

*Геєць І.О., к.е.н, доцент*

*Національний авіаційний університет (Україна), доцент*

*Університет Монпельє (Франція), докторант академічного обміну*

## **АНАЛІЗ СО-КОНКУРЕНТНИХ ОБ'ЄДНАНЬ В АВІАБУДІВНІЙ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ**

В період світової глобалізації та розширення міжнародних ринків, особливо актуальним залишається питання формування ефективної стратегії розвитку міжнародних корпорацій для зміцнення позицій на ринку та отримання економічного та соціального ефекту.

Міжнародні компанії починають формувати нові стратегії розвитку, що базуються на співпраці двох конкурентів [4, с. 674]. Класичні теорії конкурентних стратегій починають заміщати со-конкурентні стратегії розвитку. Підприємства важкої промисловості, до яких відносяться і компанії, що працюють на ринку виробництва авіаційної техніки, починають працювати з конкурентами як з стратегічними партнерами [6, с. 68].

Со-конкурентним об'єднанням в авіакосмічній галузі України можна вважати Спільне підприємство «ОАК-Антонов», що було створено в жовтні 2010 року між Публічним акціонерним товариством «Об'єднана авіабудівна корпорація» (ПАТ «ОАК») (Російська Федерація) та Державним підприємством «Антонов» (Україна) [1].

Основною стратегічною ціллю створення спільного підприємства було налагодження партнерських відносин та розвиток довготермінової співпраці між двома партнерами. Відповідно до угоди учасники мали намір здійснити проекти в наступних напрямках:

- розробка та виробництво високотехнологічного авіаційного продукту на основі інноваційних технологій;
- серійного виробництва цивільних, транспортних та військових літаків;
- теологічної модернізації літаків в Російській Федерації та в Україні;
- післяпродажне обслуговування авіаційної техніки;
- підтримка експорту промислової продукції та його диверсифікація.

СП «ОАК-Антонов» мало власні технологічні, людські та фінансові ресурси. Основними проектами було виробництво літаків типу Ан-70 (військовий літак), Ан-140 (транспортний літак), Ан-124-100 «Руслан» (найбільший в світі вантажний літак) та Ан-148 (пасажирський літак) (рис. 1.) [7].

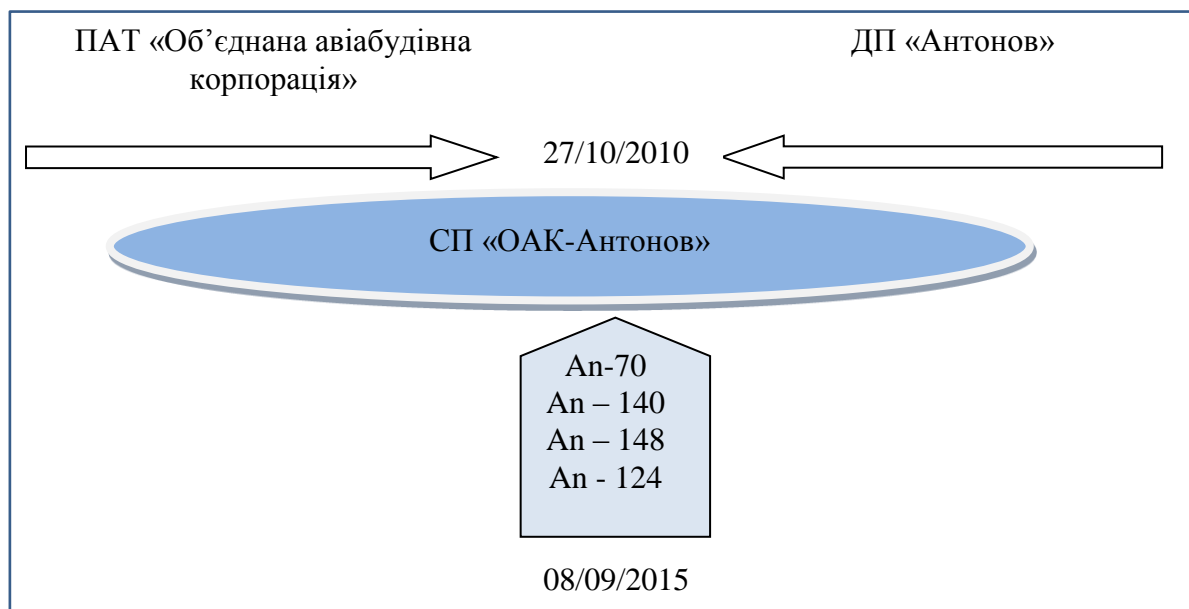


Рис. 1. Проекти СП «ОАК-Антонов»

Підприємство засновувалося на паритетних засадах та кожен з партнерів володів часткою у 50% власного капіталу. Фінансова підтримка надавалась за рахунок фінансування проектів від «Внешторгбанк».

Принципи управління та формування Ради директорів були визначені угодою та складалася з 12 осіб, по 6 представників з кожної сторони. ПАТ «ОАК» та ДП «Антонов» являються конкурентами на ринку виробництва регіональних пасажирських та вантажних літаків. Тому, створення спільного підприємства двох конкурентів з відокремленими структурними підрозділами є прикладом со-конкурентної стратегії двох компаній .

У зв'язку з загостренням політичної ситуації між Україною та Російською Федерацією та пропозицією Міністерства економічного розвитку та торгівлі, 8 вересня 2015 року, керівництво ДП «Антонов» вирішило вийти зі СП «ОАК-Антонов». Також у 2015 році, з метою підвищення ефективності

авіаційної галузі, Урядом України було прийнято рішення передати ДП «Антонов», ХДАВП та «Завод 410» (тобто всі три підприємства концерну «Антонов») в управління Державного концерну «Укроборонпром» [1].

СП «ОАК-Антонов» являлось чудовим прикладом со-конкурентної стратегії двох міжнародних компаній, проте у зв'язку з політичною та військовою напругою між РФ та Україною, діяльність підприємства була зупинена. Майбутня стратегія ДП «Антонов» має ґрунтуватися на со-конкурентній стратегії за рахунок створення спільних підприємств з такими конкурентами як ATR, Bombardier, Embraer.

Література:

1. ANTONOV – unsurpassed capabilities in aircraft building:  
<http://www.antonov.com/?lang=en>

2. Bengtsson, M., & Kock, S. (2000). «Coopetition» in business networks - to cooperate and compete simultaneously. *Industrial Marketing Management*, 29(5), 411–426.

3. Fernandez, A. -S., Le Roy, F., & Gnyawali, D. R. (2014). Sources and management of tension in co-opetition case evidence from telecommunications satellites manufacturing in Europe. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 222–235.

4. Le Roy, F., & Fernandez, A. -S. (2015). Managing cooperative tensions at the working-group level: The rise of the cooperative project team. *British Journal of Management*, 26(4), 671–688.

5. Policy Handbook. A Corporate Governance Assessment of Ukraine's State-Owned Aviation Sector: The Case of Antonov. November 2012

6. Fernandez, A.-S., Chiambaretto, P. (2016). Managing tensions related to information in coopetition. *Industrial Marketing Management*, 53 (2016), 66-76

7. Публичное акционерное общество «Объединенная авиастроительная корпорация» (ПАО «ОАК»)  
<http://www.uacrussia.ru/ru/corporation/>