

ПРОБЛЕМИ, НАПРЯМИ ТА МЕТОДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ В АВІАЦІЙНІЙ ГАЛУЗІ

PROBLEMS, DIRECTIONS AND METHODS TO INCREASE EFFICIENCY OF COMPETITIVE STRATEGIES IN THE AVIATION INDUSTRY

УДК 658.012: 338.436

Командровська В.Є.

к.е.н., доцент кафедри економіки
Національний авіаційний університет

Колесник М.В.

к.е.н., доцент кафедри маркетингу
Національний авіаційний університет

Любезна І.І.

студент
Національний авіаційний університет

У статті проведено аналіз конкуренції в авіаційній промисловості. Досліджено основні фактори конкуренції між компаніями-лідерами галузі авіабудування та досліджено їх ключові фактори успіху. Виявлено основні тенденції на ринку літаків для цивільної авіації. Зроблено рекомендації щодо вибору стратегічних орієнтирів розвитку для українських авіабудівних підприємств.

Ключові слова: авіабудування, конкуренція, конкурентна стратегія, розвиток, інновації.

В статье проведен анализ конкуренции в авиационной промышленности. Исследованы основные факторы конкуренции между компаниями-лидерами отрасли авиастроения и исследованы их ключевые факторы успеха. Выявлены основные тенденции на

рынке самолетов для гражданской авиации. Сделаны рекомендации по выбору стратегических ориентиров развития для украинских авиастроительных предприятий.

Ключевые слова: авиастроение, конкуренция, конкурентная стратегия, развитие, инновации.

The article analyzes competition in the aviation industry. The basic factors of competition among leaders of aircraft industry and their key success factors are explored. The basic trends of the civil aviation aircraft market are determined. The recommendations on the choice of strategic guidelines for the development of Ukrainian aircraft building enterprises are made.

Key words: aircraft manufacturing, competition, competitive strategy, development and innovation.

Постановка проблеми. Актуальність дослідження обумовлюється необхідністю досягнення та забезпечення інноваційного вектора розвитку авіаційної галузі економіки України сьогодення, що має стратегічне значення для держави, оскільки саме ця галузь інтегрує результати діяльності значної кількості підприємств підтримуючих та споріднених галузей. При цьому специфікою авіаційної галузі є тісна співпраця авіаційних підприємств авіабудівної та авіатранспортної підгалузей, оскільки ключовим критерієм оцінки їх діяльності є безпека пасажирів. Тому таке дослідження закономірностей конкурентних умов та методів формування конкурентних стратегій провідних світових авіапідприємств має на меті науково обґрунтоване подальше розроблення сучасних національних ринково-інституціональних економічних механізмів, які забезпечать зростання авіаційної галузі України та стимулюють підвищення ефективності конкурентних стратегій вітчизняних авіапідприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Особливості конкурентних стратегій та перспективи стратегічного розвитку світового авіабудування широко висвітлюються в роботах як вітчизняних так і зарубіжних авторів, таких, як: М.В. Бойкова, Г. А. Кривов, Дж. Морхард, Ю. Приходько, В. Свелбар, О.Ф. Андросова, К.А. Баландин, В.О. Богуслаєв, П.А. Борисенко, Ю.Б. Голляк, Ю.М. Гончаров, В.П. Горбулін, В.М. Загоруйко, С.Г. Згурець, Д.С. Ківа, В.С. Купріянова, С.М. Подреза, О.В. Сляднєв, С.А. Федосенко та ін.

Постановка завдання. Аналіз конкурентних стратегій міжнародних лідерів у сфері авіабудування, розуміння конкурентних переваг та прийомів захисту ними власних позицій на ринку, підвищення ефективності конкурентних стратегій є необхідною умовою для обґрунтування подаль-

шого напряму розвитку українських виробників авіаційної техніки, пошуку ніші на цьому перспективному міжнародному ринку. У зв'язку з цим метою даного дослідження є виявлення основних проблем та методів підвищення ефективності конкурентних стратегій підприємств авіаційної галузі.

Виклад основного матеріалу. На теперішній час світовий ринок цивільного авіабудування характеризується значними темпами зростання внаслідок збільшення обсягів міжнародних авіаперевезень, у першу чергу за рахунок азійського ринку, темпи зростання якого останнім часом випереджають загальносвітові тенденції. Зростання обсягів перевезень стимулює збільшення попиту на авіаційну техніку, розробку більш сучасних, комфортабельних та паливо ефективних повітряних суден з боку численних авіакомпаній світу. Причому головні вимоги до літаків цивільного призначення змінюються з часом відповідно до кон'юнктури ринку та динамікою цін на авіаційне паливо. Якщо декілька років тому розробники авіаційної техніки орієнтувалися в першу чергу на збільшення дальності польотів нових літаків, то динаміка зростання цін на авіаційне паливо змусила переорієнтуватися провідних виробників на створення більш паливо ефективних повітряних суден.

Ринок авіабудування можна охарактеризувати, як дуополію, адже він практично поділений між двома визнаними провідними компаніями: американською компанією "Boeing" і європейським концерном "Airbus", загальна частка яких складає 90% всього ринку та між якими й ведеться основна конкуренція, особливо у сегменті далекомагістральних літаків, де спостерігається чиста дуополія та висока концентрація ринку. Більш жорстка конкуренція спостерігається на ринку регіональних (середньо- та близько-магістраль-

них літаків, на яких конкурують також такі виробники, як бразильська компанія “Embraer”, канадська “Bombardier”, російські фірми «Сухой» та «Іркут», китайська корпорація “Commercial Aircraft Corporation”, яка оголосила про початок виробництва літака C919, а також українські виробники, які мають можливість ефективно конкурувати на європейському та азіатському ринку авіаційної техніки. Компанія “Bombardier” є на теперішній час найнебезпечнішим конкурентом для інших, адже вже випустила на ринок новий літак “Bombardier SC300”, що втілює ідеї і технології XXI століття, та корпус якого складається з 46% композитних матеріалів і 24% алюмінієво-літєвих сплавів, що роблять його майже на 4 т легше, ніж конкуренти “Boeing” і “Airbus”. Відповідно, новий літак витрачає на 20% менше палива, а його практична стеля досягає 12,5 км, що на 1000 м вище, ніж у Boeing 737 Classic. Новітня конструкція також скорочує підготовку до польоту лайнера. І таким чином, канадський літак на 15% дешевше конкурентів в експлуатації, що на даний час є дуже важливою конкурентною перевагою.

Особливістю конкуренції в авіаційній промисловості є наявність суттєвих входних бар'єрів до цієї високотехнологічної галузі таких, як високі капітальні вкладення, налагоджені зв'язки з постачальниками, наявність визнаних лідерів ринку, ефект масштабу тощо.

На рис. 1 виділено основні фактори конкуренції компаній “Boeing” і “Airbus”.

Конкуренція за рахунок підрядників ґрунтується на тому, що на діяльність більшості авіапідприємств має значний вплив уряд, і закупка літаків часто здійснюється за рахунок не тільки комерційних, а й політичних чинників. Компанії “Boeing” і “Airbus” активно використовують даний чинник, розміщуючи замовлення в країнах, які є пріоритетними замовниками для отримання стратегічної переваги. Досить довгий час “Boeing» підтримує зв'язки з японськими постачальниками такими, як “Mitsubishi Heavy Industries” і “Kawasaki Heavy Industries”. Договори, які були укладені між цими компаніями, дозволили їм брати участь в проектах компанії “Boeing». Дані відносини “Boeing” з цими компаніями зробили його майже повним лідером на японському ринку цивільної авіації (близько 80%).

Компанія “Airbus” виробляє велику частину своїх комплектуючих та здійснює збирання літаків на власних європейських заводах, але, починаючи з 2009 року, “Airbus” відкрив завод по збиранню авіалайнерів A320 в китайському місті Тяньцзінь, тим самим починаючи освоювати азіатський авіабудівний ринок.

Конкуренція у використанні технологій почалася з 1970 року, коли на світовий ринок авіабудування вийшла нова компанія “Airbus”. Для того, щоб стати гідним конкурентом для вже давно відомого гіганта “Boeing”, “Airbus” став широко використовувати композиційні матеріали та електроніку. Першим його проривом став літак A300, який мав на той час найбільший відсоток використання композиційних матеріалів у конструкції. Автоматизація функцій бортінженера дозволила літаку стати першим великим авіалайнером з екіпажем, що складається з двох чоловік. А вже у 1980-х роках компанія вперше запропонувала систему управління “fly-by-wire” на комерційному авіалайнері “Airbus A320”.

На сьогоднішній день важливим фактором конкуренції є також паливна ефективність, яка поступово поліпшується зі зміною моделей літаків у обох авіавиробників і на яку спрямована їх інноваційна діяльність.

Важливим конкуруючим фактором, який впливає на економічну ефективність компаній, є курс валют. Вартість виробництва літаків для компаній “Boeing” і “Airbus” розраховується в різних грошових одиницях: доларах та євро. “Airbus” мав перевагу в дешевій валюті поки курс євро не підвищився по відношенню до долара, після чого ця перевага перейшла до “Boeing”. Курс валют має важливу роль під час продажу літальних апаратів, тому “Boeing” завжди продає свою техніку за долари, в той час як “Airbus”, вказуючи у більшості випадків ціни в доларах, у деяких угодах, особливо в Азії та на Близькому Сході, виявляє велику гнучкість і виставляє ціни в інших валютах. Залежно від коливання курсу в проміжку між замовленням і постачанням авіалайнера це може привести як до додаткового прибутку, так і до додаткових збитків для виробника.

Конкурентоспроможність авіалайнерів на ринку залежить також від можливості замовника

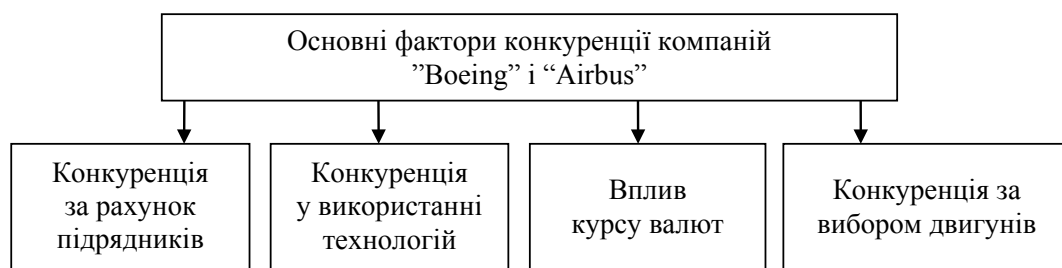


Рис. 1. Основні фактори конкуренції компаній “Boeing” і “Airbus”

вибрати двигуни потрібної марки. Багато авіапідприємств прагнуть мати на різних моделях літаків двигуни одного виробника, що дозволить їм економити значні кошти при їх купівлі і обслуговуванні. Основними постачальниками двигунів для авіавиробників “Boeing” та “Airbus” виступають компанії: General Electric, Rolls-Royce і Pratt & Whitney. Прикладом служать “Boeing 737 Classic” (починаючи з моделі 737-300), що оснащується виключно двигунами CFM International CFM56, Airbus A340-500 & 600 (Rolls-Royce Trent 500), Airbus A350 (Rolls-Royce Trent XWB), Boeing 747-8 (General Electric GENx-2B67) і далекомагістральні модифікації Boeing 777-300ER, 200LR і F (General Electric GE90) [3].

Кожний з наведених факторів виступає компонентом забезпечення конкурентної переваги та стратегічного розвитку компаній. Можна стверджувати, що на сьогоднішній день компанія “Boeing” більш доцільно використовує свої конкурентні переваги, що дає їй можливість залишатися лідером у поставці літаків. У табл. 1 наведено об'єм поставок літаків компаній Boeing та Airbus.

Про позиції лідера свідчать й фінансові результати діяльності компанії “Boeing”, які у 2014 році, виходячи з річного звіту американського літакобудівника, перевищили прогнозні значення. За підсумками 2014 року його виручка збільшилася на 5% і склала рекордні 90,8 млрд. дол., а операційний прибуток компанії склав 7,5 млрд. дол., що на 14% перевищило результат 2013 року. Зростання доходів пояснюється збільшенням попиту на авіалайнери і зростанням їх виробництва. На сьогодні портфель замовлень “Boeing” налічує 5800 літаків на суму 440 млрд. дол. [1]

2015 рік став рекордним для компанії Boeing: виручка досягла рекордної суми 96,1 млрд. дол. за рахунок рекордного обсягу поставок цивільних літаків (762). Операційні грошові потоки збільшилися до 9,4 млрд. дол., а портфель замовлень залишається значним і оцінюється в 489 млрд. дол., включаючи тверді замовлення [4].

Таблиця 1

Обсяги поставок літаків компаніями “Boeing” та “Airbus”

Поставки по роках	Airbus	Boeing
2000	311	491
2001	325	527
2002	303	381
2003	305	281
2004	320	285
2005	378	290
2006	434	398
2007	453	441
2008	483	375
2009	498	481
2010	510	462
2011	534	477
2012	588	601
2013	626	648
2014	629	723
2015	635	762
2016	234	301

Компанія “Airbus” для завоювання частки ринку використовує методи цінової конкуренції, зменшуючи ціни на власні літаки та норми прибутку, крім того поширюючи свою присутність на азійських ринках.

Конкурентна стратегія компанії “Airbus” спрямована на досягнення таких стратегічних цілей, як забезпечення стійких високих економічних результатів, розробку та виробництво конкурентоспроможної якісної авіаційної техніки і утримання половини світового ринку комерційних літаків на довгострокову перспективу. Основні заходи для досягнення поставлених стратегічних цілей наведені на рис. 2 [5].

На сьогоднішній день компанія “Boeing” активно здійснює модернізацію виробництва. Крім того для зупинення втрати своїх впевнених лідируючих позицій керівництвом було прийнято рішення щодо здійснення модернізації виробництва за системою

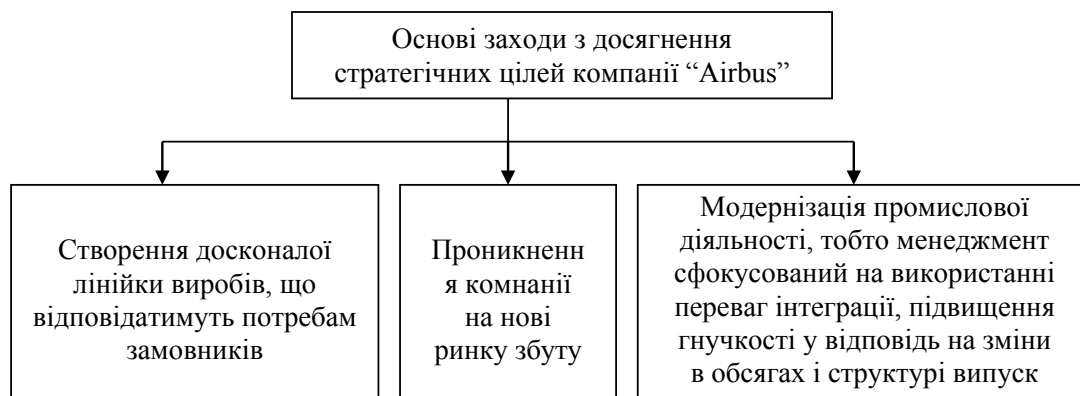


Рис. 2. Основні заходи з досягнення стратегічних цілей компанії “Airbus”

“Lean Management”, основою якої є постійне скорочення витрат шляхом створення максимально ефективної системи випуску продукції відповідно до запитів замовників з мінімальними витратами всіх ресурсів. Після того, як дана система показала високі результати, компанія “Boeing” впровадила систему “Lean+”, основним завданням якої є впровадження аналогічних принципів у всіх підрозділах компанії та систему “Lean+10x”, яка полягає в повній оптимізації існуючих процесів у компанії [6]. На рис. 3 наведено 4 фактори успіху даних систем на підприємстві Boeing.

Для забезпечення стійких конкурентних переваг компанія “Boeing” впроваджує сучасні методики стратегічного менеджменту в процес управління персоналом. Керівництвом компанії було затверджено 6 атрибутів лідера Дж. Макнірна, за якими відбувається оцінювання і відбір всіх менеджерів. Дані атрибути наведені на рис. 4 [7].

Одним з основних завдань з розвитку лідерства в компанії “Boeing” – це виявлення найкращих людей, навчання їх, у тому числі на особистому прикладі і надання можливості кращим просунути кар’єрними сходами. Було впроваджено про-

цедуру «оптимізації потоку талантів», яка містить оцінку майбутніх потреб компанії в певних навичках і компетенціях, а також забезпечується тісний зв’язок з вищими навчальними закладами, що готують спеціалістів для компанії “Boeing”, щоб забезпечити необхідну кількість професіоналів для роботи на власних підприємствах у майбутньому [7].

Конкурентні переваги компанії “Boeing” також ґрунтуються на створенні стратегічних партнерських відносин з провідними некомерційними організаціями. Ця тенденція співпадає із загальноекономічною домінантою, на які вказують дослідження “Walker Information і Council on Foundations”. Вони підтвердили гіпотезу про вплив соціальних чинників нарівні з фінансово-економічними. Висновки їх досліджень з достатньою переконливістю показують зв’язок між соціальними програмами та показниками основної діяльності підприємств [8, с. 15-17].

Стратегічні партнерські відносини компанія “Boeing” формує також з авіакомпаніями, зокрема шляхом придбання їх пакетів акцій. Часткове поглинання, повне злиття, створення спільних та



Рис. 3. Фактори успіху впровадження систем «Lean» в компанії «Boeing»



Рис. 4. Атрибути лідера за Дж. Макнірн

Таблиця 2

Представлені інновації компанії “Boeing” на авіасалоні Ле-Бурже [4]

Типи інновацій	Безпечні літаки	Інтегрована система звуку та освітлення	Більш міцні, легковігі і зносостійкі матеріали	Нові екологічні види палива
Характеристика	забезпечені мережевими можливостями, які дозволяють виконувати польоти з урахуванням аналітичних даних	допомагає авіакомпаніям підкреслювати фірмовий дизайн і в унікальній формі донести до пасажирів значиму інформацію	Дозволяють знизити вагу літака	використання зеленого авіаційного дизеля, що скорочує шкідливість викидів

дочірніх підприємств є також типовими для компанії “Boeing”. Ці стратегії є ефективними для завоювання нових ринків збуту, отримання нових напрямів розвитку, раціоналізації витрат, підвищення конкурентоспроможності.

Обидві компанії досить успішно використовують стратегію освоєння нових ринків. На даний час боротьба ведеться за Східну Азію. За думкою європейських фахівців, заради просування інтересів “Airbus” в Китаї країни ЄС відмовилися від обмежень на імпорт китайських товарів широкого вжитку, що принесло позитивні результати, а саме: компанії вдалося відкрити завод по збірці авіалайнерів A320 у китайському місті Тяньцзінь. “Airbus” відкриває свої виробничі підрозділи в різних країнах світу, зокрема нещодавно було відкрито таке виробниче представництво в Перу та планує розширити співпрацю на ринку Індії.

Аналіз авіаційного ринку Латинської Америки показав, що лідером у цьому регіоні поступово стає компанія “Airbus”, а “Boeing” залишив свої лідерські позиції та посідає друге місце. Проте в Африці та на Близькому Сході американський концерн на порядок перевершує свого суперника, й це теж наслідок геополітичних ігор. Загалом контракти на закупівлю літаків давно вже залежать не стільки від комерційних, скільки від політичних чинників. Велику роль відіграє і валютна політика.

Обидві провідні авіабудівні компанії при виборі стратегії розвитку повинні опиратися на потреби ринку та споживачів, а також детальну оцінку конкурентних переваг на певному сегменті ринку. Європейська компанія “Airbus” робить ставку на лайнери-гіганти (такі, як Airbus A380) для перевезень пасажирів між хабами, в той час, як “Boeing” орієнтується в першу чергу на збільшенні дальності польотів, яка вважає головною конкурентною перевагою за рахунок можливості здійснення прямих авіарейсів [2].

Для збереження лідерства і прискорення темпів інновацій концерн Airbus прагне до подолання бар’єрів міжгалузевого співробітництва. Компанія розширює свою глобальну мережу технологій та використовує потенціал нових платформ для експериментальних інновацій. У той же час компанія інвестує кошти у провідні технології, співпрацюючи з науковими партнерами, які допомагають розро-

бити новий ефективний продукт. У 2014 році компанія інвестувала в розробку інновацій 3,39 млрд. євро, що еквівалентно більш ніж 5% своїх доходів.

Компанія “Boeing” представила огляд своїх наукових розробок, що зможуть зробити польоти більш комфортними і цікавими, а літаки економнішими, на Паризькому авіасалоні Ле-Бурже. Були представлені інновації в області експлуатаційної ефективності, зв’язку, сучасних матеріалів, характеристик салону і передових технічних рішень, що відображають орієнтованість компанії “Boeing” на технології майбутнього. Деякі розроблені інновації компанії наведені в табл. 2.

Представлені дані показують, що компанія “Boeing” також не відстає і активно використовує інноваційну стратегію для реалізації конкурентної стратегії.

Висновки. У роботі було проведено дослідження конкуренції у світовій авіаційній галузі, стратегій конкуренції та конкурентних переваг двох світових лідерів у сфері цивільного авіабудування – американської компанії “Boeing” та європейської – “Airbus”. Зроблено висновок, що основними елементами конкурентної стратегії компанії “Airbus” є: вихід на нові ринки збуту, інноваційна стратегія розвитку та цінова конкуренція. Компанія “Boeing” орієнтується на розробку інновацій, стратегію розвитку лідерства, а також покращення свої позицій на вже завойованому ринку.

Проведений аналіз ринку авіаційної техніки дозволив дійти висновку, що для того, щоб залишатися постійними лідерами, компаніям необхідно постійно слідкувати за потребами ринку, вдосконалювати свою продукцію, оскільки на ринок виходять нові підприємства, які здатні відвоювати частку ринку у лідерів і вплинути на розстановку сил в галузі. У першу чергу мова йде про китайських авіабудівників, на яких працює вся державна машина КНР. Вони здатні різко знизити ціни на свою продукцію і стати реальним конкурентом західного тандему як у себе вдома, так і на всьому азіатському ринку.

Необхідно також активно досліджувати такі сучасні особливості в стратегічній діяльності авіапідприємств, як формування стійких але динамічних ринково-інституційних механізмів, які оптимально формують конкурентні переваги гос-

подарюючих суб'єктів, що беруть участь у процесі експлуатації літаків. Так, наприклад, австралійська авіакомпанія Qantas Airlines зайняла третє місце в списку кращих авіакомпаній світу в тому числі і завдяки досягненню такого рівня організаційно-економічної співпраці виробників літаків та експлуатантів, коли їх технології безпеки перевезення пасажирів забезпечили жодної авіакатастрофи реактивних літаків [9].

Українським виробникам рекомендується орієнтуватися на сегмент регіональних літаків, якій не є головним цільовим сегментом для лідерів ринку і на якому українські підприємства, використовуючи такі свої конкурентні переваги, як високий інтелектуальний потенціал та замкнений цикл виробництва літаків на території України, зможуть реалізувати свої можливості та досягти стратегічних цілей.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Выручка Boeing превзошла ожидания [Електронний ресурс] // Деловой авиационный портал. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.ato.ru/content/vyruchka-boeing-prevzoshla-ozhidaniya>.
2. Геополитика авиастроения. Boeing, Airbus и другие [Електронний ресурс]. – 2013. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.odnako.org/blogs/geopolitika-aviastroeniya-boeing-airbus-i-drugie/>.
3. Конкуренция між Airbus і Boeing [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://ru.wikipedia.org/wiki/Конкуренция_между_Airbus_и_Boeing.
4. Офіційний сайт Boeing [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.boeing.com/>.
5. Практика AIRBUS: полезные уроки [Електронний ресурс] // Економічний портал – Режим доступу до ресурсу: <http://institutiones.com/strategies/111-airbus-html>.
6. Ріман Д. Boeing: модернізація, інновації, лідерство [Електронний ресурс] / Д. Ріман. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: <http://rimand.com/217/>.
7. Смагин И. Развитие лидерства в Boeing [Електронний ресурс] / И. Смагин // программы сколково. – 2014. – Режим доступу до ресурсу: <http://trends.skolkovo.ru/2014/01/razvitie-liderstva-v-boeing/>.
8. Шлихтер А.А. Направления и механизмы взаимодействия социально-ответственного бизнеса с некоммерческим сектором США. – М.: ИМЭМО РАН, 2010. – 104 с.
9. Молчание о главном / Канал «ОМ TV» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.youtube.com/watch?v=KhtGTxxzuWg>.