАО) на Всемирной встрече на высшем уровне по устойчивому развитию (Йоханнесбург, Южная Африка, 26 августа – 4 сентября 2002 года) [Електрон. ресурс]. – Режим доступу :

- http://legacy.icao.int/icao/en/env2010/Statements/statement_johannesburg_ru.pdf.
137. Ричка М.А. Міжнародні тенденції управління фінансовими ресурсами авіакосмічної галузі в умовах глобалізації: спец. 08.00.02 " світове господарство і міжнародні економічні відносини ": дис... канд. екон. наук : / Ричка Марина Анатоліївна; Ін-т світової економіки і міжнар. відносин. — Київ, 2010. — 219с.
 138. Рогач О. ТНК і економічне зростання країн, що розвиваються : монографія / О. Рогач — К. : Книга, — 1994. — 385 с.
 139. Рогач О. Транснаціоналізація світового господарства та перехідні економіки : навч. пос. / О. Рогач, О. Шнирков — К. : Київський університет. — 1999. — 302с.
 140. Рогач О. Транснаціональні корпорації та економічне зростання : навч. пос. / О. Рогач — К., — 1997. — 143 с.
 141. Розпорядження «Про схвалення Стратегії розвитку вітчизняної авіаційної промисловості на період до 2020 р. № 1656 від 27.12.2008. [Електрон. ресурс]. — Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1656-2008-p>.
 142. Руководство по аэропортовым службам ИКАО. Doc 9137. ч. 1- 9 [Електрон. ресурс]. — Режим доступу : <http://aviadocs.net/icaodocs/Docs>.
 143. Руководство по процедурам эксплуатационной инспекции, сертификации и постоянного надзора ИКАО. Doc 8335 [Електрон. ресурс]. — Режим доступу : http://aviadocs.net/icaodocs/Docs/8335_cons_ru.pdf.
 144. Руководство по управлению безопасностью полетов ИКАО. Doc 9859 (РУБП) [Електрон. ресурс]. — Режим доступу : http://aviadocs.net/icaodocs/Docs/9859_cons_ru.pdf.
 145. Рябоконов Д.Н. Аналитический обзор рынка деловой авиации / Д.Н. Рябоконов // Business Week. — М. — № 027. —16.07.2007. С.14-19.
 146. Світовий ринок товарів та послуг : підр. у 2 ч. / А.А. Мазаракі, Є.М. Воронова, В.В. Юхименко [та ін.] — Харків : Ранок, — 2008. — Ч. 1. — 239 с.

147. Селиверстов В. Совершенствование институциональных и финансово-экономических основ межрегиональной интеграции / Селиверстов В., Кулешов В., Клисторин В. [Електрон. ресурс]. – Режим доступа : <http://ieie.nsc.ru/>
148. Сиденко С.В. Научно-техническое сотрудничество Украины в аэрокосмической отрасли / С.В. Сиденко // Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право) : наук. журн. – К. : НАУ. – 2012. – № 2. – С.202-205.
149. Сіденко С.В. Неекономічні чинники світового економічного розвитку / С.В. Сіденко // Інститут світової економіки НАН України. – К. : Аврора-Прінт, – 2011. – 234 с.
150. Современные тенденции развития региональной интеграции в мировой экономике : сб. маг. дипл. работ / под ред. М.Н. Осьмовой, Л.Г. Беловой. – М. : Экономический факультет МГУ, ТЕИС, – 2005. – 153 с.
151. Стиглиц Дж. В тени глобализации / Дж. Стиглиц // Проблемы теории и практики управления. – 2003. – С. 19.
152. Стратегія економічного розвитку України : наук. зб. / голов. ред. О.П. Степанов. – К. : КНЕУ, – 2002. – Вип. 1(8) – 542 с.
153. Траханова Н.Г. Регіональні особливості і напрямки розвитку іноземного інвестування / Н.Г. Траханова. – Донецьк, – 2011. – С.275-285.
154. Угода про міжнародний повітряний транспорт 1944 р. [Електрон. ресурс]. – Режим доступа : http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/995_147.
155. Угода про транзит 1944 р. [Електрон. ресурс]. – Режим доступа : http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/995_146.
156. Фетисов Г.Г. Региональная экономика и управление : уч. пос. / Г.Г. Фетисов, В.П. Орешин – М. : ИНФРА-М, – 2006. – 416 с.
157. Філіпенко А. Розширення ЄС і Україна: новий формат співпраці / А. Філіпенко // Економічний часопис. – 2004. – №7-8. – С. 3-5.
158. Філіпенко А.С. Бігравітаційна інтеграція України у європейський економічний простір / А.С. Філіпенко // Актуальні проблеми

- міжнародних відносин : зб. наук. пр. – К. : ІМВ. – 2006. – Вип. 62, ч. 1. – С. 89-91.
159. Ходжсон Д. Экономическая теория и институты: Манифест современной институциональной экономической теории : монографія / Д. Ходжсон [пер. с англ.] – М. : Дело, – 2003. – 464 с.
 160. Цимбалюк Ю.А. Умови здійснення іноземного інвестування в Україні / Ю.А. Цимбалюк // Аспекти стабільного розвитку економіки в умовах ринкових відносин : Матеріали. 5 міжн. наук.-практ. конф. – Умань, – 2011. – Ч. 2. – с.31-35.
 161. Черковец О. Глобализация сотрудничества или конкуренции / О. Черковец // Экономист. – 2002. -№10. – С. 16-18.
 162. Черковец О. Глобализация: Экономические реалии и политические мифы : монографія. – М. : Юнити-Дана: Закон и право. – 2006. – 112 с.
 163. Чистилин Д. Эволюционное развитие мировой экономики и интеграция Украины / Д. Чистилин // Экономика Украины. – 1999. – №1. – С. 80-87.
 164. Шаров О. Український шлях до Європи : сучасний підхід в історичному контексті / О. Шаров // Економічний часопис. – 2003. – №3. – С. 3-6.
 165. Шаститко А. Условия и результаты формирования институтов / А. Шаститко // Вопросы экономики. – 1997. – №3. – С. 67-81.
 166. Шевчук О.М. Процес управління грошовими потоками підприємства / О.М. Шевчук. – Львів : ЛНУ імені Івана Франка. – 2011. – 53 с. [Електрон. ресурс]. – Режим доступу : <http://labor.com/index.php?newsid=304>.
 167. Шишков Ю. Внешнеэкономические связи в XX в. – от упадка к глобализации / Ю. Шишков // МЭиМО. – 2001. – №8. – С. 14-17.
 168. Шишков Ю. Интеграционные процессы на пороге XXI века. Почему не интегрируются страны СНГ : монографія / Ю. Шишков. – М. : III тысячелетие, – 2001. – 480 с.
 169. Шнирков О. Політика Європейського Союзу у сфері міжнародної торгівлі : особливості сучасного етапу / О. Шнирков // Економічний часопис. –

2004. – №5. – С. 6-12.
170. Яковец Ю.В. Глобализация и взаимодействие цивилизаций : монографія / Ю.В. Яковец. – М. : Экономика, – 2001. – 346 с.
171. A New Response to a Changing Neighbourhood: Joint Communication to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. 25/05/2011 [Електрон. ресурс]. – Режим доступу : http://ec.europa.eu/world/enp/pdf/com_11_303_en.pdf.
172. A37-20: Consolidated statement of continuing ICAO policies in the air transport field // Assembly Resolution in Force: Doc 9958. – 2010. – P.64.
173. Arthur A., Tompson Jr., A. Strickland. Strategic Management. – Boston: Irwin. – 1990.
174. Audretsch D, Baumol W., Burke A. Competition policy in dynamic markets // International Journal of Industrial Organization. – 2001. – Vol. 19. No. 5. – P. 613-634.
175. Balassa B. The Theory of Economic Integration. L. – 1961. P.1.
176. Barriers to entry // The Economist. – 2003. – Dec. 18. – P. 136.
177. Bhardwaj A., Dietz J., Beamish P.W. Host country cultural influences on foreign direct investment // Management intern. rev. – Wiesbaden. – 2007. – Vol. 47. – N1. – P. 29-50.
178. Chil J. Trust: The fundamental bond in global collaboration // Organizational dynamics – N.Y. – 2011. – Vol. 29 N 4. – P. 274-288.
179. Collis S. A resource-based analysis of global competition: The case of bearings industry // Strategic Management Journal. – 1991. – №12. – P.49-68.
180. Corzine R. Stage management a difficult production // Financial Times. – 2000. – March 17. – P.26.
181. Csaba L. Double talk – the political economy of eastward enlargement of the EU // Intereconomics. – Hamburg – 2001. – Vol. 36, №5. – P. 235-243.
182. Dorfman, R. The Economic Mind in American Civilization / R.Dorfman, – N.Y. – 1949. – Vol. IV-V. – P.352.

183. Dunning J.H. The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity // *International Business Review*. – 2000 – № 9. – P. 163 -190.
184. Fukuyama F. *Trust: Social virtues and the creation of prosperity*. – L.: Harnish Hamilton. – 1995. – P.26.
185. Glen J, Lee K and Singh A Persistence of profitability and competition in emerging markets // *Economics Letters*. – 2001. – Vol. 72. – P. 247-253.
186. Haas E. *The Uniting Europe: Political, Social and Economical Forces. 1950-1957*. – L. – 1958. – P. 16.
187. Haas E., Schmitter P. Economics and Differential Patterns of Political Integration: Projections about Unity in Latin America. – *International Organization*, – 1964. – Vol. 18. – No. 4. – P. 710.
188. Hofstede G. *Cultural consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. – Beverly Hills (Cal): Sage Publ. – 2011. – P.161.
189. Key Facts about UK Financial and Professional Services / *TheCityUk*. – London, April – 2012. – P.16.
190. Mead J. *Problems of Economic Union*. London. – 1952.
191. Mead J. *The Theory of Custom Unions*. Amsterdam. – 1955.
192. Mitrany D. *A Working Peace System*. – Chicago: Quadrangle books. – 1966. – P. 97.
193. Monnet J. A ferment of change // *Journal of common market studies*. – 1962 #1. – P. 211.
194. Nalebuff B., Stiglitz J. Information, Competition, and Markets // *The American Economic Review*. – 1983. – Vol. 73. No. 2. – P. 278-283.
195. Nalebuff B., Stiglitz J. Prizes and incentives: towards a general theory of compensation and competition // *Bell Journal of Economics*. – 1998. – Vol. 14. – P. 21-43.
196. Shearman P. *Airline Marketing Course, IATA*. Geneva – 1996. – P.214.
197. *Paying Taxes 2011. The Global Picture* / IFC and Pricewaterhouse Coopers, –

- 2011 [Электрон. ресурс] – Режим доступа : <http://www.pwc.com/gx/en/paying-taxes/pdf/paying-taxes-2011.pdf>.
198. Philipp K. Lawrence. Aerospace Strategic Trade: How the U.S. Subsidizes the Americas Large Commercial Aircraft Industry. – Ashgate Pub Ltd. – 2001. – P. 180.
199. Political and economic prospects for euroarea in 2012. November 24 2011. – Oxford Analytica Prospects – 2012. [Электрон. ресурс] – Режим доступа : <http://www.oxan.com/display.aspx?ItemID=DB172168>
200. Pulisova V. EU-Promoted Regionalism in the EU's Eastern Neighbour-hood / Veronika Pulisova // Paper for the Regional Studies Association Annual International Conference 2011 Regional Development and Policy – Challenges, Choices and Recipients. 17-20 April – 2011, Newcastle Upon Tyne, UK [Электрон. ресурс]. – Режим доступа : <http://www.regional-studies-assoc.ac.uk/events/2011/april-newcastle/papers/Pulisova.pdf>
201. Rapp W.V. Strategy Formulation and International Competition. – Columbia. – 1993.
202. Richard F. Wach Determining Discount in the Firm's Credit Policy. – Way for assess on 5.12.12 2011. [Электрон. ресурс]. – Режим доступа : <http://marcelodelfino.net/files/Hills.pdf>.
203. Root, Franklin J., Foreign Market entry Strategies. – New York: AMACON., 1982.
204. Scherer F., Ross D. Industrial Market Structure and Economic Performance. – Boston, MA : Houghton Mifflin, – 1990.-p. 160.
205. Schultz, T.P., 2003. Human capital, schooling and health returns, Yale – Economic Growth Center, P. 22. с.18
206. Scitovsky T. Economic Theory and Western European Integration. London. – 1958.
207. Sherman A.J. Mergers and Acquisitions from A to Z. – Amacom. – 1998. – P. 430.
208. Snigyr, O. Eastern Partnership – Beyond Initiative, But Not A Strategy Yet /

- O. Snigyr // European Union Foreign Affairs Journal. – 2010. – № 4 [Электрон. ресурс]. – Режим доступа : http://www.libertas-institut.com/de/EUFAJ/no4_2010.pdf
209. Stiglitz J. Reforming the Global Financial Architecture : Lessons from Recent Crises // Journal of Finance. – 1999. – 54(4). – P. 1508-1522.
210. Stopford J., Wells L. Managing the multinational enterprise. – New York: Basic Books. – 1972. – P. 223.
211. Stopford J., Wells L. Managing the multinational enterprise. – New York : Basic Books, – 1972. P. 223.
212. Talanov V. WTO Compatibility of Regional and Bilateral Emergency Actions: Implications for the CIS Countries WTI. – 2011. – P. 65.
213. Teece D., Economics of Scope and the Scope of Enterprise. New York. 1980.
214. The 2011 Index of Economic Freedom [Электрон. ресурс] – Режим доступа : <http://www.heritage.org/index/>.
215. The 2011 International Property Rights Index (IPRI) [Электрон. ресурс] – Режим доступа : <http://www.internationalpropertyrightsindex.org>
216. Thomas Gunn. Gunn Sights: Taking Aim on Selling in the High Stakes Industry of International Aerospace, Naval Institute Press; Illustrated edition. – 2008. – P. 256.
217. Tinbergen J. International Economic Integration. Amsterdam, – 1954.
218. UN body says global foreign direct investment inflows remain stagnant in 2010 [Электрон. ресурс]. – Режим доступа : business.globaltimes.cn.
219. Viner J. The Custom Unions Issue. N.-Y.-London. – 1950.
220. Wistrich E. – The United States of Europe. – London: Routledge. – 1994. – P.2
221. World Investment Report 2000. Cross-border Mergers and Acquisitions. – UNCTAD. – United Nations. – New York and Geneva – 2000. – P. 263.
- Yale University. The Center for comparative Research. About CCR. [Электрон. ресурс]. – Режим доступа : http://www.yale.edu/ccr/About_CCR.html.

ДОДАТОК

017626 * К

ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО

АНТОНОВ®

Вул. Академіка Туполєва, 1, м.Київ,
03062 Україна
Факс: 38(044) 400-81-44 , тел. 454-31-49
Тел: 38(044) 454-32-33 довідкова
E-mail: info@antonov.com

05.10.12 № 50/10449

На № _____ від _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження “Інтеграція авіаційного комплексу України у глобальний конкурентний простір”, здобувача кафедри міжнародного бізнесу Інституту міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка Козловського Костянтина Вікторовича (спеціальність 08.00.02 – світове господарство і міжнародні економічні відносини)

ДП “Антонов” підтверджує, що рекомендації і наукові висновки дисертаційного дослідження Козловського К.В. на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук на тему “Інтеграція авіаційного комплексу України у глобальний конкурентний простір” знайшли своє практичне відображення у роботі ДП “Антонов”.

Окремі положення дисертаційної роботи Козловського К.В. щодо реструктуризації національного авіаційного комплексу та залучення іноземних інвестицій були використані при плануванні діяльності підприємства, а аналітичні здобутки, викладені в дисертації – в діяльності аналітичного відділу при визначенні пріоритетів розвитку зовнішньоекономічної діяльності. Практичну цінність для підприємства також мали результати дослідження мультинаціональних стратегій інтеграції українських авіакомпаній у міжнародний конкурентний простір.

Заст.Генерального директора



В.Ф.Семенцов

Відповідаючи, посилайтесь на наш № _____ Виконавець _____ Тел. _____



ДЕРЖАВНЕ АГЕНТСТВО УКРАЇНИ З УПРАВЛІННЯ
ДЕРЖАВНИМИ КОРПОРАТИВНИМИ ПРАВАМИ ТА МАЙНОМ



Державний авіабудівний концерн «Антонов»
ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ЗАВОД 410 ЦА»
State Enterprise Plant 410 Civil Aviation

Україна, 03151, Київ-151, Повітрофлотський пр., 94
aviamark@410.kiev.ua

тел. : (44) 246-99-26, факс: (44) 246-99-83
www.arp410.com.ua

94, Povitroflotskiy ave., Kiev, 03151, Ukraine
arp410@410.kiev.ua

№ 37 - 3569
02.10.12.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження «Інтеграція авіаційного комплексу України у глобальний конкурентний простір», здобувача кафедри міжнародного бізнесу Інституту міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка Козловського Костянтина Вікторовича (спеціальність 08.00.02 – світове господарство і міжнародні економічні відносини)

ДП «ЗАВОД 410 ЦА» підтверджує, що рекомендації і наукові висновки дисертаційного дослідження Козловського К.В. на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук на тему «Інтеграція авіаційного комплексу України у глобальний конкурентний простір» знайшли своє практичне відображення у роботі установи.

Окремі положення дисертаційної роботи Козловського К.В. щодо інтеграції моделей міжнародного маркетингу в систему управління авіаційного комплексу України та реструктуризації національного авіаційного комплексу були використані при плануванні діяльності підприємства, роботі його маркетингового відділу, зокрема у сфері зовнішньоекономічних відносин. Корисними для підприємства також були результати дослідження критеріїв інтеграції авіаційного комплексу України у міжнародний авіаційний ринок.

Генеральний директор



С.М.Подреза



ISO 9001
AS/EN 9110



NBSP 0040



№ СТР-3



NATO AQAP-2120



УКРАЇНСЬКИЙ СОЮЗ ПРОМИСЛОВЦІВ І ПІДПРИЄМЦІВ

Україна, 01001, Київ, вул. Хрещатик, 34
Тел.: (044) 278-3069, факс: (044) 226-3152
Банківські реквізити: П/р 26002301638 в
АК Промінвестбанк (ЗАТ) м. Києва, МФО 300012
ЄДРПОУ 00036897

УСПП

" 08" 10 2012 р.
№ 08-4.805

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження «Інтеграція авіаційного комплексу України у глобальний конкурентний простір», здобувача кафедри міжнародного бізнесу Інституту міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка Козловського Костянтина Вікторовича (спеціальність 08.00.02 – світове господарство і міжнародні економічні відносини)

Український союз промисловців і підприємців (УСПП) підтверджує, що рекомендації і наукові висновки дисертаційного дослідження Козловського К.В. на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук на тему «Інтеграція авіаційного комплексу України у глобальний конкурентний простір» знайшли своє практичне відображення у роботі Союзу.

Дослідження перспектив розвитку авіаційного комплексу в Україні, а також рекомендації по його вдосконаленню та розширенню, викладені в дисертаційній роботі Козловського К.В., були використані при розробці стратегії заходів, спрямованих на організацію взаємодії УСПП з представниками авіаційних заводів та авіаційних підприємств та вироблення пропозицій щодо їх розвитку в умовах конкурентного простору. Корисними та цікавими для УСПП також були результати аналізу потенціалу зростання українського авіаринку та моделі оптимізації діяльності українських компаній, що входять у національний авіаційний комплекс.

Віце-президент УСПП



О.Ю.Блаудзевич

О.Ю.Блаудзевич

ІНСТИТУТ МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН
КИЇВСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО
УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ ТАРАСА
ШЕВЧЕНКА

04119, м. Київ, вул. Мельникова, 36/1
Тел: (044) 481-44-37
Факс: (044) 481-45-55
E-mail: office@iir.kiev.ua



INSTITUTE OF
INTERNATIONAL RELATIONS
TARAS SHEVCHENKO NATIONAL
UNIVERSITY OF KYIV

36/1, Melnikova St., Kyiv 04119 Ukraine
Phone: (044) 481-44-37
Fax: (044) 481-45-55
E-mail: office@iir.kiev.ua

02.10.2012р. № 048/11-348
на _____ від _____

ДОВІДКА

*про практичне впровадження результатів дисертаційного дослідження
«Інтеграція авіаційного комплексу України у глобальний конкурентний простір»,
здобувача кафедри міжнародного бізнесу
Інституту міжнародних відносин
Київського національного університету імені Тараса Шевченка
Козловського Костянтина Вікторовича (спеціальність 08.00.02 – світове
господарство і міжнародні економічні відносини)*

Видана здобувачу кафедри міжнародного бізнесу Інституту міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка Козловському Костянтину Вікторовичу про те, що теоретичні положення та практичні рекомендації його дисертаційного дослідження впроваджені у практику науково-педагогічної діяльності кафедр міжнародного бізнесу та світового господарства і міжнародних економічних відносин.

Окремі положення дисертації щодо використання авіакомпаніями мультинаціональних стратегій у міжнародному конкурентному просторі, інтеграції моделей міжнародного маркетингу в систему управління авіаційного комплексу України використані при підготовці навчально-методичних комплексів з дисциплін "Міжнародний бізнес", "Ціноутворення на світових товарних ринках", "Менеджмент проектів" для студентів спеціальності "Міжнародний бізнес".

Директор



В. В. Копійка