

УДК 629.7:338.45:658.114.5:355.43(045)

Геєць І.О.

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри міжнародної економіки  
Національного авіаційного університету

Фарбота Г.Р.

студентка  
Національного авіаційного університету

## АНАЛІЗ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНИХ ВІЙСЬКОВИХ АВІАБУДІВНИХ КОМПАНІЙ

### ANALYSIS OF DEVELOPMENT STRATEGIES OF THE INTERNATIONAL MILITARY AIRCRAFT BUILDING COMPANIES

#### АНОТАЦІЯ

У статті проведено аналіз стратегії розвитку світових військових авіабудівних компаній та надано визначення найбільш оптимальної стратегії розвитку для подальшої співпраці міжнародної компанії з українськими виробниками. Надано характеристику найбільших компаній з виробництва військової авіаційної техніки, проведено оцінку світового ринку військового авіабудування.

**Ключові слова:** авіабудування, повітряні судна, інвестування, виробництво авіаційної техніки, військова авіація, стратегія розвитку.

#### АННОТАЦИЯ

В статье проведён анализ стратегий развития мировых военных авиастроительных компаний и дано определение наиболее оптимальной стратегии развития для дальнейшего сотрудничества международной компании с украинскими производителями. Дана характеристика крупнейших компаний по производству военной авиационной техники, проведена оценка мирового рынка военного авиастроения.

**Ключевые слова:** авиастроение, воздушные суда, инвестирование, производство авиационной техники, военная авиация, стратегия развития.

#### ANNOTATION

The article analyzes the development strategies of global military aircraft building companies and determines the most optimal development strategy for further international cooperation of the company with Ukrainian manufacturers. Also, the characteristic of the largest companies in the production of military aircraft is given, and the global military aircraft market is assessed.

**Keywords:** aviation, aircraft, investment, production of aviation equipment, military aviation, development strategy.

**Постановка проблеми.** Військова авіація є основою могутності кожної сучасної армії. Військово-повітряні сили стають гарантом недоторканності кордонів та незалежності країни. Аналіз стратегій розвитку міжнародних компаній допоможе більш детально сформулювати подальший план розвитку військового авіабудування в Україні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми в сфері розвитку військової авіаційної сфери розглянуті в чисельних працях таких науковців, як Гордеєнко Ю.В., Мараєв Р.В., Морозов В.П., Борисенко О.С., Бугайко Д.О., Габрієлова Т.О., Загоруйко В.М., Кончин В.І., Костроміна Є.В., Кулаєв Ю.Ф., Переверзева С.А., Геєць І.О., Полянська Н.Є., Юн Г.М. та ін.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** У статті проаналізовані основні стратегії розвитку компаній, які займають лідируюче місце на ринку світового військового авіабудування, а саме їх можна віднести до стратегій основного типу. В залежності від обраного типу стратегій розвитку міжнародних компаній вітчизняні виробники можуть обрати стратегічного партнера для подальшої співпраці.

**Мета статті** – визначення найбільш оптимальної стратегії розвитку світової військової авіабудівної компанії та подальша співпраця такої компанії з українськими виробниками.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Аналіз світового ринку військової авіації вказує на те, що ринок є диверсифікованим. За дохідною частиною можна виділити 10 підприємств, що займають лідируючі позиції у авіабудуванні (рис. 1).

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Аналіз світового ринку військової авіації вказує на те, що ринок є диверсифікованим. За дохідною частиною можна виділити 10 підприємств, що займають лідируючі позиції у авіабудуванні (рис. 1).

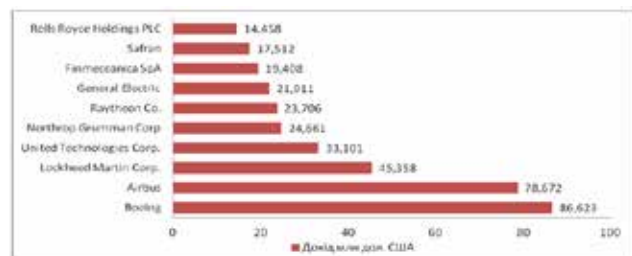


Рис. 1. Провідні аерокосмічні і оборонні виробники у світі в 2013 р. [1]

Ці підприємства представляють ринок авіабудування США, Франції, Італії, Великобританії. На території США здійснюють діяльність такі підприємства, як Boeing, Lockheed Martin Corp., United Technologies Corp., Northrop Grumman Corp., Raytheon Co., General Electric. На території Франції здійснюють діяльність Airbus, Safran. Італійське авіабудування представляє Finmeccanica SpA. Rolls Royce Holdings PLC – це підприємство Великобританії.

Підприємства випускають широкий спектр як цивільних, так і військових, транспортних повітряних суден. Займаються: розробкою вер-

тольотів; авіаційно-космічної техніки військового призначення; аеронавігаційних та електронних систем; випуском та розробкою двигунів; різноманітних складових літака – головні шасі, системи для охолодження гвинтів; розробка та випуск винищувачів нового покоління; розробка та впровадження на повітряні судна бойового військового оснащення (бомби, гармати, ракети, радары широкого спектра та модифікації, ядерна зброя) та ін.

На основі даних, які зазначені на рис. 1, можна проаналізувати стратегії розвитку таких компаній, а саме:

1. «Європейський аерокосмічний концерн» (EADS) – найбільша європейська корпорація аерокосмічної промисловості, утворена в 2000 р. Концерн включає в себе такі підрозділи, як Airbus Defence and Space, Airbus Helicopters, має штат співробітників по всьому світі. До складу підрозділу Airbus Defence and Space входить структурна одиниця, що займається виготовленням військової авіаційної техніки, – Airbus Military.

Стратегія компанії Airbus Military направлена на ринки, що розвиваються, включаючи ринки Африки, Азіатсько-Тихоокеанського регіону та Латинської Америки; також компанія сподівається, що кошти будуть надходити з країн Близького і Далекого Сходу. Airbus Military відкриває свої виробничі підрозділи в різних країнах світу. Відносно нещодавно було відкрито таке виробниче представництво в Перу. Компанія розглядає ринок Індії перспективним для подальшої співпраці. Також компанія пропонує різноманітний спектр повітряних суден. Лінійка продуктів зростає, незважаючи на труднощі. Зосереджується увагу на виробництві військового повітряного судна A400M – єдиний європейський військово-транспортний літак. Чотиримоторний турбогвинтовий літак, призначений для операцій на невідготовленій злітно-посадковій смузі, бере на борт більше 116 осіб. Є одним з найпоширеніших літаків серед Європейських країн. Експлуатація з 2013 р.

2. Boeing Defense, Space & Security – підрозділ компанії Boeing, що займається розробкою та будівництвом військових повітряних суден. Підрозділ спеціалізується на інноваціях, можливостях вирішення поставлених задач на основі платформ з основами інформаційного і технологічного забезпечення. Також не залишаються осторонь стратегії розвитку надання глобальних послуг та підтримки. Boeing Global Services & Support – підрозділ, який забезпечує клієнтів підтримкою повітряних суден, технологічного обслуговування, модифікацією та модернізацією літаків; увага акцентується на інжинірингу та матеріально-технічному забезпеченні. Підрозділ виконує послуги, які направлені на навчання пілотів та обслуговуючого персоналу для оборонних та державних служб.

Boeing створює стратегічні партнерські відносини з провідними некомерційними організаціями, працює разом зі спільнотою ветеранів в Тихоокеанському Північно-Західному регіоні, які допомагають створити модель на базі громад для колективної підтримки ветеранів. Компанія забезпечує ринок США військовими повітряними суднами, здебільшого це реактивні та штурмові винищувачі.

Партнерські відносини між авіакомпаніями та виробниками також виступають стратегічно важливими. Компанія приймає пакети акцій інших авіакомпаній в якості стратегії зростання. Часткове поглинання, повне злиття, спільні та дочірні підприємства є типовими прикладами. Ці стратегії є ефективними для відкриття нових ринків збуту, отримання нового руху і раціоналізації витрат. Ці дії допоможуть залишатися конкурентоспроможними. Такі тактики зробили значний внесок у зростання прибутку галузі.

Досвід Boeing охоплює широкий спектр продуктів в області оборони. Винищувачі, вертольоти, вбудована програма підтримки, товари кібербезпеки, спостереження, сучасна зброя, протиракетна оборона і комерційні похідні літаки – це стратегічний портфель компанії Boeing. Компанія використовує ці цілісні знання і надає вагомість таких інтегрованих систем для клієнтів [2].

3. Стратегічний план компанії Lockheed Martin з 2012 р. є таким: а) досягнення результату: еластичність, прискореність розвитку, прибутковість (вигідність); б) моторна (жива) культура: доступність, талант, інновації; в) стратегія: трансформувати, розширити, проникнути; стратегічна основа (фундамент): виконання, покращення, оптимізація.

Стратегія компанії направлена на заохочення та максимальне використання малого і середнього бізнесу, розширення ланцюжків поставок, пошук гнучких та інноваційних рішень від співпраці. Lockheed Martin позиціонує себе як компанія, що повністю відкрита для нових способів роботи. Для успішного ведення бізнесу компанія гарантує, що стратегія розвитку буде включати оптимальне поєднання термінів та умов договору, що будуть співставні потоковій вартості, ризикам та комерційній конкуренції, що також є необхідним аспектом діяльності. Повага до цілісності інтелектуальної власності, що належить постачальникам, виступає пріоритетним аспектом при реалізації стратегії розвитку. Сприяння ефективності роботи постачальників, надання постачальникам спеціальної довідки при розробці матеріальної бази. Lockheed Martin відкрито розглядає усі інноваційні рішення та пропозиції та відкрито визначає які з них є ризиковими та небажаними.

Компанія виділила п'ять ключових підходів до просування стратегії розвитку, а саме: 1) швидка адаптація та розвиток комерційних технологій, що буде виступати мостом між спо-

живачами передових технологій та клієнтами національного значення; 2) прискорення крос-продажів додаткових послуг та надання нових рішень для вже існуючих клієнтів; 3) розширення клієнтської бази за рахунок покращення послуг, які надаються вже існуючим клієнтам та клієнтам, що недостатньо обслуговуються; 4) розроблення інноваційних пропозицій на основі поєднання переваг і існуючих можливостей організації, які в подальшому сприятимуть захопленню частки ринку конкурентів компанії; 5) підтримання орієнтації доступної ціни за рахунок оптимізації процесів і розробки креативних рішень для запропонування клієнтам ефективних, інноваційних та конкурентоспроможних продуктів та послуг.

Важливим фактором подальшого розвитку є тісна співпраця з Міністерством оборони США і Агентством Оборони інформаційних систем (DISA). Також компанія планує відкрити 25 нових офісів в містах США та інших країнах світу.

4. Діяльність компанії Bombardier направлена на подолання найбільш гострих проблем мобільності суспільства – міське перевантаження, непередбачувані ціни на паливо та забруднення екології.

В центрі стратегії компанії є три взаємопов'язаних аспекти зростання, які допомагають залучати нових партнерів та нововведення, а саме:

- інвестувати в провідні рішення для забезпечення мобільності: диференційований товарний портфель відрізняє компанію від конкурентів, незважаючи на складну економічну ситуацію в світі, компанія інвестує в розвиток виробництва;

- ріст «коріння» на ключових ринках: збільшення присутності на традиційних ринках. Bombardier очікує, що частина нових літаків і залізничних перевезень збільшить попит на нетрадиційних ринках протягом найближчих 20 років. Шляхом зміцнення і розширення глобальної присутності у компанії є можливість захопити нові сфери бізнесу, оптимізувати структуру витрат і зміцнення глобального лідерства і конкурентоспроможності компанії;

- досягнення бездоганного виконання на кожному етапі розвитку: зростаюча складність продукту та все більш різноманітні потреби клієнтів ускладнюють їх бездоганне виконання. Виникає потреба у відповідній системі, щоб впоратись з поставленою задачею, поставляючи продукцію в строк без шкоди якості і безпеці. Роблять це таким чином, щоб поважати співробітників компанії і зберігати навколишнє середовище [3].

Стратегія визначає те, як керівництво компанії вестиме бізнес, і призначена для створення фінансових і нефінансових показників для акціонерів (рис. 2).

5. United Technologies Corporation (UTC) – одна з найбільших фінансово-промислових груп США. Компанія не акцентує увагу на конкретній стратегії розвитку, оскільки діяльність направлена саме у військову галузь. Але важливим є те, що здійснюється розширення інвестицій на ринках, що розвиваються, з використанням тенденцій до урбанізації і комерційних авіапольотів (авіаперевезень). Стратегічно важливим для компанії є постійне збільшення поставок високотехнічної продукції та послуг для будівельної та аерокосмічної промисловості. Підвищення продуктивності за рахунок укладання нових вигідних контрактів. Керівництво компанії покращує відносини з постачальниками – високоякісна співпраця та скорочення витрат. Стратегія розвитку допоможе заощадити більше ніж 5 млрд. дол. США щороку.

Важко визначити спільну стратегію розвитку для всієї компанії, тому здебільшого підрозділи спираються на власну стратегію розвитку, а не на корпоративну загалом (виробництво складових, гелікоптерів, винищувачів). Але спільним для усіх підрозділів є економічне виробництво, технологічність, стратегічний пошук та розвиток талантів. Підтримка постійного поліпшення високих експлуатаційних характеристик не відбудеться без навчання персоналу (талановитий персонал, вдале робоче місце, стратегічний напрямок діяльності компанії за підрозділами).

До складу United Technologies з 2004 р. входить компанія Sikorsky Aircraft – виробник вертольотів для комерційних, промислових, інституційних, урядових і військових цілей.

6. Northrop Grumman – американська військово-промислова компанія, що є світовим лідером в галузі електроніки та інформаційних технологій, суднобудування та авіакосмічної галузі [4].

Стратегія розвитку Northrop Grumman полягає в тому, щоб компанія стала самим надійним постачальником систем і технологій, що забезпечують безпеку і свободу як США, так і інші країни-союзники. Будучи технологічним лідером у галузі, компанія буде визначати май-



Рис. 2. Стратегія розвитку компанії Bombardier

бутнє оборони – від підводних човнів до космосу і кіберпростору.

Компанія акцентує увагу на тому, що вона буде: чесно здійснювати свою діяльність; дотримуватися корпоративних цінностей; забезпечувати клієнтів чудовими продуктивними програмами; сприяти внутрішньому середовищу інновацій; сприяти співпраці і довірі. Поступаючи таким чином, Northrop Grumman стане для своїх клієнтів партнером, гідним роботодавцем в галузі; гарним вибором для здійснення інвестицій для акціонерів. Ті цінності, які відзначають самі співробітники компанії, є стратегічно важливими для покращення діяльності на всіх рівнях та допоможе створити довгострокові переваги перед конкурентами. Важливим аспектом діяльності для компанії залишається: відповідальність за якість, задоволення побажань клієнтів, раціональне управління бізнесом й ефективне застосування технологій, високі стандарти поведінки (компетентність, креативність, спільна робота), прагнення до відкритості та довіри у всіх відносинах, тісна взаємодія з постачальниками, уникнення бюрократичних затримок

7. General Dynamic – американська компанія, одна з найбільших світових виробників військової і аерокосмічної техніки.

Стратегічні плани компанії відповідають збалансованій бізнес-моделі, що дозволяє деяким підрозділам вийти у світові лідери за рахунок достатньої експлуатаційної гнучкості. Компанія швидко реагує на мінливі вподобання і можливості клієнтів; надає адміністративні послуги, які є необхідними для досягнення поставлених цілей, серед них: людські ресурси, управління ланцюгами поставок, маркетинг та розвиток бізнесу. Штаб-квартира корпорації організована так, щоб підтримувати бізнес-одиниць і виконувати юридичні, фінансові та нормативні обов'язки як можна більш ефективно.

Керівництво компанії значну увагу приділяє стандартам ділової етики, бо кожен співробітник приймає вирішальні рішення. Будь-який співробітник може внести пропозиції до кодексу етичної поведінки компанії «Синя книга».

General Dynamic не інформує про конкретну стратегію розвитку, а лише про приблизні аспекти своєї діяльності та про співпрацю з партнерами. Оскільки компанія забезпечує військовою технікою та послугами як окремі країни, так і компанії – чітку спільну стратегію розвитку для всіх підрозділів важко сформулювати.

8. BAE Systems – британське підприємство, що спеціалізується в оборонній та аерокосмічних галузях, інформаційній безпеці.

Стратегічно важливим аспектом діяльності для BAE Systems є співпраця з іноземними клієнтами у сфері кібербезпеки, що базується на першочергових потребах бізнесу, а не на відповідності стандартам. Більш ніж будь-коли, стратегія інформаційної безпеки взаємопов'язана з бізнес-стратегією і більш широкою стратегією

IT. В результаті підхід компанії до структури та стратегії розвитку тісно пов'язаний з традиційною розробкою бізнес-стратегії. Діяльність здійснюється у напрямку роботи з безпекою документації, уникнення можливих загроз, пов'язаних з кібератаками.

Стратегія компанії направлена на відповідність головним принципам: 1) управління (визначення бізнес-правил, що регулюють нову безпеку або працюють у сфері ICE можливості); 2) підтвердження достовірності інформації (процеси, що забезпечать впевненість у подальшій ефективності нової безпеки або можливості ICT для задоволення потреб бізнесу); 3) активізації (конкретизація рішення і елементи управління, опис процедур і технологій, які будуть відповідати потребам бізнесу).

Сьогодні BAE Systems здійснює діяльність у передовій галузі, яка схвалена королівськими ВПС і британським урядом, використовується весь колективний досвід, накопичений за попередні десятиліття, для розробки і виробництва новітніх бойових і навчальних літаків для клієнтів по всьому світу. Одна з найбільш значних змін відбулася в 2011 р., коли дозволили використовувати програму захисту інформації APM (the defence information arm) бізнесу. Інформація є ключовим елементом стратегії на майбутнє, тому що вона є абсолютно важливою частиною, чого чекають клієнти.

9. Finmeccanica SpA – один з найбільших машинобудівних холдингів в Італії. Його структурні підрозділи виконують замовлення в обороні, енергетиці, вертольотобудуванні, телекомунікаціях та транспорті.

Компанія в основному фокусується на трьох стратегічних напрямках (70% виручки, 73% усіх зайнятих на виробництві): 1) вертольоти; 2) оборона і безпека; 3) електроніка і аеронавтика.

Finmeccanica SpA виготовляє та надає такі продукти та послуги: тактичні транспортні літаки, бойові літаки і безпілотні повітряні транспортні засоби, вертольоти як для цивільних, так і військових заявок. Група виробляє навчально-тренувальні літаки, цей підрозділ також проводить модифікацію літаків і їх капітальний ремонт. Компанія має завершений цикл виробництва вертольотів та постійно використовує нові технології для їх покращення. Питання захисту також є стратегічно важливим для компанії, а саме виробництво та впровадження: інтегрованих цільових систем; систем захисту; авіоніки та датчиків для повітряних суден (комунікації для наземних та морських суден, як цивільних, так і військових); систем протиповітряної оборони; охорона портів, аеропортів та управління рухом прибережної зони; інноваційні технології та охорона космічного простору і інформаційних технологій; постачання інтегрованих телекомунікаційних послуг для військової та цивільної безпеки; виробництво ракетних систем, торпед, бронетехніки.



Finmeccanica SpA хоче успішно конкурувати на світовому ринку в аерокосмічній промисловості, обороні та безпеці, будуючи майбутнє на технологічній перевазі, що відрізняє компанію від конкурентів.

Стратегія Групи заснована на ретельному аналізі зовнішньої кон'юнктури і конкурентного позиціонування в різних секторах бізнесу, які разом з детальною оцінкою промислових процесів дозволили визначити шлях за участю реструктуризації та розвитку, і такий шлях вже запущений.

Група акцентує увагу на аерокосмічній галузі, оборонній та безпеці:

1) Ринки – посилення міжнародної присутності та встановлення бізнесу.

2) Продукти та технології – підвищення якості пропозицій та оптимізація технологічних активів.

3) Бізнес – поліпшення бізнес-процесів і раціоналізація портфеля активів.

Компанія прагне зміцнити своє становище у тих сферах діяльності, де може похвалитися твердою позицією з передовими технологіями, продуктами і конкурентоспроможними послугами на міжнародних ринках.

10. Safran SA – французький промисловий конгломерат, що здійснює свою діяльність у сфері електроніки та високих технологій.

Передові технології дозволяють мільярдам пасажирів піднятися у повітря щороку для відпочинку, подорожей та бізнесу. Військові літаки патрулюють повітряний простір, захищаючи людей, використовуються для транспортування військ, техніки, продовольства та інших гуманітарних вантажів та ін. Як цивільні, так і військові користувачі очікують максимальної продуктивності і надійності доставки. Ці основні завдання, з якими стикається як цивільна, так і військова авіація, є невід'ємною частиною групи Safran по стратегії, як один з провідних світових виробників авіаційних двигунів.

Компанія вводить нові інноваційні підходи при розробці майбутніх авіадвигунів, що є також стратегічно важливими аспектом для подальшої діяльності. Основна мета діяльності компанії в цій сфері – це створення тихших, екологічно чистіших, більш економічних та ефективніших двигунів. Стратегія розвитку компанії направлена на досягнення основних цілей до 2050 р., що встановлені ACARE (The Advisory Council for Aeronautics Research in Europe): зниження на 75% викидів діоксиду вуглецю (CO<sub>2</sub>), 90% зниження оксидів азоту (NO<sub>x</sub>), зниження сприйманого шуму на 65%.

З 2014 р. на групу Safran припадає більше половини доходів від продажів авіаційно-космічних двигунів. Це означає, що стратегія зростання значно вплинула на покращення діяльності компанії. Оригінальне обладнання та відповідний дизайн також відіграє значне місце в розвитку стратегії.

Керівники компанії повинні визначити першочергові потреби клієнтів; інновації та диференційовані технології є невід'ємною частиною корпоративної культури і ключовими для стратегії розвитку.

Останнім аспектом, що доповнює стратегію розвитку компанії, є використання глобальної мережі MRO для гарантування локальної підтримки всім клієнтам. Safran прискорює впровадження цієї мережі, оскільки вона є необхідною для забезпечення авіаційно-диспетчерської надійності в будь-якому місці і в будь-який час. Збереження «сильної екосистеми» є одним з ключових аспектів діяльності. Компанія прагне розвивати свої прямі іноземні інвестиції ще більш швидкими темпами через запуск нової промислової стратегії.

11. Rolls Royce Holdings PLC – британський транснаціональний енергетичний та аерокосмічний концерн, що спеціалізується на виробництві обладнання для атомних станцій, авіадвигунів для цивільних та військових літаків та вертольотів, суднового та енергетичного обладнання. Компанія створила широкий діапазон продукції авіаційних двигунів у світі – 50 тис. двигунів знаходяться в експлуатації 500 авіакомпаній, 2400 корпоративних і комунальних операторів та більше ніж у 100 армій світу в якості силових установок у авіації. Компанія постійно виконує замовлення країн – членів НАТО, співпрацює з 150 країнами світу, та у 50 країнах світу базуються виробничі потужності (Німеччина, Сінгапур, Норвегія, Росія, Китай, Австралія, Бразилія, Канада, Франція).

Rolls-Royce Marine Power Operations Ltd (дочірня компанія) виробляє та випробовує ядерні реактори для потреб Королівського військово-морського флоту у підводних човнах. Двигуни різного типу експлуатуються в таких повітряних суднах: Boeing 747, 757, 767, 777, 787, 707; Airbus 330, 340, 350, 380, 320; Mirage 3; Panavia Tornado; F-35 Lightning II; Golfstrime 2, 3, 5; C-130J Hercules та ін. [5].

Стратегія діяльності компанії включає в себе такі складові: 1) замовник (обмін ідеями – клієнт у центрі компанії, повне розуміння клієнта); 2) інновації (постійне поліпшення, надання належних умов для розвитку інновацій, нововведення повністю відповідають потребам клієнтів); 3) збільшення продуктивності (зростання частки ринку за умов конкурентного портфеля продуктів та послуг).

Розподіл доходів компанії у 2014 р. має такий вигляд: авіаційно-космічна галузь – 61%, галузь «земля та море» – 39%.

12. Embraer випускає лише незначну кількість військових повітряних суден – це штурмове, транспортне та судно спеціального призначення (далекого радіолокаційного виявлення, тренувально-навчальне). Головними споживачами виступають країни Латинської Америки та країни ЄС, Індія, деякі країни Африки. Найбільше серійне виробництво – EMB-314 Super

1. Стратегії концентрованого зростання	2. Стратегії інтегрованого зростання
«Bombardier» «Lockheed Martin Corp.» «United Technologies Corp.» «Northrop Grumman Corp.» «General Dynamics» «BAE Systems» «Finmeccanica S.p.A.» «Safran SA» «Rolls-Royce Marine Power Operations Ltd»	«Boeing»
3. Стратегії диверсифікаційного зростання	4. Стратегії скорочення
«Airbus»	

Рис. 3. Типи стратегій компаній з виробництва військової авіаційної техніки

Tusano. Embraer (259) – легке, турбогвинтове штурмове судно [4].

Стратегічно важливим для компанії залишається тісна співпраця з партнерами (здебільшого з країнами Азії, що зараз розвиваються швидкими темпами) та залучення інновацій для покращення діяльності, розширити лідерство в галузі літакобудування цивільних повітряних суден.

**Висновки.** Вище було проаналізовано стратегії розвитку 12 світових компаній, що займаються військовим авіабудуванням (рис. 3).

Ці підприємства представляють ринок авіабудування США, Франції, Італії, Великобританії та Бразилії. У загальному випадку стратегії розвитку компаній, що займаються виготовлення військових повітряних суден, можна віднести до стратегій основного типу, а саме: концентрованого зростання, інтегрованого зростання, диверсифікаційного зростання, стратегії скорочення.

Для світових компаній, що спеціалізуються на виробництві військової авіаційної техніки характерним, є стратегія концентрованого зростання (Bombardier, Lockheed Martin Corp., United Technologies Corp., Northrop Grumman Corp., General Dynamics, BAE Systems, Finmeccanica S.p.A.). Компанії Boeing притаманна стратегія інтегрованого зростання – вона знаходиться на вищому етапі розвитку, ніж компанії з іншим типом стратегій зростання. Airbus використовує стратегію диверсифікованого зростання у своїй діяльності – це вищий етап розвитку для компаній в порівнянні зі стратегією концентрованого зростання. Компанії Safran SA та Rolls-Royce Marine Power Operations Ltd змінили свої

стратегії розвитку з концентрованого зростання на стратегію диверсифікованого зростання. Це вказує на те, що вони перейшли на новий етап розвитку за рахунок тісної співпраці з компаніями лідерами у галузі авіабудування.

Експерти у сфері військової авіаційної техніки зазначають, що українські виробники повітряних суден займають пріоритетний сегмент світового ринку. За якісними показниками та ціновою характеристикою конкурентом українській продукції виступають лише судна російського виробництва. Лише впровадження нових технологій, інтеграція їх з напрацюваннями перевіреними часом, дозволять українським виробникам зберегти місце на світовому ринку.

Ідеальними партнерами при співпраці з українськими оборонними підприємствами та джерелом передачі нових оборонних технологій будуть європейські компанії. Їх стратегії розвитку вказують на вдалішу співпрацю, ніж з іншими компаніями. Політика передачі технологій у цих країнах м'якша, ніж у американців, і зацікавленість працювати з українськими підприємствами вже є.

Потрібен державний підхід з чіткою стратегією і конкретними діями, а не точкові успіхи за рахунок індивідуальної ініціативи розробників. Ця імплементація досвіду країн-лідерів допоможе Україні сконцентрувати увагу на слабких сторонах галузі та розвивати вже існуючі особливості авіабудування на підприємствах.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Facts on Military Aircraft Manufacturing [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.statista.com/>.
2. Офіційний сайт Boeing. Broad Expertise, Integrated Systems [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.boeing.com/defense/>.
3. Офіційний сайт Bombardier. Strategy of development [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.bombardier.com/>.
4. Офіційний сайт Northropgrumman. Business Sectors [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.northropgrumman.com/>.
5. Офіційний сайт Rolls-Royce. Trusted to deliver excellence [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.rolls-royce.com/>.