

Леся М. Побоченко¹, Наталія М. Грущинська²,
Марина В. Корж³, Катерина В. Сидоренко⁴

СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОЇ ВИРОБНИЧОЇ КООПЕРАЦІЇ ДЛЯ ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АВІАЦІЙНОГО БІЗНЕСУ

Метою статті є комплексне дослідження ролі та значення стратегій міжнародної виробничої кооперації для зміцнення конкурентоспроможності підприємств повітряного транспорту в умовах сучасної глобальної економіки. Дослідження базується на системному підході та використовує методи аналізу та синтезу для вивчення сучасних тенденцій та моделей співпраці в світовому авіабудуванні, метод класифікації - для систематизації стратегій кооперації за рівнем інтеграції. Аналіз конкретних прикладів з практики компаній Boeing, Airbus, Embraer, CFM International та ін. дозволить ідентифікувати основні ризики кооперації та шляхи їх мінімізації. У статті доведено, що в авіаційному секторі міжнародна виробнича кооперація еволюціонувала від простого субконтракту до складних, глибоко інтегрованих форм, таких як ризик-розділені партнерства та спільні підприємства, ставши стратегічним імперативом. Встановлено, що конкурентоспроможність сучасного авіаційного підприємства визначається не стільки його автономними можливостями, скільки його позицією та роллю в глобальних виробничих мережах. Систематизовано основні стратегії кооперації та проаналізовано пов'язані з ними стратегічні, операційні, технологічні та політичні ризики. Обґрунтовано, що успіх співпраці залежить від наявності ефективної системи управління цими ризиками. Наукова новизна полягає у комплексному осмисленні та систематизації стратегій міжнародної виробничої кооперації для авіаційного сектору, що, на відміну від існуючих досліджень, поєднує теоретичні засади з аналізом конкретних бізнес-кейсів та ризиків, пропонуючи цілісне бачення проблеми. Результати дослідження можуть бути використані керівниками підприємств авіаційного сектору при розробці та обґрунтуванні стратегій виходу на міжнародні ринки, виборі оптимальних моделей співпраці та побудові систем управління коопераційними ризиками.

Ключові слова: авіаційний транспорт, конкурентоспроможність, стратегія, міжнародна виробнича кооперація, стратегічний альянс, спільне підприємство, ризик, глобальні ланцюги створення вартості.

Табл. 1. Літ. 7.

DOI: 10.32752/1993-6788-2025-2-283-154-160

Lesya Pobochenko, Natalia Hrushchynska, Maryna Korzh, Kateryna Sydorenko

STRATEGIES FOR INTERNATIONAL PRODUCTION COOPERATION TO STRENGTHEN THE COMPETITIVENESS OF THE AVIATION BUSINESS

The purpose of the article is a comprehensive study of the role and significance of international industrial cooperation strategies for strengthening the competitiveness of air transport enterprises in the modern global economy. The research is based on a systematic approach and uses methods of analysis and synthesis to study current trends and models of collaboration in the global aviation industry, and the classification method to systematize cooperation strategies by the level of

¹ State University «Kyiv Aviation Institute», Kyiv, Ukraine.

² State University «Kyiv Aviation Institute», Kyiv, Ukraine.

³ State University of Trade and Economics, Kyiv, Ukraine.

⁴ State University «Kyiv Aviation Institute», Kyiv, Ukraine.

integration. The analysis of specific examples from the practice of companies such as Boeing, Airbus, Embraer, CFM International, etc., made it possible to identify the main risks of cooperation and ways to minimize them. The article proves that in the aviation sector, international industrial cooperation has evolved from simple subcontracting to complex, deeply integrated forms, such as risk-sharing partnerships and joint ventures, becoming a strategic imperative. It is established that the competitiveness of a modern aviation enterprise is determined not so much by its autonomous capabilities as by its position and role in global production networks. The main cooperation strategies are systematized, and the associated strategic, operational, technological, and political risks are analyzed. It is substantiated that the success of cooperation depends on the existence of an effective risk management system. The scientific novelty lies in the comprehensive conceptualization and systematization of international industrial cooperation strategies for the aviation sector, which, unlike existing research, combines a theoretical basis with the analysis of specific business cases and risks, offering a holistic vision of the problem. The research results can be used by managers of aviation sector enterprises in developing and substantiating strategies for entering international markets, selecting optimal models of cooperation, and building systems for managing cooperation risks.

Keywords: air transport, competitiveness, international industrial cooperation, strategy, strategic alliance, joint venture, risk, global value chains.

Peer-reviewed, approved and placed: 10.01.2025.

Постановка проблеми. Сучасний стан розвитку світової економіки характеризується поглибленням процесів глобалізації, що невід’ємно веде до загострення конкурентної боротьби на всіх рівнях — від локального до міжнародного. Особливо гостро ці процеси проявляються в таких високотехнологічних та наукоємних галузях, як авіаційна промисловість. Унікальність авіаційного бізнесу, що полягає у надвисокій вартості розробки нових продуктів, тривалих інвестиційних циклах, жорстких вимогах до стандартів безпеки та сертифікації, а також значних фінансових ризиках, змушує провідних гравців ринку шукати ефективні інструменти для забезпечення сталого розвитку та збереження лідерських позицій. В цих умовах міжнародна виробнича кооперація перетворюється з тактичної переваги на стратегічний імператив виживання та ключовий фактор зміцнення конкурентоспроможності.

Метою статті є комплексне дослідження ролі та значення стратегій міжнародної виробничої кооперації для зміцнення конкурентоспроможності підприємств повітряного транспорту в умовах сучасної глобальної економіки.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Окремі аспекти стратегічного розвитку, коопераційних відносин та конкурентоспроможності в авіаційному секторі вивчали науковці О. Ареф’єва, К. Баттон, О. Бетанкор, О. Бугайко, М. Висоцька, О. Вовк, М. Григорак, Г. Гуріна, Н. Ітані, Ю. Дж. О’Коннелл, Ю. Кулаєв, В. Купріянова, С. Литвиненко, О. Ложачевська, І. Матюшенко, І. Набок, Т. Остапенко, С. Подреза, О. Полоус, А. Прокопєва та інші. Проте, більшість робіт зосереджена на загальноекономічних або макrorівневих аспектах, залишаючи поза увагою специфіку та прикладні інструменти формування й реалізації коопераційних стратегій саме для підприємств авіаційної галузі. Існує нагальна потреба в систематизації наявних моделей кооперації, оцінці їхньої ефективності та розробці науково-обґрунтованих

рекомендацій щодо вибору оптимальної стратегії залежно від цілей та ресурсних можливостей підприємства.

Основні результати дослідження. Актуальність дослідження посилюється тим, що жодна, навіть найпотужніша корпорація чи країна, сьогодні не в змозі самостійно реалізувати повний цикл створення сучасного авіалайнера. Проекти-гіганти, такі як Airbus A380 чи Boeing 787, є яскравим свідченням того, що успіх можливий лише завдяки синергії зусиль десятків міжнародних партнерів, кожен з яких робить свій унікальний внесок у вигляді технологій, компетенцій, виробничих потужностей та інвестицій. Формування таких глобальних ланцюгів створення вартості дозволяє не лише розподілити ризики та оптимізувати колосальні витрати, а й отримати доступ до передових інновацій та розширити географію ринків збуту продукції.

Сучасний етап розвитку світової авіаційної промисловості характеризується домінуванням глобальних ланцюгів створення вартості, де традиційна модель "один завод – один літак" остаточно поступилася місцем складній системі міжнародної кооперації. Ідентифікуємо ключові тенденції:

1. Перехід від субконтрактингу до ризик-розділених партнерств (Risk-Sharing Partnerships). Якщо раніше виробники повітряних суден замовляли компоненти у постачальників на умовах простого субконтракту, то сьогодні провідні партнери беруть на себе не лише виробництво, а й частину витрат та ризиків на етапі розробки [6]. В обмін вони отримують частку в майбутніх прибутках від продажу та обслуговування повітряних суден. Яскравим прикладом є програма Boeing 787 Dreamliner, де майже 70% компонентів розробляли та виробляли понад 50 партнерів з усього світу [4]. Японські компанії, такі як Mitsubishi Heavy Industries (виробництво кесонів крила з композитних матеріалів), Kawasaki Heavy Industries (секції фюзеляжу) та Fuji Heavy Industries (центральна частина крила), виготовляли компоненти та інвестували власні кошти в розробку, взявши на себе значну частину фінансових та технологічних ризиків проекту. Аналогічна модель застосована в програмі Airbus A350 XWB, де ключові партнери, такі як Spirit AeroSystems (США, секції фюзеляжу) та GKN (Велика Британія, елементи крила), також є ризик-розділеними партнерами [3].

2. Глибока спеціалізація та концентрація компетенцій. Гравці ринку зосереджуються на своїх ключових компетенціях. Наприклад, General Electric та Rolls-Royce домінують у двигунобудуванні, Safran – у виробництві шасі та авіоніки для повітряних суден, Spirit AeroSystems – у виробництві фюзеляжів [2]. Такий підхід стимулює створення довгострокових стратегічних альянсів між виробниками фінального продукту та вузькоспеціалізованими постачальниками першого рівня.

3. "Офсетизація" як інструмент доступу до ринків. Багато країн при закупівлі великих партій авіатехніки висувають офсетні вимоги – зобов'язання виробника розмістити частину замовлень або інвестувати в авіаційну промисловість країни-покупця. Прикладом може слугувати контракт на закупівлю Індією 36 винищувачів Rafale у французької Dassault Aviation [1]. Угода включала 50% офсетну вимогу, що зобов'язало Dassault та її партнерів (Safran, Thales) реінвестувати близько 4 млрд євро в індійську

аерокосмічну та оборонну промисловість, зокрема через створення спільного підприємства Dassault Reliance Aerospace Limited (DRAL) для виробництва компонентів для бізнес-джетів Falcon.

4. Створення спільних підприємств для освоєння нових ринків. Для виходу на закриті або специфічні ринки (наприклад, китайський) західні компанії часто створюють спільні підприємства з місцевими гравцями, що дозволяє поєднати передові технології західної сторони з виробничими потужностями та знанням місцевого ринку партнера. Прикладом є спільне підприємство між Airbus та китайською компанією AVIC [5]. Так, для виходу на ринок Китаю, який стрімко зростає, Airbus створив спільне підприємство з Aviation Industry Corporation of China (AVIC). Це дозволило відкрити лінію фінального складання повітряних суден сімейства A320 у місті Тяньцзінь у 2008 році. Успіх такого спільного підприємства призвів до подальшого розширення співпраці – створення центру комплектації та доставки широкофюзеляжних повітряних суден A330, а згодом і A350.

Зазначені тенденції свідчать про те, що конкуренція в авіабізнесі все більше переміщується з рівня окремих компаній на рівень глобальних виробничих мереж та альянсів.

Класифікуємо стратегії міжнародної виробничої кооперації за ступенем інтеграції партнерів та глибиною їхньої співпраці. Для авіаційної галузі доцільно виділити три основні групи стратегій.

1. Стратегії з низьким рівнем інтеграції:

- Субконтрактинг: Передача частини виробничих операцій або виготовлення окремих некритичних компонентів сторонній організації на основі детальних специфікацій замовника. Перевагами даної стратегії є: гнучкість, зниження витрат, недоліками – низька залученість постачальника, ризики якості та своєчасності.

- Ліцензування: Надання права на використання технології, патенту або ноу-хау в обмін на роялті. Перевагами є швидкий вихід на новий ринок з мінімальними інвестиціями, недоліки – ризик створення майбутнього конкурента, обмежений контроль.

2. Стратегії з середнім рівнем інтеграції:

- Стратегічні альянси: Довгострокові угоди між двома або більше компаніями для спільної роботи над певним проектом або в певній сфері (наприклад, спільні дослідження і розробки). Партнери залишаються юридично незалежними. Перевагами є об'єднання компетенцій, розподіл витрат. У свою чергу недоліки – складність управління, ризик конфлікту інтересів.

- Ризик-розділене партнерство: Розвинена форма альянсу, характерна для авіації, де партнери спільно інвестують у розробку. Перевагами є залучення значних інвестицій, висока мотивація партнерів, недоліки – висока складність координації, значні фінансові ризики для всіх учасників.

3. Стратегії з високим рівнем інтеграції:

- Спільні підприємства: Створення нової, юридично самостійної компанії двома або більше засновниками, які спільно нею володіють та управляють. Перевагами такої стратегії є глибока інтеграція, доступ до

ресурсів та ринків партнера, недоліки - високі витрати на створення, ризик культурних та управлінських конфліктів [7].

- Консорціуми: Тимчасове об'єднання компаній для реалізації масштабного, капіталомісткого проекту. Класичним прикладом є консорціум Airbus, який на початковому етапі об'єднав компанії з Франції, Німеччини, Іспанії та Великої Британії для конкуренції з Boeing.

Вибір конкретної стратегії залежить від безлічі факторів, зокрема стратегічних цілей компанії, рівня її технологічного розвитку, фінансових можливостей та специфіки ринку.

Попри значні переваги, міжнародна виробнича кооперація несе в собі суттєві ризики, які потребують ефективного управління.

Таблиця 1. Ризики міжнародної кооперації та шляхи їх мінімізації, розроблено авторами

Категорія ризику	Прояв ризику	Шляхи мінімізації
Стратегічні ризики	Розбіжність довгострокових цілей партнерів, ризик "вирощування" конкурента	Ретельний вибір партнера (due diligence), чітке визначення цілей та меж співпраці в угоді, створення механізмів спільного стратегічного планування
Операційні ризики	Проблеми координації, порушення термінів, невідповідність стандартів якості, логістичні збої	Створення спільних управлінських команд, впровадження єдиних ІТ-платформ для управління проектом (PLM-системи), гармонізація стандартів якості, регулярний аудит
Технологічні ризики	Несанкціонований доступ до критичних технологій та інтелектуальної власності	Чітке розмежування сфер відповідальності та доступу до даних, розробка детальних угод про нерозголошення, використання юридичних механізмів захисту інтелектуальної власності
Фінансові ризики	Непередбачуване зростання витрат, коливання валютних курсів, фінансова нестабільність партнера	Спільне планування бюджету з резервними фондами, використання механізмів хеджування валютних ризиків, регулярний фінансовий моніторинг партнера
Культурні та політичні ризики	Розбіжності в діловій культурі, мовні бар'єри, зміна політичної ситуації в країні партнера	Проведення крос-культурних тренінгів для команд, залучення місцевих менеджерів, постійний моніторинг політичного середовища, розробка планів дій на випадок форс-мажорів

Незважаючи на значні потенційні вигоди, міжнародна виробнича кооперація нерозривно пов'язана із суттєвими ризиками: стратегічними, операційними, технологічними, фінансовими та політичними. Приклади з практики провідних світових компаній (проблеми програми Boeing 787, вплив санкцій, невдалі альянси) доводять, що ігнорування цих ризиків може призвести до багатомільярдних збитків та втрати ринкових позицій. Тому можемо стверджувати, що ключовою умовою успіху будь-якої коопераційної

стратегії є побудова комплексної та проактивної системи управління ризиками.

Таким чином, у XXI столітті конкурентоспроможність авіаційного підприємства визначається його “мережевою силою” - здатністю вибудовувати ефективні, довгострокові та гнучкі партнерські відносини на глобальному рівні. Для підприємств українського повітряного транспорту це означає нагальну необхідність активного пошуку своєї ніші у світових ланцюгах створення вартості, переходу від ролі простого субпідрядника до статусу повноцінного технологічного партнера.

Висновки. Міжнародна виробнича кооперація відіграє ключову роль у зміцненні конкурентоспроможності підприємств авіаційного бізнесу. Встановлено, що в умовах глобалізації, стрімкого технологічного розвитку та колосальної капіталомісткості авіаційної галузі міжнародна виробнича кооперація перетворилася на фундаментальний елемент стратегії виживання та розвитку. Аналіз сучасних тенденцій показав якісну трансформацію моделей співпраці. Відбувся стійкий перехід від простих субконтрактних відносин до глибоко інтегрованих форм, таких як ризик-розділені партнерства та стратегічні альянси. Класифікація стратегій міжнародної виробничої кооперації за рівнем інтеграції продемонструвала наявність широкого спектру інструментів для реалізації міжнародної співпраці. Вибір конкретної стратегії є складним управлінським рішенням, яке має базуватися на ретельному аналізі стратегічних цілей підприємства, його ресурсного потенціалу, технологічного рівня та готовності до розподілу ризиків і контролю.

Перспективними напрямками подальших досліджень є кількісна оцінка впливу різних моделей міжнародної виробничої кооперації на фінансові показники діяльності авіапідприємств, розробка адаптивних моделей вибору партнера, а також дослідження ролі цифрових платформ в управлінні складними міжнародними коопераційними проектами.

1. Бугайко Д. О., Гуріна Г. С., Заблоцька Р. О., Корж М. В., Сидоренко К. В. (2022). Світовий ринок технологій у сфері авіації як форма реалізації міжнародних науково-технологічних відносин. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки". №12. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-12-8491>.

2. Грущинська Н. М., Побоченко Л. М., Набок І. І., Прокоп'єва А. А. (2024). Авіаційна та космічна галузі в постіндустріальному розвитку. Бізнес Інформ. №2. С. 6–12. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-6-12>.

3. Сидоренко К.В., Терентьєва В.Ю. (2024). Розвиток світового ринку авіаційних перевезень в умовах турбулентності. Економічний простір. №192. С. 12-21. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.192.12-21>

4. Boeing Suppliers. URL: <https://www.boeing-suppliers.com>.

5. Bugaro D. O., Gurina G. S., Korzh M. V., Sydorenko K. V. (2022). Challenges of sustainable development and safety of world civil aviation in the conditions of globalization. Intellectualization of logistics and Supply Chain Management. №16. P. 41–50. DOI: <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2022-16-3>.

6. Li R., Lu Y. (2020). Research on the Over-outsourcing in Aviation Manufacturing Industry – Case Analysis based on the Boeing 787. Wseas transactions on business and economics. DOI: <https://doi.org/10.37394/23207.2020.17.49>.

7. Sokolova Z., Nabok I., Prokopieva A., Sydorenko K., Boichuk D., Rodionov P. (2022). Analysis of the effects of the implementation of the common aviation space agreement with the EU for the

passenger air transportation of Ukraine in the pre-war period. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. №6 (47). P. 400–423. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.6.47.2022.3937>.

1. Buhaiko, D. O., Hurina, H. S., Zablotska, R. O., Korzh, M. V., & Sydorenko, K. V. (2022). Svitoviy rynek tekhnolohii u sferi aviatsii yak forma realizatsii mizhnarodnykh naukovo-tekhnolohichnykh vidnosyn [The world market of technologies in the field of aviation as a form of implementation of international scientific and technological relations]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Seriya: "Ekonomichni nauky" – International scientific journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*, Vol. 12. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-12-8491>. [in Ukrainian].
2. Hrushchynska, N. M., Pobochenko, L. M., Nabok, I. I., & Prokopieva, A. A. (2024). Aviacijna ta kosmichna ghaluzi v postindustrialjnomu rozvytku [Aviation and space industries in post-industrial development]. *Biznes Inform – Business Inform*, (2), Pp. 6–12. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-6-12>. [in Ukrainian].
3. Sydorenko, K. V., & Terentieva, V. Yu. (2024). Rozvytok svitovogho rynku aviacijnykh perevezenj v umovakh turbulentsnosti [Development of the world air transportation market in conditions of turbulence]. *Ekonomichnyj prostir – Economic Space*, (192), Pp. 12–21. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.192.12-21>. [in Ukrainian].
4. Boeing. Suppliers. URL: <https://www.boeingssuppliers.com>.
5. Bugayko, D. O., Gurina, G. S., Korzh, M. V., & Sydorenko, K. V. (2022). Challenges of sustainable development and safety of world civil aviation in the conditions of globalization. *Intellectualization of logistics and Supply Chain Management*, Vol. 16. Pp. 41–50. DOI: <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2022-16-3>.
6. Li, R., & Lu, Y. (2020). Research on the Over-outsourcing in Aviation Manufacturing Industry – Case Analysis based on the Boeing 787. *Wseas transactions on business and economics*. DOI: <https://doi.org/10.37394/23207.2020.17.49>.
7. Sokolova, Z., Nabok, I., Prokopieva, A., Sydorenko, K., Boichuk, D., & Rodionov, P. (2022). Analysis of the effects of the implementation of the common aviation space agreement with the EU for the passenger air transportation of Ukraine in the pre-war period. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, Vol. 6(47). Pp. 400–423. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.6.47.2022.3937>.