

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-101>

УДК 330.656.7

## СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК АВІАТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ В КОНКУРЕНТНИХ УМОВАХ

## STRATEGIC DEVELOPMENT OF AIR TRANSPORT ENTERPRISES IN COMPETITIVE CONDITIONS

**Ареф'єва Олена Володимирівна**  
доктор економічних наук, професор,  
Національний авіаційний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5157-9970>

**Сімкова Тетяна Олексіївна**  
кандидат економічних наук, доцент,  
Національний авіаційний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7949-0388>

**Жураківський Валентин Олегович**  
студент,  
Національний авіаційний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2130-3580>

**Arefieva Olena, Simkova Tetiana, Zhurakivskiy Valentin**  
National Aviation University

Стаття присвячена актуальним питанням стратегічного розвитку авіатранспортних підприємств в конкурентних умовах. Авторами поставлено за мету обґрунтувати методичні підходи до розробки програми стратегічного розвитку підвищення конкурентоспроможності підприємств авіаційної галузі. Увагу зосереджено на побудові механізму стратегічного розвитку авіаційних підприємств в сучасних умовах функціонування авіаційної галузі шляхом виокремлення стратегічних завдань, які забезпечать сталий розвиток для авіапідприємств. Застосовано моделювання стратегічного розвитку авіаційного підприємства шляхом практичного застосування методу експоненційного згладжування для прогнозування розвитку авіатранспортних підприємств. Запропоновано оптимальну програму розвитку підприємств авіаційної галузі через визначення напрямів конкурентоспроможності авіапідприємств.

**Ключові слова:** стратегія, розвиток, конкурентоспроможність, конкурентні переваги, підприємство, авіаційний транспорт.

The article is devoted to topical issues of strategic development of air transport enterprises in competitive conditions. The authors set the goal of researching the theoretical and methodological aspects of the development of aviation enterprises, which are necessary to strengthen the production potential and increase the efficiency of the entire aviation industry of the country, and also require clarification of the applied foundations related to the formation of forecasts and strategic directions of the development of aviation enterprises based on the construction the mechanism of strategic development of aviation enterprises and the application of formalized methods of forecasting the development of aviation enterprises. The relevance and unsolved issues of a methodological and applied nature regarding the justification and selection of programs for the strategic development of the aircraft construction enterprise led to the choice of the topic, determined the task, object, subject and logic of the research. The research focuses on building a mechanism for the strategic development of aviation enterprises in the modern conditions of the aviation industry by identifying strategic tasks that will ensure sustainable development for aviation enterprises. Modeling of the strategic development of an aviation enterprise by practical application of the exponential smoothing method for forecasting the development of air transport enterprises is applied. The optimal program for the development of aviation industry enterprises is proposed through the identification of problems of the development of the economic potential of aviation transport enterprises in Ukraine and further directions for their improvement and effective functioning in the competitive market of Ukraine and the world.

**Keywords:** strategy, development, competitiveness, competitive advantages, enterprise, air transport.

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах глобалізації та інтеграції, зростання конкуренції на внутрішньому й світовому ринках, трансформаційних перетворень, відбуваються процеси динамічно змінюваного характеру. Вони охоплюють всі напрями та складові діяльності підприємств як системних цілісностей інноваційно-орієнтованого спрямування в їх органічному симбіозі з цільовими установками щодо розвитку економічних, соціальних, політичних й інших напрямів соціально-економічного середовища. Розвиток транспортних підприємств України відбувається в умовах зміни державних пріоритетів, впровадження новітніх та удосконалення існуючих технологій, розширення переліку продукції й послуг, зміни потреб та смаків споживачів, посилення конкурентної боротьби та посилення військового стану в країні. Подібна висока динаміка сучасного економічного простору вимагає від транспортних підприємств розвитку такої ключової компетенції, як здатність швидко та ефективно реагувати на нагальні виклики. Розв'язання існуючої проблеми можливе шляхом використання нового підходу до формування системи забезпечення стратегічного розвитку підприємств авіаційного транспорту через управління змінами як системною цілісністю.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий внесок у вирішення проблеми формування та вибору стратегічного розвитку підприємств зробили такі вітчизняні і зарубіжні науковці як І. Ансофф, О. Ареф'єва, К. Боумен, В. Гончар, О. Виханський, В. Гончаров, С. Ілляшенко, М. Кизим, Г. Клейнер, Ф. Котлер, Т. Лепейко, І. Максименко, П. Нівен, Д. Нортон, В. Оберемчук, Р. Побережний, В. Пономаренко, А. Стрікленд, А. Томпсон, А. Турило, Р. Фатхутдинов, О. Ястремська та ін.

Питання аналізу та прогнозування ринкових тенденцій у контексті стратегічного розвитку досліджували В. Васильченко, В. Денісов, Г. Загорний, О. Грищенко, В. Колпаков, Н. Куденко<sup>1</sup>, А<sup>1</sup>. Наливайко, С. Оборська, Т. Степанова, Т. Ткаченко, А. Фахрутдинова, З. Шершньова та ін.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Однак при всьому різноманітті досліджень у даній області недостатньо вивченими залишаються окремі теоретико-методичні аспекти розвитку авіаційних підприємств, які необхідні для зміцнення виробничого потенціалу та підвищення ефективності функціонування усієї авіаційної галузі країни. Зокрема, вимагають уточнення

питання, пов'язані з формуванням прогнозів і стратегічних напрямів розвитку авіабудівних підприємств на основі побудови механізму стратегічного розвитку авіапідприємств та застосування формалізованих методів прогнозування розвитку підприємств авіаційної галузі. Актуальність і невирішеність окреслених питань методичного та прикладного характеру щодо обґрунтування й вибору програм стратегічного розвитку авіабудівного підприємства зумовили вибір теми, визначили завдання, об'єкт, предмет і логіку дослідження.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Розробка механізму стратегічного розвитку авіапідприємств в конкурентних умовах через виокремлення стратегічних завдань, які забезпечать сталий розвиток для авіапідприємств та розроблення програми розвитку підприємств авіаційної галузі; моделювання стратегічного розвитку авіабудівного підприємства шляхом практичного застосування методу експоненційного згладжування у вигляді побудови лінії тренду, тенденцій та прогнозу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Основним фактором для визначення напрямів стратегічного розвитку авіаційного підприємства є його потенціал, а саме: характеристики його науково-виробничої, кадрової, фінансової, техніко-технологічної, організаційної та маркетингової складових [7].

При високому рівні потенціалу авіаційного підприємства або ж наявності передумов для розвитку, підприємство може як виробляти літальні апарати та їх запчастини, так і надавати послуги з технічного обслуговування повітряних суден. Як зазначають фахівці в найближчий час очікується зниження попиту на виробництво пасажирських літаків та збільшення попиту в ремонті та технічному обслуговуванні повітряних суден, які перебувають в експлуатації. Така ситуація буде складуватися як всередині країни, так і за кордоном. Що стосується виробництва літаків, то попитом найближчим часом користуватимуться в більшості своїй вантажні транспортні літаки, що є позитивним фактором для вітчизняних виробників. Саме ці напрями розвитку було обрано як найбільш перспективні [3].

Надзвичайний вплив на авіаційні підприємства сьогодні чинить зовнішнє середовище, зміни якого складно передбачити, що створює додаткові ризики діяльності. За таких умов для підприємств важливо вибудовувати стабільні довготривалі відносини з партнерами та постачальниками, постійно підтриму-

вати високий рівень кваліфікації персоналу та здійснювати підготовку нових кадрів, а також розвивати свій науково технічний потенціал, продовжуючи реалізацію НДДКР [4].

Розвиток авіаційних підприємства за визначеними напрямками надає можливість отримати такі результати, як виробництво високотехнологічної продукції; розширення експорту; підвищення інноваційно-інвестиційної привабливості підприємства та його експортоорієнтованість; удосконалення фінансової моделі підтримки розвитку авіаційної інфраструктури та реалізації регіональними аеропортами стратегічних проектів; розробка нової програми авіаційної безпеки, яка враховує реалії життя в умовах воєнного стану (рис. 1).

На сьогодні системними проблемами розвитку економічного потенціалу підприємств авіаційного транспорту в Україні є такі: частково або суттєво зруйновані виробничі потужності авіапідприємств через активні бойові дії з боку росії та постійні ракетні удари по авіабудівним підприємствам; пандемія COVID-19, яка значно вплинула на розвиток багатьох підприємств, змінивши пріоритети в своїй діяльності щодо розвитку, активного освоєння та впровадження новіт-

ніх технологій, завоювання нових ринків; наростаюче старіння основних засобів, яке призводить до невідповідності технічного та технологічного рівня вітчизняного авіаційного транспорту європейським вимогам; зниження рівня конкурентоспроможності вітчизняного транспорту на світових ринках авіаційних послуг; відставання розвитку транспортних технологій; недостатнє використання експортного потенціалу, перш за все – транзитного потенціалу України тощо [2].

Необхідно також активно досліджувати такі сучасні особливості в стратегічній діяльності авіапідприємств, як формування стійких але динамічних ринково-інституційних механізмів, які оптимально формують конкурентні переваги господарюючих суб'єктів, що беруть участь у процесі експлуатації літаків.

Розвиток авіаційних підприємств, покращення їх позицій та іміджу на зарубіжних ринках і як виробника продукції, і як надавача послуг з технічного обслуговування повітряних суден позитивно впливатиме і на розвиток економіки країни в цілому. Подальші дослідження можуть стосуватись розроблення дієвих механізмів державної підтримки авіаційних підприємств за визначеними в дослідженні напрямками розвитку та оцінювання



Рис. 1. Механізм стратегічного розвитку авіаційного підприємства в сучасних умовах функціонування авіаційної галузі

результатів практичної реалізації запропонованих заходів [1].

Українським виробникам рекомендується орієнтуватися на сегмент регіональних літаків, який 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.

Варто зазначити, що авіапідприємство не завжди притримується однієї стратегії, а може одночасно реалізовувати кілька або ж здійснювати комбіновану стратегію [5].

Для прикладу проведемо дослідження та оберемо стратегію конкурентоспроможності одного з провідних підприємств в сфері виробництва та технічного обслуговування цивільної та військової авіації ДП «Запорізький державний авіаційний ремонтний завод «МіГремонт»».

Для цього здійсним моделювання стратегічного розвитку авіабудівного підприємства шляхом практичного застосування методу експоненційного згладжування. Сутність методу полягає в тому, що кожен елемент (рівень) часового ряду згладжується за допомогою ваги, яка зменшується по мірі віддалення від кінця ряду за експонентою [6].

Основна формула методу: *Новий прогноз* =  $a \times \text{поточне спостереження} + (1-a) \times \text{старий прогноз}$  або

$$\hat{y}^{t+1} = a \times y^t + (1 - a) \times \hat{y}^t, \quad (1)$$

де  $\hat{y}^{t+1}$  – нове згладжене значення, або прогнозна величина на наступний період;

$a$  – константа згладжування, значення якої знаходиться між 0 і 1 ( $0 < a < 1$ );

$y^t$  – реальна величина спостереження досліджуваного процесу у період  $t$ ;

$\hat{y}^t$  – старе згладжене значення прогнозу на період  $t$ .

Проведемо прогнозування обсягу продажів ДП «ЗДАРЗ «МіГремонт»» на 2021 рік методом експоненційного згладжування. Починаючи з 2016 року обсяг продажів підприємства кожного року крім 2019 зростав: 2016 рік – 265112 тис. грн, 2017 рік – 285236 тис. грн, 2018 рік – 333594 тис. грн, 2019 рік – 257718 тис. грн, 2020 рік – 350367 тис. грн.

По формулі –  $\hat{y}^{t+1} = a \times y^t + (1 - a) \times \hat{y}^t$ , знаходимо нове згладжене значення, або прогнозна величина на наступний період: 2017 рік – 265112 тис. грн, 2018 рік – 281211,2 тис. грн, 2019 рік – 323117,44 тис. грн,

2020 рік – 270797,888 тис. грн та 2021 рік – 334453,1776 тис. грн.

Значення корекції тренду кожного року та згладжені значення з корекцією тренду зобразимо через лінію тренду на графіку, та порівняємо дані прогнозу на 2021 рік з фактичними показниками до 2020 включно (рис. 2).

Проаналізувавши дані, які ми отримали в результаті розрахунків та зобразивши на графіку, можна зробити наступні висновки: лінія тренду розрахована за даним методом слідувала вгору, дублюючи фактичні обсяги продажів підприємства; в 2019 році обсяги продажів неочікувано впали, які в підсумку потягнули за собою вниз лінію тренду на 2020 рік; після відновлення росту в 2020 році можна спрогнозувати показники продажів на 2021 рік в районі 345825 тис. грн, які є меншими ніж показник в 2020 році – 350367, але через просідання в 2019 році, прогноз не може бути надто оптимістичним.

В цілому можна впевнено стверджувати, що ДП «ЗДАРЗ «МіГремонт» має позитивну тенденцію до зростання одного з найважливіших показників (обсягів продажу або виручки), як наслідок перспективи розвитку даного підприємства є позитивними.

Детально дослідивши напрями стратегічного розвитку авіатранспортних підприємств в конкурентних умовах, було сформовано рекомендацію українським виробникам, в тому числі і ДП «ЗДАРЗ «МіГремонт» орієнтуватися на сегмент регіональних літаків, який не є головним цільовим сегментом для лідерів ринку і на якому українські підприємства, використовуючи свої конкурентні переваги, такі як високий інтелектуальний потенціал та замкнений цикл виробництва літаків на території України, зможуть реалізувати свої можливості та досягти стратегічних цілей. Зокрема, ДП «ЗДАРЗ «МіГремонт» рекомендується покращити свої позиції та імідж на зарубіжних ринках і як виробника продукції, і як надавача послуг з технічного обслуговування ПС позитивно впливатиме і на розвиток економіки країни в цілому.

ДП «ЗДАРЗ «МіГремонт» є достатньо вузько направленим підприємством, так як орієнтується здебільшого на технічне обслуговування повітряних суден військової авіації, а саме ремонті літаків МіГ та Су різних модифікацій. Але навіть за такої вузької спеціалізації є одним з провідних підприємств в секторі ТОПС, що ж стосується ремонту військової авіації, то в даному аспекті є провідним в Україні [8].



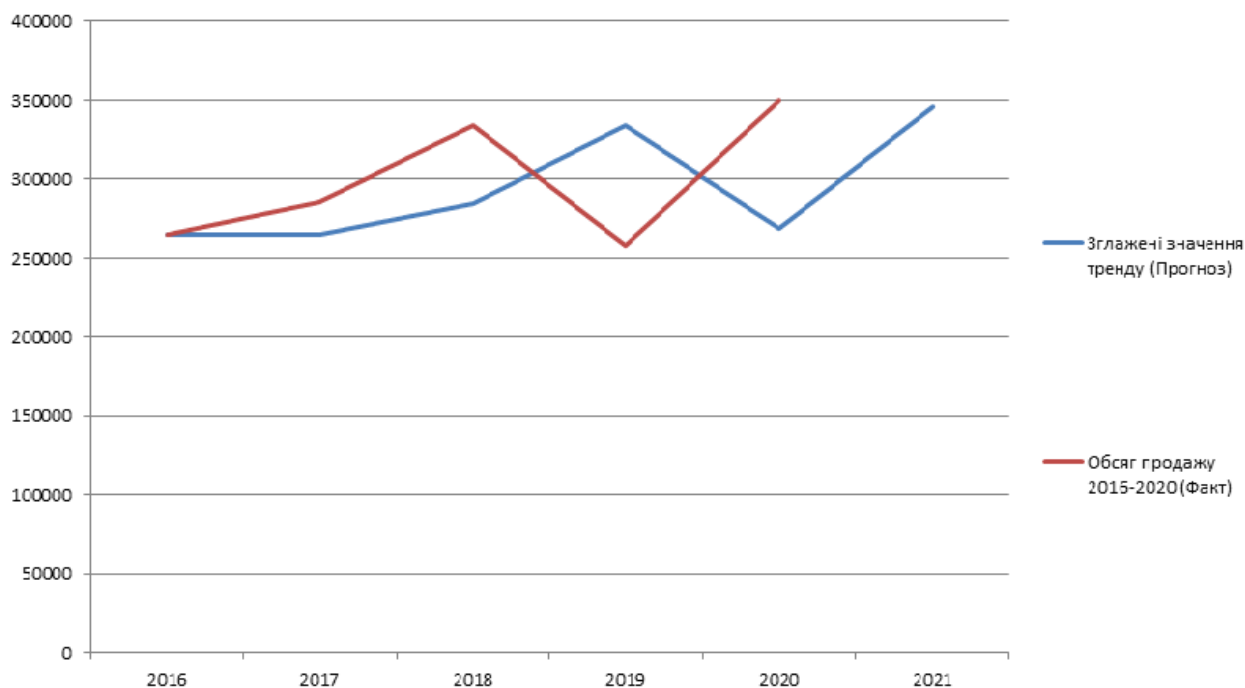


Рис. 2. Лінія тренду на графіку

При наявному рівні виробничих потужностей та стану основних засобів ДП «ЗДАРЗ «МіГремонт», питання щодо розширення спектру надання послуг та збільшення асортименту продукції не стоїть через об'єктивні причини. За умов закінчення війни потенціал в підприємства безперечно є, воно може як здійснювати виробництво нових літальних апаратів так і їх запчастин, а також якісно надавати послуги з технічного обслуговування повітряних суден. Як вже зазначалося, найближчим часом очікується зниження попиту на виробництво пасажирських літаків та потреби в ремонтах та технічному обслуговуванні повітряних суден, що знаходяться в експлуатації, теж саме стосується і військової авіації, яка після війни буде в неналежному стані. Такі послуги користуватимуться попитом як всередині країни, так і за кордоном.

**Висновки.** На сьогоднішній день авіаційна галузь характеризується високою конкуренцією, динамічними змінами всередині ринку, вагомими змінами в макросередовищі, які є наслідком НТП, зародженням нових

сфер в економіці, змінами типів виробництва. Якщо ж розглядати Україну, то до вищепереліченого списку варто додати процеси глобалізації, специфіку діяльності фінансових інститутів, конкуренцію між національними і транснаціональними компаніями на національному ринку та ін.

Проведене дослідження дало можливість стверджувати, що ДП «ЗДАРЗ «МіГремонт» має позитивну тенденцію до зростання одного з найважливіших показників (обсягів продажу або виручки), як наслідок перспективи розвитку даного підприємства є позитивними.

Детально дослідивши напрями стратегічного розвитку авіатранспортних підприємств в конкурентних умовах, було сформовано рекомендацію для ДП «ЗДАРЗ «МіГремонт» орієнтуватися на сегмент регіональних літаків, якій не є головним цільовим сегментом для лідерів ринку і на якому українські підприємства, використовуючи свої конкурентні переваги, такі як високий інтелектуальний потенціал та замкнений цикл виробництва літаків на території України, зможуть реалізувати свої можливості та досягти стратегічних цілей.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т., Заболотна Д. В. Стратегічні ресурси забезпечення економічного потенціалу в контексті інтеграційно-диверсифікаційного розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 11. С. 398–404. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-398-404>.

2. Баланович А. М. Механізм формування стратегії розвитку промислового підприємства. *Управління розвитком*. 2017. № 3–4. С. 101–107.
3. Венжега Р. В. Теоретичні аспекти стратегічного розвитку промислових підприємств. *Научный вестник Донбасской государственной машиностроительной академии*. 2017. № 1. С. 120–130.
4. Вовк О. М., Ковальчук А. М. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах конкурентної економіки. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України*. 2019. № 1. С. 20–32.
5. Легомінова С. В. Концептуальні засади стратегічного управління конкурентними перевагами підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 18. С. 250–255. URL: <http://global-national.in.ua/archive/18-2017/48.pdf>.
6. Прохорова В. В., Божанова О. В. Стратегічно-орієнтовані напрями інноваційного розвитку промислового підприємства. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2020. № 2. С. 132–140.
7. Швець Н. В. Стратегічне управління регіональним розвитком в Україні: ретроспективний аналіз та сучасний вектор трансформації. *Вісник східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2021. № (3). С. 98–108.
8. Kuzior A., Arefieva O., Kovalchuk A., Brozek P. and Tytykalo V. (2022) Strategic Guidelines for the Intellectualization of Human Capital in the Context of Innovative Transformation. *Sustainability*. Vol. 14, 11937.

## REFERENCES:

1. Arefieva, O. V., Piletska S. T., & Zabolotna D. V. (2020) Stratehichni resursy zabezpechennia ekonomichnoho potentsialu v konteksti intehratsiino-dyversyfikatsiinoho rozvytku pidpriemstva [Strategic resources for securing economic potential in the context of the integration and diversification development of entrepreneurship]. *Biznes Inform*, no. 11, pp. 398–404. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-398-404>. (in Ukrainian)
2. Balanovich, A. M. (2017) Mechanizm formuvannia strategii rozvytku promyslovogo pidpriemstva [Mechanism of formation of industrial enterprise development strategy]. *Upravlinnya rozvytkom*, no. 3–4, pp. 101–107.
3. Venzhega, R. V. (2017) Teoretychni aspekty strategichnogo rozvytku promyslovykh pidpriemstv [Theoretical aspects of strategic development of industrial enterprises]. *Nauchnyy vestnik Donbasskoy gosudarstvennoy mashinostroitelnoy akademii*, no. 1, pp. 120–130.
4. Vovk, O. M., & Kovalchuk, A. M. (2019) Strategichne upravlinnya v umovah konkurentnoi ekonomiki [Strategic management of the development of enterprises in the conditions of a competitive economy]. *Zbirnyk naukovykh prats Universitetu derzhavnoi fiskalnoi sluzhbi Ukrainy*, no. 1, pp. 20–32.
5. Legominova, S. V. (2017) Kontseptualny zasady strategichnogo upravlinnya konkurentnymi perevagamy pidpriemstv [Conceptual principles of strategic management of competitive advantages of enterprises]. *Globalni ta natsionalny problemy ekonomiki*, no 18, pp. 250–255.
6. Prokhorova V. V., & Bozhanova, O. V. (2020) Strategichno-orientovani napryamy innovatsiinogo rozvytku promyslovogo pidpriemstva [Strategically oriented directions of innovative development of an industrial enterprise]. *Ekonomichnyy visnyk Natsionalnogo girnichogo universitetu*, no. 2, pp. 132–140.
7. Shvets, N.V. Strategichne upravlinnya regionalnim rozvytkom v Ukraine: retrospektivniy analiz ta sychasniy vektor transformatsii [Strategic management of regional development in Ukraine: retrospective analysis and modern vector of transformation]. *Visnyk shidnoukrainskogo natsionalnogo universitetu imeni Volodymyra Dalya*, no. 3, pp. 98–108.
8. Kuzior A., Arefieva O., Kovalchuk A., Brozek P. & Tytykalo V. (2022) Strategic Guidelines for the Intellectualization of Human Capital in the Context of Innovative Transformation. *Sustainability*, vol. 14, 11937.