

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра маркетингу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему

**Реклама як елемент комунікаційної стратегії підприємства
в аерокосмічній сфері
(за матеріалами ДП «АНТОНОВ», м. Київ)**

Студентки 2 курсу 4м групи,
спеціальності 075 «Маркетинг»
спеціалізації «Рекламний бізнес»

Зеленяк Тетяни Ігорівни

підпис студента

Науковий керівник
канд. техн. наук, професор

Яцишина Л. К.

підпис керівника

Київ 2018

ЗМІСТ

Вступ	3
Розділ 1 Теоретичні основи формування комунікаційних стратегій маркетингу	5
1.1 Маркетингова комунікаційна стратегія: сутність та класифікація.....	5
1.2 Аналіз методів формування маркетингових комунікаційних стратегій.....	13
1.3 Проблеми визначення ефективності маркетингових комунікаційних стратегій.....	22
Розділ 2 Аналіз комунікаційної діяльності Державного підприємства «АНТОНОВ»	31
2.1 Аналіз маркетингового середовища ринку аерокосмічної сфери.....	31
2.2 Дослідження комунікаційної діяльності ДП «АНТОНОВ».....	41
2.3 Аналіз результативності маркетингової комунікаційної діяльності підприємства.....	53
Розділ 3 Формування маркетингової комунікаційної стратегії Державного підприємства «АНТОНОВ»	62
3.1 Рекомендації щодо вдосконалення маркетингової комунікаційної діяльності підприємства.....	62
3.2 Розробка оновленого плану інтегрованих маркетингових комунікацій ДП «АНТОНОВ».....	77
3.3 Оновлена маркетингова комунікаційна стратегія як інструмент адаптації підприємства до сучасних ринкових умов.....	92
Висновки	109
Список використаних джерел	112
Додатки	120

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах сучасного ринку маркетинг виступає однією з ключових підсистем управління будь-якою організацією нарівні з виробництвом, інноваціями та фінансами. В рамках стратегічного управління маркетингова складова є надзвичайно вагомою, адже будь-який суб'єкт господарювання діє в динамічному середовищі й підлягає впливу змін пріоритетів держави, технологій, потреб та інтересів споживачів, появи нових конкурентів тощо. За таких умов організація повинна володіти гнучким та ефективним набором форм і методів поведінки, які забезпечать їй вигідну позицію в насиченому конкурентному середовищі й нададуть можливість для подальшого розвитку. Маркетингова комунікаційна стратегія – ключовий елемент цього набору.

Враховуючи особливо концентрований вплив сучасного мінливого середовища, все більшою кількістю ризиків та обмежень оточена маркетингова діяльність великих промислових підприємств. Вона повинна здійснюватись системно, цілеспрямовано та відповідати обґрунтованій маркетинговій стратегії.

Будучи високотехнологічною галуззю світової економіки, аерокосмічна та, зокрема, авіабудівна промисловість, характеризується високою динамічністю, науко- та капіталомісткістю. На діяльність підприємств цієї галузі впливає надзвичайно велика кількість факторів маркетингового середовища, створюючи множину можливостей та загроз. Саме тому для повноцінного функціонування авіабудівної компанії в сучасних ринкових умовах і розробки оптимальної маркетингової, в тому числі комунікаційної, стратегії перш за все необхідне ґрунтовне дослідження структури, існуючого та перспективного впливу цих факторів. Крім того, оскільки продукція, що виробляється в галузі, є специфічною за своєю суттю й призначенням та відрізняється високою вартістю, реклама як елемент комунікаційної стратегії підприємств авіабудування, відповідно, носить достатньо своєрідний характер.

Метою роботи є розробка оновленої маркетингової комунікаційної стратегії Державного підприємства «АНТОНОВ» на основі дослідження сучасного етапу розвитку маркетингового середовища ринку аерокосмічної сфери.

Завдання дослідження:

- розглянути теоретичні аспекти формування комунікаційних стратегій маркетингу;
- розкрити сучасні проблеми визначення ефективності маркетингових комунікаційних стратегій;
- здійснити діагностику маркетингового середовища сучасного ринку аерокосмічної сфери;
- проаналізувати характерні риси, особливості та показники результативності маркетингової комунікаційної діяльності Державного підприємства «АНТОНОВ»;
- надати практичні рекомендації щодо вдосконалення маркетингової комунікаційної діяльності ДП «АНТОНОВ»;
- розробити оновлений план інтегрованих маркетингових комунікацій ДП «АНТОНОВ»;
- спрогнозувати ефективність оновленої маркетингової комунікаційної стратегії як інструменту адаптації підприємства до сучасних ринкових умов.

Об'єктом дослідження виступає процес рекламування як елемент комунікаційної діяльності підприємства аерокосмічної сфери.

Предмет дослідження становить сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів рекламування як елемента комунікаційної стратегії підприємства аерокосмічної сфери.

Методи дослідження: аналіз, синтез, класифікація, порівняння, деталізація, узагальнення, розрахунковий, гіпотетичний, структурно-функціональний, метод статистичного аналізу, метод експертного оцінювання, графічний метод.

Структура та обсяг роботи. Випускна кваліфікаційна робота викладена на 127 сторінках і складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Серед ілюстративного матеріалу – 26 рисунків, 25 аналітично-розрахункових таблиць та 6 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ МАРКЕТИНГУ

1.1 Маркетингова комунікаційна стратегія: сутність та класифікація

Однією із найважливіших умов ефективного управління підприємством є вміння бачити його перспективу з урахуванням різноманітних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Це пояснюється тим, що будь-якому суб'єкту господарювання доводиться діяти у динамічному середовищі, вплив на яке постійно чинять зміни пріоритетів держави, оновлення технологій, асортименту продукції, потреб та інтересів споживачів, поява нових конкурентів тощо. За таких умов організація повинна мати гнучкий ефективний набір видів діяльності, асортимент продукції, форм і методів поведінки, які забезпечать їй вигідну позицію в насиченому конкурентному середовищі, завдяки якому вона досягала б поточних і планових цілей. Саме такий набір є основою для успішного розвитку підприємства і називається його стратегією [1, с.6].

Слово «стратегія» має грецьке коріння: *strategia* (стратос – військо, аго – веду), тобто за походженням є військовим терміном. Його тлумачать як військове мистецтво, котре вивчає закономірності та характер війни, теоретичні основи планування, підготовки і проведення крупних військових операцій із визначеними задалегідь стратегічними завданнями. У розрізі економічного вчення цей термін у 1962 році вперше використав А. Чандлер для позначення одного з видів керівництва будь-яким комерційним підприємством [2, с. 68-69].

Власне з того часу починається відлік етапу стратегічного планування на підприємствах в умовах ринкової економіки.

М. Мескон, всесвітньо відомий вчений у сфері менеджменту, визначає цей термін таким чином: "стратегія являє собою детальний всебічний комплексний план,

призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації та досягнення її цілей" [3, с.260]. І. Ансофф та М. Портер вважають, що стратегія відображає, в якій сфері господарської діяльності діє компанія, в якому напрямі вона має намір розвиватися, і прагне зайняти конкурентну позицію в галузі [4; 5]. Фатхутдінов Р. А. визначає стратегію як програму, план, генеральний курс суб'єкта управління до досягнення нею стратегічних цілей у будь-якій сфері діяльності [6, с.7].

Таким чином, формування стратегії постає як центральний етап процесу стратегічного управління організацією. Серед існуючих видів стратегій маркетингова займає особливе місце. Американські дослідники зазначають, що питома вага маркетингової стратегії у загальній стратегії організації складає близько 80%.

Теоретичні та практичні аспекти формування маркетингових стратегій висвітлені в наукових роботах багатьох зарубіжних і вітчизняних вчених, серед яких: М. Портер, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, Г. Ассель, М. Мак-Дональд, Фатхутдінов Р.А., Гаркавенко С.С., Тімонін А.М., Куденко Н.В., Балабанова Л.В., Решетнікова І.Л. та ін.

У своїх працях науковці по-різному визначають термін «маркетингова стратегія». (табл. 1.1)

Таблиця 1.1

Підходи до визначення терміну «маркетингова стратегія»

Автор	Трактування терміна «маркетингова стратегія»
Г. Ассель	Стратегія маркетингу – основний метод компанії впливати на покупців і спонукати їх до купівлі [7, с.797]
Ф. Котлер, Г. Армстронг	Стратегія маркетингу головну увагу приділяє цільовим покупцям. Компанія обирає ринок, розподіляє його на сегменти, вибирає найбільш перспективні й концентрує свою увагу на обслуговуванні й задоволенні цих сегментів [8, с. 132]
М. Мак-Дональд	Маркетингові стратегії – це засоби досягнення маркетингових цілей щодо маркетинг-міксу [9, с. 172]
О. Уолкер., Х. Байд	Маркетингова стратегія – це фундаментальна модель поточних та планових цілей, розміщення ресурсів та взаємодії організації з ринками, конкурентами та іншими факторами зовнішнього середовища [10, с.8]
Х. Хершген	Стратегія маркетингу – це принципові, середньо- або довгострокові рішення, які надають орієнтири і спрямовують окремі заходи маркетингу на досягнення встановлених цілей [11, с.37]

Багієв Г.Л., Тарасевич В.М.,	Стратегія маркетингу – це генеральна програма маркетингової діяльності на цільових ринках. Вона включає головні напрями
---------------------------------	---

Продовження табл. 1.1

Х. Анн	маркетингової діяльності фірми та інструментарій комплексу маркетингу (маркетинг-мікс), за допомогою якого розробляють і здійснюють маркетингові заходи для досягнення встановлених цілей. Стратегія маркетингу є засобом використання фірмою власного потенціалу і досягнення успіху в оточуючому її середовищі [12, с.189]
Балабанова Л.В.	Маркетингові стратегії – це основні напрями зосередження зусиль, філософія бізнесу підприємства в умовах маркетингової організації [13, с. 14]
Гаркавенко С.С.	Під поняттям «стратегія маркетингу» розуміють детальний всебічний план досягнення маркетингових цілей [14, с.134]
Куденко Н.В.	Маркетингова стратегія – це напрям (вектор) дій підприємства із створення його цільових ринкових позицій [15, с.73]
Решетнікова І.Л.	Маркетингова стратегія – найважливіша функціональна стратегія підприємства, яка є основою розробки загальнофірмової стратегії і бізнес-плану, вона зачіпає всі господарські області і функціональні підсистеми підприємства [16, с.521]
Марцин В.С.	Стратегія маркетингу – це система організаційно-технічних і фінансових заходів щодо інтенсифікації виробництва, реалізації продукції, підвищення її конкурентоспроможності, активного впливу на попит та пропозицію [17, с.256]
Тімонін А. М., Бровко Є. М.	Маркетингова стратегія – це ряд скоординованих дій, спрямованих на завоювання стійких конкурентних переваг [18, с.50]
Уткін Є.А.	Стратегія маркетингу – це складова частина усього стратегічного управління підприємством, це план його ділової активності. [19, с.325]

Аналізуючи зазначені підходи, можна узагальнити наступне: маркетингова стратегія є довгостроковою генеральною програмою (планом) скоординованих дій; засобом досягнення поточних і планових цілей організації; визначником напрямку зосередження зусиль та реалізації потенціалу; основою розробки загальної стратегії підприємства, а також вектором його діяльності на цільових ринках.

Основним призначенням маркетингової стратегії є взаємоузгодження маркетингових цілей фірми з її можливостями, вимогами споживачів, використання слабких позицій конкурентів та власних конкурентних переваг. Саме тому процес формування маркетингової стратегії обов'язково передбачає аналіз вхідних (маркетингові цілі, зовнішні фактори, внутрішні можливості) та формулювання вихідних (стратегічні рішення щодо комплексу маркетингу) елементів (рис.1.1).

Усі підприємства на ринку об'єднані базовою ціллю – одержанням прибутку, та незважаючи на це, не існує єдиної маркетингової стратегії для її досягнення, яка

була б прийнятною для всіх фірм. Саме різниця в поданих складових елементах маркетингових стратегій пояснює їхню різноманітність.

Маркетингові стратегії можна класифікувати за багатьма ознаками. Деякі основні з них разом з короткою характеристикою наведені нижче [1; 20; 22 – 25].

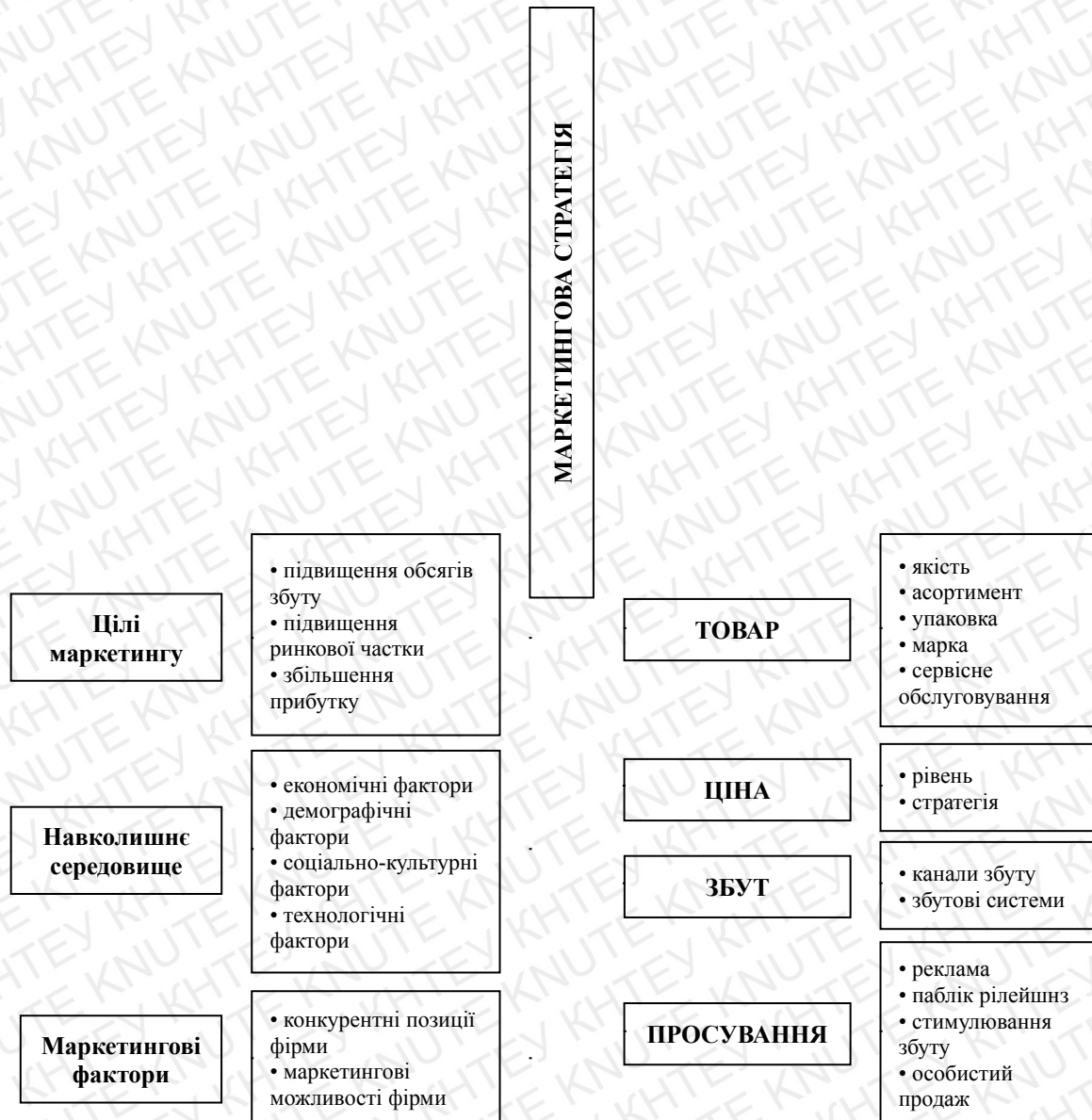


Рис. 1.1 Вхідні та вихідні елементи маркетингової стратегії [20, 21]

1. Залежно від терміну реалізації – стратегії розробляються для того, щоб досягти цілей, встановлених планами:

- короткострокові – орієнтація на суттєві зміни у показниках розвитку в короткостроковий період (до 1 року);
- середньострокові – від одного до трьох років;
- довгострокові (на три та більше років).

2. За видами розвитку – маркетингова стратегія має відповідати стадії розвитку, на якій в даний момент перебуває підприємство:

- прогресивна – підприємство знаходиться на стадії, що характеризується нарощуванням потенціалу, збільшенням кількісних та підвищенням якісних показників;
- нульова – для підприємств, які перебувають на стадії стабілізації потенціалу, для якої можливий вибір подальшого напрямку розвитку;
- регресивна – підприємство знаходиться на стадії деструктивних процесів, спаду потенціалу, зменшення кількісних та погіршення якісних показників.

3. За масштабами базового ринку:

- національна (локальна, регіональна) маркетингова стратегія;
- міжнародна маркетингова стратегія;
- мультинаціональна маркетингова стратегія;
- глобальна маркетингова стратегія.

4. Залежно від стадії ЖЦТ підприємства – характер і головна мета стратегії визначається залежно від того, на якій стадії життєвого циклу знаходиться товар фірми:

- на стадії виведення товару на ринок;
- на стадії росту;
- на стадії насичення ринку;
- на стадії спаду.

5. Залежно від стану ринкового попиту (табл. 1.2):

Таблиця 1.2

Види маркетингових стратегій залежно від стану ринкового попиту

Стан попиту	Стратегія	Сутність
Негативний	Конверсійного маркетингу	Завданням є аналіз причин відторгнення ринком товару і зміна негативного відношення споживачів до товару на позитивне
Прихований	Креативного маркетингу	Полягає в оцінюванні потенційного ринку і перетворенні прихованого попиту на реальний шляхом розробки нових ефективних товарів
Нульовий (відсутній)	Стимулюючого маркетингу	Спрямована на подолання можливих причин повного незнання споживачами товару та його характеристик, усунення перешкод до його

		розповсюдження тощо
Попит, що формується	Розвиваючого маркетингу	Використовується в ситуаціях, коли має місце перетворення потенційного попиту у повноцінний
Нерегулярний	Синхро-маркетингу	Полягає у пошуку способів згладжування (регулювання) коливань попиту за допомогою інструментів маркетингу
Повноцінний	Підтримуючого маркетингу	Передбачає підтримку існуючого рівня попиту, незважаючи на зміни вподобань споживачів і зростання конкуренції
Спадаючий	Ремаркетингу	Спрямована на відновлення попиту за допомогою творчої реорганізації маркетингового підходу
Надмірний	Демаркетингу	Націлена на пошук способів тимчасового або постійного зниження попиту з метою ліквідації негативних ринкових явищ

Продовження табл. 1.2

Ірраціональний	Протидіючого маркетингу	Застосовується для зниження попиту, що розцінюється як ірраціональний з погляду суспільства або споживача (наприклад, попит на алкогольні та тютюнові вироби)
Унікальний	Індивідуального маркетингу	Полягає у розробці окремих маркетингових комплексів для кожного конкретного споживача

6. Залежно від загальноекономічного стану фірми та її маркетингових спрямувань:

- стратегія виживання – захисна стратегія, яка застосовується в умовах глибокої кризи економічної діяльності фірми, котра фактично перебуває на межі банкрутства. Основна мета полягає у виведенні фірми з кризового становища шляхом повної перебудови маркетингового комплексу;
- стратегія стабілізації – застосовується за умов швидкого або несподіваного падіння базових показників фірми чи за умов коливань її розвитку. Стратегія стабілізації передбачає вирівнювання показників та їхнє подальше підвищення для можливості в перспективі перейти на стратегію росту;
- стратегія росту – передбачає підвищення обсягів продажу, прибутку та інших показників фірми.

7. За елементами маркетингового комплексу:

- товарна стратегія – формування оптимальної структури та номенклатури асортименту продукції для забезпечення стабільного продажу і як наслідок – прибутку. Розрізняють товарні стратегії інновації (полягає у розробці та впровадженні нового товару), варіації (модифікація товару шляхом зміни його

параметрів із вилученням старого продукту з асортименту) та елімінації (зняття товару з виробництва);

- цінова стратегія – полягає у встановленні таких цін на продукцію, які б задовольняли визначену мету організації в конкретній ринковій ситуації. Серед цінових стратегій: «зняття вершків», проникнення на ринок, стратегія цінового лідера, престижних цін, пільгових цін, дискримінаційних цін тощо;
- стратегія розповсюдження – полягає в організації оптимальної збутової системи та координації діяльності всіх її елементів. Дана стратегія передбачає поняття інтенсивного, ексклюзивного та селективного розподілу;
- стратегія просування – формування необхідних заходів просування, що залежать від умов конкретної ситуації, особливостей товару, місця розташування споживачів, іміджу торгового посередника тощо. Розрізняють дві стратегії просування: примушування, що орієнтована на кінцевого споживача в надії на те, що попит буде змушувати торгові організації здійснювати закупівлі товару; проштовхування, котра орієнтується на торгового посередника в надії на те, що він сам просуватиме товар каналом розподілу до кінцевого споживача.

8. За ознакою конкурентних переваг (за М.Портером):

- стратегія цінового лідерства – орієнтує підприємство на максимальне зменшення витрат виробництва й обігу для досягнення найнижчого рівня витрат по галузі;
- стратегія диференціації – передбачає досягнення підприємством певних конкурентних переваг у задоволенні конкретних аспектів потреб споживачів. Задум цієї стратегії полягає в тому, що товар підприємства має відрізнитись від товарів конкурентів і бути неповторним в очах споживача. При цьому зменшення ціни й рівня витрат не є пріоритетним;
- стратегія фокусування (концентрації) – полягає у зосередженні діяльності підприємства на одному (або небагатьох) сегментах і завоювання на них цінового лідерства або диференціації.

9. Залежно від виду диференціації:

- товарної диференціації – здійснюється за функціональними показниками якості, характеристиками довговічності, надійності, дизайну;

- сервісної диференціації – передбачає доставку, монтаж, ремонт, додаткові супровідні, перед- та післяпродажні послуги;
- іміджевої диференціації – впровадження певної символіки, залучення спонсорської підтримки масових заходів, підтримка технічного лідерства фірми на ринку;
- кадрової диференціації – передбачає прищеплення обізнаності, компетентності, відповідальності, ввічливості, комунікабельності персоналу фірми.

10. За рівнем інноваційності застосовуваних методів розвитку:

- інноваційна стратегія – використання підприємством новітніх технологій, які досі не застосовувались на цьому ринку або у цій галузі;
- імітаційна стратегія – передбачає наслідування загальноприйнятих і вже перевірених досі іншими підприємствами на цьому ринку або у цій галузі технологій.

11. Залежно від конкурентного становища фірми та її маркетингових спрямувань:

- ринкового лідера – стратегія для організацій, котрі володіють найбільшою часткою на певному ринку збуту;
- челенджерів – для організацій, які займають другорядні ринкові позиції, мають тенденцію до швидкого розвитку і прагнуть збільшення своєї ринкової частки;
- послідовників – для фірм, ринкова діяльність яких є успішною, а маркетинговим спрямуванням є підтримання й захист своєї ринкової частки;
- ринкової ніші – стратегія для підприємств, що обслуговують невеликі сегменти ринку, котрі залишились поза увагою великих організацій.

12. Залежно від співвідношення відносної ринкової частки фірми та темпу росту її ринку збуту (за матрицею Бостонської консалтингової групи) або залежно від конкурентоспроможності стратегічного господарського підрозділу (СГП) та привабливості його ринку збуту (за матрицею «Мак-Кінсі-Дженерал Електрик»):

- стратегія розвитку (інтенсифікації зусиль) – передбачає виділення фінансових коштів на конкретний СГП підприємства для інтенсифікації маркетингових зусиль з метою збільшення його ринкової частки;

- підтримання конкурентних переваг – полягає у відстоюванні СГП своїх ринкових позицій з метою збереження існуючої ринкової частки. Передбачає виділення певних коштів, проте меншої кількості, ніж у попередній стратегії;
- збирання врожаю – передбачає послаблення маркетингових зусиль щодо тих СГП підприємства, котрі втрачають свої ринкові позиції без можливості їх відновлення, проте ще можуть приносити певний прибуток протягом деякого часу;
- стратегія елімінації – полягає у вилученні зі складу портфеля бізнесу фірми тих СГП, які втратили свої ринкові позиції і потрапили (або мають реальну перспективу потрапити) до зони збитків.

13. Залежно від ступеня сегментації ринків збуту фірми:

- стратегія диференційованого маркетингу – полягає в освоєнні фірмою декількох сегментів ринку, для кожного з яких розробляється окремий товар із застосуванням відповідного маркетингового комплексу;
- стратегія недиференційованого маркетингу – передбачає вихід фірми на ринок з одним товаром, для якого розроблений єдиний маркетинговий комплекс, концентруючи увагу на загальних потребах споживачів;
- стратегія концентрованого маркетингу – полягає в тому, що фірма зосереджує свою діяльність на одному ринковому сегменті (або ніші), з розробленням для нього одного маркетингового комплексу.

Таким чином, існує значна кількість різновидів маркетингових стратегій, проте для кожної організації має бути розроблена своя унікальна гнучка стратегія, яка залежить від зовнішніх та внутрішніх умов, корті чинять безперервний вплив на організацію та її господарську діяльність.

Можна зробити узагальнюючий висновок, що маркетингова стратегія посідає особливо вагоме місце в системі управління підприємством. Її можна визначити як детальний довгостроковий план дій підприємства, котрий визначає основні напрямки його розвитку, забезпечуючи закріплення ринкових позицій, задоволення потреб споживачів і досягнення поставлених цілей в умовах динамічного середовища, із врахуванням наявних ресурсів, можливостей та загроз.

Різноманітність підходів до визначення сутності, особливостей та видів маркетингової стратегії доводить її багатовимірність, поліваріантність в економічній практиці управління підприємством та неоднозначність ефектів від її застосування.

1.2 Аналіз методів формування маркетингових комунікаційних стратегій

Процес формування маркетингової стратегії є одним із найсуттєвіших і найскладніших етапів маркетингового стратегічного планування. Основною причиною цього є перебування підприємства в умовах постійної зміни чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. Цей процес має індивідуальний характер для кожного конкретного підприємства, проте за будь-яких обставин він завжди ґрунтується на комплексних маркетингових дослідженнях, стратегічному аналізі та сегментуванні ринку [26, с.35].

Схематично узагальнений процес розробки маркетингової стратегії можна зобразити наступним чином (рис. 1.2):



Рис. 1.2 Процес розробки маркетингової стратегії

Незалежно від того, яких стратегій дотримується компанія, вона повинна вміти швидко реагувати на зміни ринкової ситуації і адаптувати відповідно до неї свою стратегічну спрямованість. Для можливості здійснення такої адаптації існує велика кількість методів і моделей розробки стратегій маркетингу.

Узагальнюючи теоретичні аспекти стратегічного маркетингу в цьому напрямі, можна виділити два підходи щодо методології формування маркетингової стратегії:

- традиційний (передбачає використання матричних моделей);
- економіко-математичний.

При аналізі маркетингової діяльності підприємства економіко-математичні методи дозволяють отримати більш надійні результати, ніж матричні, оскільки ґрунтуються на аналізі кількісної маркетингової інформації.

Особливостям та механізмам застосування окремих економіко-математичних методів у маркетингу присвячено багато робіт зарубіжних та вітчизняних вчених: М. Мак-Дональда, Брискіна В.В., Данько Т.П., Кулешової Н.В. та ін.

Аналіз наукових праць з цієї теми [9, 27-33] дозволяє узагальнити основні економіко-математичні методи, котрі можуть бути використані у процесі формування маркетингової стратегії підприємства (табл. 1.3):

Таблиця 1.3

Основні економіко-математичні методи формування маркетингової стратегії підприємства

Назва методу	Сутність методу	Застосування в процесі формування маркетингової стратегії
Кореляційно-регресійний аналіз	Передбачає визначення тісних взаємозв'язків між змінними та виділення тих факторних ознак, вплив яких на результуючу ознаку є найбільш значимим	Визначення впливу факторів маркетингового середовища на діяльність підприємства
Авторегресійний аналіз	Пояснення поточного значення процесу через попереднє його значення (тобто дослідження динаміки) шляхом побудови регресійної моделі	Прогнозування потенційних споживачів товару підприємства; розрахунок прогнозних оцінок попиту
Дисперсійний аналіз	Дозволяє розкласти загальну аналізовану ознаку на складові частини з визначенням впливу чинників цих складових на загальну ознаку	Моделювання поведінки споживачів; визначення розбіжностей оцінки між підприємствами респондентами
Метод прогнозу екстраполяції	Передбачає аналіз попереднього та теперішнього станів розвитку досліджуваного об'єкта і проектування закономірностей цих станів розвитку на майбутнє	Прогнозування чистого прибутку; визначення чинника сезонності
Кластерний аналіз	Полягає у розподілі (групуванні) множини досліджуваних об'єктів або ознак в однорідні класи (групи)	Сегментація цільового ринку; аналіз задоволеності споживачів товарами підприємства; класифікація споживачів та підприємств-

Продовження табл. 1.3

Багатовимірне шкалювання	Полягає у знаходженні прихованих змінних з метою визначення схожості об'єктів, які описуються точками у початковому просторі	конкурентів; виявлення конкурентоспроможних підприємств; оцінка ефективності розміщення реклами
--------------------------	--	---

	ознак	
Нейронні мережі	Передбачають точне відтворення структури змінних об'єкта	Аналіз поведінки споживачів та її моделювання; прогнозування попиту
Дискримінантний аналіз	Дозволяє здійснити класифікацію досліджуваного об'єкта на основі виміру його різноманітних характеристик	Ідентифікація потенційних споживачів та потенційних конкурентів
Факторний аналіз	Полягає у скороченні інформаційного простору ознак та визначенні структури зв'язків між змінними	Визначення найсуттєвіших чинників маркетингового середовища підприємства
Експертні методи	Розробка прогнозу на основі індивідуального або колективного опитування спеціалістів (експертів)	Аналіз якості обслуговування споживачів; визначення нових напрямів діяльності або розвитку; оцінка іміджу підприємства
Аналіз відповідностей	Ґрунтується на застосуванні критеріїв, які дають змогу визначити узгодженість думок опитаних експертів	Оцінка відповідностей думок експертів при визначенні переваг споживачів або товарів
Аналіз рангових кореляцій	Метод, орієнтований на оцінку залежностей між порядковими змінними	Визначення переваг та споживчої цінності товарів або послуг підприємства; ранжування товарів або послуг за споживчою привабливістю
Методи диференційного обчислення	Полягають у побудові диференційного рівняння процесу та пошуку точки рівноваги з визначенням умов стійкості	Визначення такої ціни на товар, яка відповідатиме чинникам ринкової рівноваги
Математичне програмування	Дає можливість оптимізувати задану цільову функцію з урахуванням визначених обмежень	Оцінка корисності товарів; здоланість вкладення матеріальних ресурсів у просування товарів на ринок
Методи теорії гри	Мають на меті знаходження оптимальних стратегій гравців із суперечливими інтересами в умовах невизначеності та конфліктності	Моделювання маркетингових стратегій та вибір найбільш оптимальної
Імітаційне моделювання	Полягає у заміні досліджуваної системи <u>імітатором</u> , з яким проводяться <u>експерименти</u> , з метою отримання <u>інформації</u> про дану <u>систему</u>	Моделювання можливих варіантів та сценаріїв розвитку маркетингового середовища підприємства; розробка альтернативних маркетингових стратегій, які відповідатимуть цим сценаріям
Сценарне моделювання	Передбачає дослідження логіки розвитку явища або процесу в умовах конкретної ситуації	

Аналізуючи наведені економіко-математичні методи, можна зробити висновок про певну обмеженість їх використання при формуванні маркетингової стратегії, адже їх застосування здійснюється лише на окремих етапах. Також варто

відмітити відносну складність такого аналізу, враховуючи можливі труднощі отримання кількісної маркетингової інформації.

Використання традиційних (матричних) методів аналізу необхідне у процесі прийняття стратегічних рішень для вибору конкурентної стратегії, яка слугуватиме базою формування сталих позицій підприємства на ринку. Матричний інструментарій формування маркетингових стратегій знаходить своє застосування на всіх рівнях стратегічної піраміди підприємства, проте на кожному з них матричний аналіз має свою специфіку [27, с.4].

В табл. 1.4 відображений поділ найпоширеніших традиційних інструментів для розробки маркетингової стратегії за основними етапами стратегічного аналізу та завданнями, які вони вирішують. Таким чином, можна наглядно їх порівняти, ідентифікувати зв'язки між показниками, що їх формують, та оцінити рівень збігу результатів, отриманих за різними методами (моделями, підходами).

Таблиця 1.4

Найпоширеніші інструменти для формування маркетингової стратегії в розрізі основних етапів стратегічного аналізу [34]

Етапи стратегічного аналізу Завдання аналізу	Аналіз місії та цілей		Аналіз потенціалу підприємства, його зовнішнього середовища та їх взаємодії				Аналіз стратегічного портфелю та стратегій (стратегічних рішень)			
	Формування місії та альтернативних цілей та шляхів досягнення цілей	Аналіз перспектив	Аналіз зовнішнього середовища підприємства	Визначення та аналіз конкурентних переваг	Аналіз конкурентної позиції підприємства	Ідентифікація найефективніших стратегічних господарських стратегій	Аналіз перерозподілу ресурсів між СГО	Формування й аналіз альтернативного набору стратегій для кожної СГО та вибір оптимальних стратегій	Аналіз ефективності реалізації обраної стратегії (ефективність витрат)	
Модель BCG			+		+	+				
Матриця McKinsey			+	+	+	+				
Модель Shell			+	+			+			
Матриця PIMS			+	+	+	+			+	
Модель 5 конкурентних сил Портера				+	+					

Продовження табл. 1.4

Метод GAP					+	+			
Матриця ADL						+	+	+	
Модель Хофера-Шендлера				+	+	+	+	+	

Метод SPASE			+	+	+	+				+
SWOT-аналіз				+	+					+
Концепція БSC Нортон і Каплана			+	+	+					+
PEST-аналіз				+						
Матриця Ансофа «продукт-ринок»										+
Метод дезагрегації цілей	+	+								
Метод забезпечення необхідних умов	+	+								

Оскільки існує значна кількість різновидів матричних методів для розробки маркетингових стратегій, розглянемо деякі основні з них у розрізі аналізу складових маркетингового середовища підприємства (рис. 1.3).

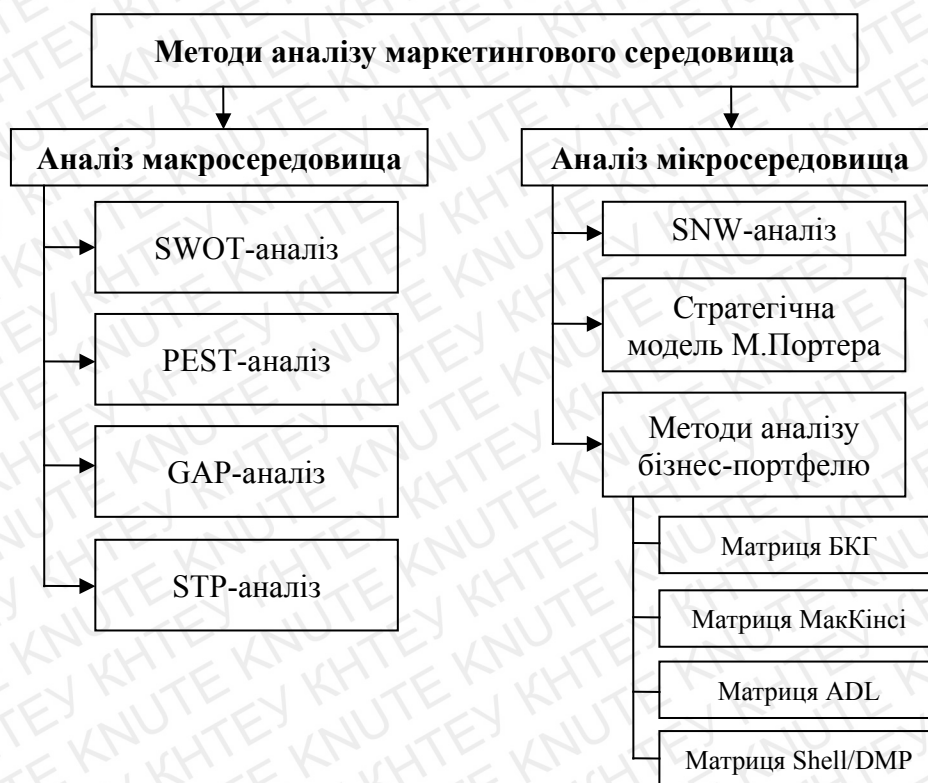


Рис. 1.3 Матричні методи аналізу за складовими маркетингового середовища підприємства [22]

Аналіз зарубіжної та вітчизняної літератури [5, 13, 22, 24, 26, 34-47] дозволяє скласти коротку характеристику кожного з вказаних методів (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Характеристика основних традиційних методів (моделей) розробки маркетингових стратегій

Загальна характеристика методу	Переваги	Недоліки
--------------------------------	----------	----------

SWOT-аналіз		
Стислий аналіз маркетингової інформації щодо зовнішнього та внутрішнього середовища, на основі якого організація визначає, в якому напрямку вона повинна розвивати свій бізнес. Сутність SWOT-аналізу полягає у визначенні сильних та слабких сторін у діяльності підприємства, а також потенційних зовнішніх загроз і сприятливих можливостей, з метою їх оцінки щодо стратегічно важливих конкурентів. Вказані фактори позиціонуються на полях матриці SWOT-аналізу. Результатом такого аналізу є можливість розробки маркетингової стратегії або гіпотези для подальшої її перевірки.	+ простотий і наочний механізм; + прийнятний для всіх товарів і ринків; + систематизація даних про фактори впливу на процес стратегічного планування; + визначення конкурентних переваг та формулювання стратегічних пріоритетів.	- суб'єктивність у виборі та ранжуванні факторів зовнішнього та внутрішнього середовища; - дає лише рекомендації, без виявлення конкретної стратегії; - слабка адаптація до середовища, яке постійно змінюється.
PEST-аналіз		
Аналіз факторів зовнішнього середовища непрямого впливу – політичних, економічних, соціальних та технологічних – на підприємство. PEST-аналіз ставить за мету виявлення тих факторів, які чинять найсуттєвіший вплив на організацію, а також прогнозування динаміки подальшого їх впливу (сприятливої або несприятливої). Для аналізу визначається оцінка спрямованості впливу, оцінка ступеня впливу фактора та загальна оцінка впливу факторів на підприємство. Ця методика дозволяє визначити та порівняти вплив кожного з факторів, групи факторів, визначити можливості й загрози та оцінити ступінь впливу середовища на підприємство в цілому.	+ дає можливість відстежувати зміни макросередовища за чотирма ключовими напрямками з виявленням тенденцій, які підприємство не в змозі контролювати, але які суттєво впливають на прийняття стратегічних рішень.	- складність визначення й урахування великої кількості критеріїв; - суб'єктивність у їх оцінці; - виявлення найбільших факторів впливу зовнішнього середовища на підприємство, без формулювання конкретної стратегії.
GAP-аналіз		
Орієнтований на виявлення тих ринкових можливостей (прогалін), які можуть стати для підприємства ефективними ринковими перевагами. Методами проведення аналізу є експертні інтерв'ю або тестування. GAP-аналіз є порівнянням поточної ситуації в організаційній структурі компанії з бажаним станом справ у майбутньому. На основі зібраної інформації здійснюється оцінка можливості розуміння шляхів досягнення завдань і оцінка власне їхньої досяжності.	+ простота; + допомагає виявити напрямки вдосконалення товарної політики підприємства.	- орієнтований на прибуток; - складнощі і невисока точність для прогнозування ЖЦТ.
STP-аналіз		
Передбачає розробку та реалізацію стратегічних рішень за трьома напрямками маркетингової діяльності: S – сегментація ринку; Т – вибір цільового ринку (таргетування); Р – позиціонування підприємства та його товарів на ринку. Тобто STP-маркетинг має на меті прийняття стратегічних рішень щодо сегментації ринку, що визначає вибір цільового ринку для кожного виду товарів та їх позиціонування на ньому.	+ детальність аналізу; + достовірність; + можливість точно визначити ринковий попит і орієнтовно його оцінити.	- складність застосування для інноваційних товарів.

Продовження табл. 1.5

SNW-підхід

<p>Являє собою аналіз внутрішнього середовища: сильних, нейтральних та слабких сторін. SNW-аналіз передбачає експертне оцінювання вагомості кожного фактора. При сильному впливі на організацію певному фактору надається значення «S», при нейтральному – «N», при слабкому – «W». Додавання нейтральної сторони викликано тим, що іноді для перемоги в конкурентній боротьбі достатньо стану, коли організація за всіма – крім одного – ключовими факторами знаходиться в стані N і тільки за одним – у стані S (відносно своїх конкурентів). SNW-підхід можна вважати значним розвитком SW-частини SWOT-підходу.</p>	<p>+ усі переваги SW-підходу; + чітко фіксується ситуаційний середньоринковий стан (своєрідна нульова точка конкуренції).</p>	<p>- урахування лише двох факторів: товар-риннок. - не виявляє конкретної стратегії, лише дає рекомендації щодо можливого вкладення грошових коштів.</p>
П'ять сил конкуренції Портера		
<p>Проводиться шляхом аналізу п'яти зовнішніх сил: - ринкової влади постачальників; - ринкової влади покупців; - влади існуючих конкурентів; - загрози появи нових конкурентів; - загрози появи товарів-субститутів. Аналіз складових елементів кожної з цих сил дає змогу визначити «вузькі місця» проекту, для того, щоб з максимальною ефективністю докласти зусиль до зміцнення його стійкості та послаблення позицій конкурентів.</p>	<p>+ простий і наочний механізм здійснення аналізу; + придатний для підприємств будь-якого масштабу діяльності.</p>	<p>- врахування лише двох факторів: рентабельності та ринкової частки.</p>
Матриця Бостонської консалтингової групи		
<p>Дозволяє проаналізувати ефективність товарної політики підприємства та визначити шляхи її вдосконалення. Сутність методу полягає в аналізі секторів бізнесу або позицій СГП компанії за допомогою матриці оцінок, яку формують показники темпів зростання ринків збуту і відносної частки, яку посідає підприємство або його товар на цільових ринках. Кожен квадрант матриці 2×2 має умовну назву: «зірки», «дійні корови», «важкі діти» та «собаки». Залежно від того, яке становище серед вказаних займає той чи інший сектор бізнесу – розробляється відповідна стратегія.</p>	<p>+ дає змогу визначити пріоритетні напрямки товарної політики, збалансувати товарну номенклатуру та спрямувати інвестиційні потоки на найбільш ефективні СГП.</p>	<p>- обмеженість критеріїв аналізу та висока вірогідність їх нечіткого визначення; - не орієнтована на галузі з невисоким рівнем конкуренції та незначними обсягами виробництва; - вузький набір стратегічних рішень.</p>
Матриця «МакКінсі – Дженерал Електрик»		
<p>Має на меті відображення і порівняльний аналіз стратегічних позицій і напрямів господарської діяльності організації для розробки шляхів удосконалення товарної політики. Матрицю 3×3 формують два фактори: привабливість ринку та конкурентоспроможність стратегічного господарського підрозділу. Стратегічний аналіз за допомогою даної моделі завершується визначенням рекомендованої перспективної позиції для кожного виду бізнесу.</p>	<p>+ детальність та гнучкість аналізу; + точніша оцінка видів бізнесу завдяки ваговим коефіцієнтам факторів; + можливість аналізу впливу на прибуток інвестицій в конкретні СГП.</p>	<p>- складність побудови; - складність урахування великої кількості критеріїв; - загальний характер рекомендацій щодо перебудови структури господарського портфеля фірми.</p>

Продовження табл. 1.5

Матриця Shell/DMP		
Спрямована на вибір стратегії розвитку на основі	+ базується на оцінках	- труднощі побудови;

<p>аналізу поточної ситуації у галузі та перспектив. Модель являє собою двофакторну матрицю 3×3, де осі X та Y відображають відповідно сильні сторони організації (конкурентну позицію) та галузеву (продукт-ринок) привабливість. Точніше, вісь X відображає конкурентоспроможність бізнес-сектора організації (або його здатність отримувати переваги з тих можливостей, які є у відповідній бізнес-області). Вісь Y таким чином є загальним виміром стану і перспектив галузі. На основі проведеного аналізу визначаються можливі специфічні стратегії, які відповідають кожній з 9 клітин матриці.</p>	<p>одночасно і якісних, і кількісних параметрів бізнесу; + можливість розглядати види бізнесу на різних стадіях життєвого циклу; + оптимізація грошових потоків шляхом розвитку перспективних СГП.</p>	<p>- умовність вибору показників; - відсутня чітко визначена кількість показників для аналізу та відносна суттєвість кожного; - складність порівняння СГП через високу залежність показників від галузі.</p>
Матриця Artur D.Little		
<p>Аналіз портфеля бізнесу для визначення оптимальної стратегії диверсифікації. Поєднує у собі два параметри (створюючи 20 клітинок): чотири стадії життєво циклу та п'ять конкурентних позицій – домінуючу, сильну, сприятливу, міцну та слабку. Передбачає збалансування господарського портфелю підприємства, що визначається цими двома параметрами. Залежно від становища конкретного виду бізнесу на матриці поряд з іншими, обирається ретельно продуманий (уточнений) набір стратегічних рішень.</p>	<p>+ детальність; + застосовується при стратегічному та оперативному плануванні; + можливість використання як на корпоративному, так і на бізнес-рівнях; + широкий спектр рекомендацій (24 стратегії).</p>	<p>- прийнятна здебільшого для високотехнологічних галузей, життєвий цикл товарів яких є коротким; - не передбачена для галузей, життєвий цикл яких підлягає змінам.</p>

Отже, основними перевагами традиційних матричних методів та моделей формування маркетингових стратегій є простота та можливість їх широкого використання. Недоліками є: те, що для їх побудови використовується, як правило, якісна інформація, отримана експертним шляхом, внаслідок чого вони містять суб'єктивні фактори оцінки; неможливість охоплення всіх зовнішніх факторів, які чинять суттєвий вплив на діяльність підприємства.

Дослідивши основний інструментарій, можна зробити висновок, що для формування ефективної маркетингової стратегії підприємству необхідно комплексно застосувати методи стратегічного аналізу. Таким чином, воно матиме можливість детально вивчити зовнішнє та внутрішнє середовище і як результат – визначити оптимальний стратегічний напрямок своєї діяльності.

1.3 Проблеми визначення ефективності маркетингових комунікаційних стратегій

Визначення ефективності маркетингової стратегії підприємства є ключовим кроком до розуміння доцільності її використання, який допомагає виявити й усунути недоліки для вдосконалення подальших стратегічних рішень. Цей крок є доволі непростим, адже існує ряд проблем на шляху його здійснення [48, с.27].

Незважаючи на наявність широкого спектру інструментарію формування маркетингових стратегій підприємства, в економічній літературі та науковому середовищі відсутнє єдине бачення чітко сформульованого комплексу критеріїв, які визначали б їхню ефективність. Деякі існуючі підходи науковців до визначення ефективності маркетингової стратегії підприємства наведені у табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Підходи до визначення ефективності маркетингової стратегії

Автор	Сутність підходу
Г. Ассель [7, с. 803]	Ефективність маркетингової стратегії визначається через оцінку ефективності окремих інструментів та складових елементів витрат маркетингу. За допомогою статистичних, загальнонаукових та економічних методів дослідження оцінюється вплив та зв'язок окремих статей маркетингових витрат з бюджету підприємства на кінцевий результат – тобто обсяг продажу та прибутковість.
Дж. Грант [49]	Ефективною та дієвою вважається лише та маркетингова стратегія, яка побудована на індивідуальних ідеях, котрі відрізняються від усіх запропонованих раніше.
Г. Мак-Дональд [9, с. 15 – 33]	Ефективність маркетингової стратегії визначають такі параметри: відношення керівників до маркетингу (повноваження, роль та функції відділу маркетингу на підприємстві); планування та організація маркетингу на підприємстві (ступінь координації й обміну інформацією між підрозділами); ефективне застосування інструментів маркетингу.
Л. В. Балабанова [50, с. 27]	Ефективність маркетингової стратегії оцінюється за наступними напрямками: покупці, маркетингові комунікації, відповідність стратегічним цілям, актуальність та об'єктивність інформації, оперативна ефективність.
Т. М. Сердюк [51, с. 185]	Ефективність маркетингової стратегії слід оцінювати за розгалуженою системою, яка поєднує підсистеми показників економічної ефективності маркетингового управління, на рівні маркетингової взаємодії, виробництва та управління товарними потоками.

Розглянемо детальніше останній із вказаних підходів – визначення ефективності маркетингової стратегії через виділення її підсистем та відповідних показників (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Показники підсистем ефективності маркетингової стратегії [51]

Елементи підсистеми	Показники ефективності
Показники ефективності використання маркетингових інструментів	Індекс споживчої задоволеності, коефіцієнт довіри до товару, комплексний показник лояльності покупців, економічний ефект від програм лояльності
Показники ефективності маркетингової взаємодії з контрагентами	Рентабельність взаємодії з контрагентами, коефіцієнти: зміни кількості контрагентів, кількості укладених договорів, кооперування партнерів, зміни обсягу поставки тощо
Показники ефективності маркетингової взаємодії з постачальниками	Питома вага: витрат на закупівлю матеріальних ресурсів у виручці від реалізації, закупок з відстрочкою платежу в загальному обсязі закупок, якісних матеріальних ресурсів у загальному обсязі поставок, витрат на закупівлю матеріальних ресурсів через стратегічні зв'язки; комплексний показник виконання зобов'язань з поставок матеріальних ресурсів
Показники ефективності маркетингової взаємодії з посередниками	Кількість постійних покупців, рівень утримання споживача; якість обслуговування: рівень сервісної підтримки, компетентності персоналу; результативність мерчандайзингу: коефіцієнт покупки, кількість товарів у споживчому кошику, середній розмір покупки, частка збільшення розміру покупки
Показники ефективності маркетингової взаємодії зі споживачами	Валовий товарообіг, індекс ефективності підприємства, середній темп зміни обсягу реалізації товарів, рентабельність взаємодії зі споживачами тощо
Показники ефективності позиціонування на ринку	Рівень залучення та утримання клієнтів, коефіцієнт динаміки споживачів; приріст вартості покупців: прибуток у розрахунку на одного покупця, обсяг та процент повторних покупок; коефіцієнт участі нових покупців у прибутковості підприємства
Показники ефективності діяльності підрозділів підприємства	Обсяг реалізації і споживання продукції (загалом і за асортиментними групами), собівартість та рентабельність продажу продукції, чистий дохід на одиницю продукції
Показники ефективності виробництва продукції	Обсяг виробництва продукції (загалом і за асортиментними групами), собівартість та рентабельність виробництва продукції, розмір та коефіцієнт завантаженості виробничих потужностей, затрати праці на одиницю продукції; коефіцієнти: якості продукції, автоматизації виробничих процесів, виробничої гнучкості, кооперування та спеціалізації підрозділів тощо
Показники ефективності розвитку виробництва продукції	Зміна чисельності робітників на ділянках впровадження нових технічних засобів, річна економія на витратах виробництва; зміна прибутку, продуктивності праці та економія витрат у результаті розвитку виробництва

Табл. 1.7 досить широко відображає та структурує сукупність показників, котрі можуть використовуватись для визначення ефективності маркетингової стратегії за вказаним підходом.

Аналізуючи найбільш вживані числові методи визначення ефективності маркетингової стратегії, варто звернути особливу увагу на праці ряду науковців [48, 52-55], котрі підкреслюють необхідність одночасного аналізу як загальних економічних показників, так і маркетингових. Це має дати можливість:

- оцінити ступінь досягнення цілей маркетингової стратегії та поетапних результатів її реалізації;
- здійснити контроль витрат та прибутків;
- проаналізувати відношення фактичних результатів діяльності підприємства до запланованих.

Зазначені показники можна умовно розподілити на дві групи:

1. Показники, що відображають загальну результативність стратегічного маркетингу, та розраховуються шляхом порівняння запланованих та існуючих до моменту впровадження стратегії показників і фактично досягнутих показників під час та після впровадження маркетингової стратегії:

- абсолютна та відносна ринкові частки підприємства – співвідношення обсягу збуту товарів фірми на ринку до загальної місткості ринку та відношення ринкової частки фірми до ринкової частки найсильнішого конкурента відповідно, у відсотках (більш детально ці показники будуть розглянуті далі);
- коефіцієнт зміни обсягів продажу – відношення обсягів продажу на кінець звітного періоду до обсягів продажу на початок звітного періоду;
- коефіцієнт відповідності попиту – відображає частку покупців, задоволених асортиментом, у загальній кількості потенційних покупців;
- коефіцієнт завершеності покупок – показує співвідношення між кількістю покупців, що прийшли за покупкою, та кількістю покупців, що фактично її здійснили.

2. Показники, що характеризують рентабельність витрат на маркетинг для можливості оцінки їх економічної ефективності:

- ефективність реалізації товарів – відношення доходів від реалізації товарів до витрат на неї;
- рентабельність маркетингових інвестицій (ROI) – визначає рівень повернення інвестицій на стратегічний маркетинг і розраховується за формулою (1.1):

$$ROI = \frac{(\Pi_1 - \Pi_2) - ICM}{ICM} \times 100\% \quad (1.1)$$

де Π_1 – прибуток підприємства до впровадження маркетингової стратегії;

Π_2 – прибуток підприємства після впровадження маркетингової стратегії;

ICM – інвестиції в стратегічний маркетинг;

- рентабельність товарообороту – визначається відношенням прибутку від реалізації товарів до обсягу товарообороту підприємства;
- ефективність використання торговельної площі – розраховується як відношення обсягу товарообороту підприємства до загальної площі підприємства.

Варто зазначити, що для виробничих підприємств додатково розраховують показники фондівдачі, ефективності використання ресурсів, собівартості виготовлення продукції тощо.

На противагу методам, що спираються на числове вимірювання ефективності маркетингової стратегії, постає емпіричний підхід. Показниками ефективності він визначає вісім основних критеріїв [49, 56, с. 129]:

1. Зрозумілість. Сутність цього критерію полягає у тому, що підприємство, зокрема його мета, цінності і товари повинні бути зрозумілими для споживачів, та поділятися ними. Маркетингова стратегія повинна спрямовуватись на встановлення тісних взаємозв'язків зі споживачами і на розуміння їхніх потреб;

2. Задоволення потреб. Ефективною є та маркетингова стратегія, яка ґрунтується на виборі найбільш універсальної (масової) потреби;

3. Інноваційність. Цей критерій визначається процесом безперервної трансформації та змін маркетингової стратегії внаслідок постійного впровадження інновацій, тобто ефективні маркетингові рішення мають слідувати за динамікою технологічних нововведень.

4. Стратегічна креативність, яка полягає у винахідливості маркетингових стратегічних рішень та відмові від загальноприйнятих шаблонів.

5. Автентичність. Сучасні ефективні маркетингові стратегії, на відміну від шаблонних традиційних, мають бути реальними, персоніфікованими та оригінальними, що потребує творчого підходу та може призвести до радикальних змін діючих на ринку правил.

6. Довіра споживачів та клієнтів. Маркетингова стратегія, як і бізнес в цілому, має бути соціально орієнтованою, тобто спрямовуватись на активну взаємодію та співробітництво зі споживачами.

7. Здатність швидко адаптуватись до змін зовнішнього середовища. Ефективна маркетингова стратегія, здатна швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі підприємства, повинна забезпечувати випуск актуального товару, котрого в даний момент часу потребує ринковий попит, враховуючи сучасну динаміку потреб та очікувань споживачів.

8. Відповідність стратегічній місії та цінностям підприємства. Ефективна маркетингова стратегія повинна відповідати чіткому усвідомленню цінностей та ролі підприємства на ринку. Маркетингові рішення, окрім спрямування на зовнішню аудиторію, в умовах такої відповідності мають враховувати і внутрішні сили підприємства.

Аналізуючи наведені вище методи, можна зробити висновок, що жоден з них не дозволяє здійснити повноцінного аналізу ефективності маркетингової стратегії підприємства. Методи, котрі ґрунтуються на числових показниках, перевантажені розрахунками, характеризуючи кожен окремий елемент діяльності підприємства, проте єдиний узагальнюючий показник ефективності відсутній. Емпіричний підхід можна вважати ненадійним, адже його основу складають експертні оцінки, внаслідок чого виникає пряма залежність результатів від суб'єктивності та рівня кваліфікації експертів. [57, с. 52-53]

Оскільки однією з базових цілей підприємства є підвищення його ринкової частки, ряд науковців основними критеріями оцінки ефективності маркетингової стратегії підприємства визначають лише два показника: абсолютна ринкова частка і

відносна ринкова частка підприємства [58, 59].

Ринкова частка підприємства ($РЧ_{п}$) – це питома вага товарів підприємства в загальній місткості даного ринку збуту. Вона визначається як співвідношення обсягів збуту товарів фірми на ринку до загального обсягу продажів на цьому ринку (тобто до його місткості) і подається у відсотках.

Ринкова частка підприємства визначається за формулою (1.2):

$$РЧ_{п} = \frac{ОЗ}{МР} \times 100\% \quad (1.2)$$

де $ОЗ$ – обсяг збуту товарів підприємства на ринку;

$МР$ – місткість ринку.

Той факт, що підприємство здійснює свою діяльність, як правило, в конкурентному середовищі, зумовлює важливе значення показника «відносна ринкова частка» ($ВРЧ_{п}$) в стратегічному маркетингу. Цей показник визначається як відношення ринкової частки підприємства до ринкової частки найсильнішого ринкового конкурента і подається так само у відсотках, за формулою (1.3):

$$ВРЧ_{п} = \frac{РЧ_{п}}{РЧ_{нк}} \times 100\% \quad (1.3)$$

де $РЧ_{нк}$ – ринкова частка найсильнішого конкурента.

Перевага визначення відносної ринкової частки полягає в тому, що вона більш об'єктивно відображає конкурентне становище підприємства на ринку, ніж показник абсолютної ринкової частки.

Недоліком цих двох показників є те, що їх визначення не враховує прогнозоване зростання або скорочення самого ринку, а лише констатує значення охопленої частки ринку на момент аналізу. Таким чином, вони несуть у собі досить суттєву похибку, враховуючи важливість показника динаміки ринку при визначенні ефективності маркетингової стратегії.

З метою пододання цього недоліку професор О.В. Кендюхов [60, с. 100] запропонував визначати ефективність маркетингової стратегії за допомогою

бенчмаркінгового підходу, який полягає у порівняльному конкурентному аналізі. Результатом є інтегральний показник оцінки ефективності маркетингової стратегії підприємства (EMC). Розрахунок цього показника передбачає зіставлення темпів приросту ринкової частки підприємства з темпами приросту ринкової частки найсильнішого конкурента, враховуючи темпи приросту ринку та приріст відносного прибутку, і здійснюється за формулою (1.4):

$$EMC = \frac{ТП_{рч}}{ТП_{мр}} \times \frac{ТП_{рч}}{ТП_{нк}} \times \frac{ТП_{пр.п}}{ТП_{пр.нк}} \quad (1.4)$$

де $ТП_{рч}$ – середній темп приросту за досліджуваний період ринкової частки підприємства;

$ТП_{мр}$ – середній темп приросту місткості ринку;

$ТП_{нк}$ – середній темп приросту ринкової частки найсильнішого конкурента

$ТП_{пр.п}$ – середній темп приросту прибутку підприємства

$ТП_{пр.нк}$ – середній темп приросту прибутку найсильнішого конкурента.

Оцінка результату розрахунку здійснюється таким чином: якщо $EMC > 1$ – маркетингова стратегія є ефективною, якщо $EMC < 1$ – ні.

Отже, такий підхід до визначення ефективності маркетингової стратегії більш уточнено відображає ступінь досягнення основних маркетингових показників у порівнянні з розглянутими раніше методиками, котрі враховують лише окремі показники. Проте важливим зауваженням є те, що цей підхід орієнтований на оцінку ефективності виключно реалізованої на даний момент маркетингової стратегії, тоді як прогнозування ефективності маркетингової стратегії потребує врахування кількох додаткових ринкових факторів, серед яких, наприклад, ступінь монополізації або конкурентності ринку, інтернаціоналізації ринку (у випадку експортоорієнтованих підприємств) тощо. Визначення цих показників необхідне для розуміння можливості виходу на ринок нових конкурентів, що автоматично може призвести до зміщення напрямку стратегічних рішень.

Щодо структури самого процесу визначення ефективності маркетингової стратегії, у сучасній літературі так само немає єдиної загальноприйнятої схеми його

здійснення. Найбільш узагальнений та удосконалений алгоритм можна представити у вигляді п'яти взаємопов'язаних етапів (рис. 1.4).

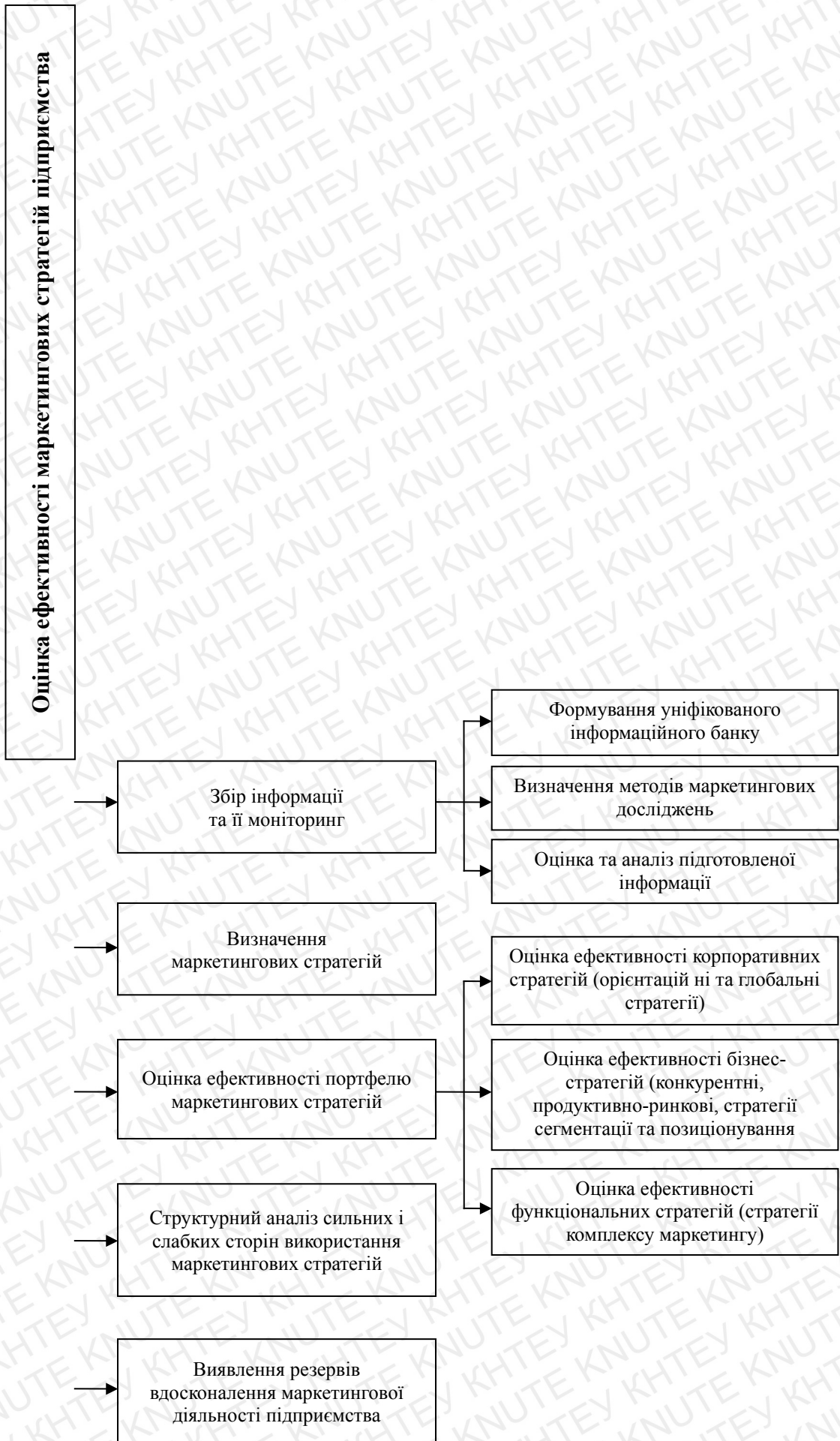


Рис. 1.4 Алгоритм оцінки ефективності маркетингових стратегій підприємства [52, 58, 59]

Такий алгоритм можна вважати поверхневим, адже залежно від специфіки діяльності підприємства, його цілей та оточуючого середовища, структура процесу оцінки змінюватиметься, за рахунок розбіжності основних критеріїв визначення ефективності маркетингової стратегії, а також ваги кожного з них у кінцевому результаті.

Узагальнюючи недоліки проаналізованих підходів та методів, можна виділити ряд суттєвих проблем визначення ефективності маркетингових стратегій:

- на сьогоднішній день відсутній єдиний чітко сформульований комплекс показників та критеріїв, а також універсальний алгоритм, за якими можна визначити ефективність маркетингових стратегій;
- існуючі методи, котрі базуються на числовому вимірюванні та тягнуть за собою численні розрахунки, характеризують лише окремі показники, не узагальнюючи єдиного значення ефективності;
- підходи, що ґрунтуються на експертних оцінках, є ненадійними за рахунок високої суб'єктивності та залежності від рівня кваліфікації спеціалістів;
- існуючі підходи та методи зорієнтовані переважно на стабільність ринку;
- найпоширенішими методичними підходами повною мірою не враховуються важливі дійсні та прогнозовані параметри динаміки ринку, ринкової частки підприємства та відносної прибутковості, а також конкурентності та інтернаціоналізації ринку.

Враховуючи зазначене, існує очевидна необхідність удосконалення системи показників та методів визначення ефективності маркетингової стратегії підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОГО ПІДПРИЄМСТВА «АНТОНОВ»

2.1 Аналіз маркетингового середовища ринку аерокосмічної сфери

Аерокосмічна та, зокрема, авіаційна промисловість, будучи високотехнологічною галуззю світової економіки, характеризується високою динамічністю, науко- та капіталомісткістю. Питанням динаміки структури, сучасних тенденцій та перспектив розвитку вітчизняного та світового ринків авіабудування присвячені роботи багатьох українських та зарубіжних науковців, серед яких Кривов Г.А., Бабушкін А.І., Соколов А.С., Купріянова В.С., Загорулько В.М., Кулаєв Ю.Ф., Дж. Венсвін, С. Вінстон, Г. Вільямс, Дж. Морхард та інші.

Розглядаючи ринок аерокосмічної сфери нашої держави, необхідно перш за все зазначити, що Україна є однією з дев'яти країн світу, котрі мають повний цикл виготовлення літаків – від передпроектних наукових досліджень до побудови, випробувань, сертифікації, серійного виробництва та післяпродажного обслуговування; а також однією з п'яти країн, які мають замкнутий цикл виробництва космічних ракет. Так, українську авіаційну галузь можна визначити як стратегічний сектор економіки. [61]

Авіабудівні компанії та підприємства України можна розподілити на: авіаційні заводи (ДП «АНТОНОВ» з Філією «Серійний завод «АНТОНОВ», «Харківське державне авіаційне виробниче підприємство»), авіаремонтні заводи (ДП «Завод 410 цивільної авіації», ДП «Вінницький авіаційний завод», ДП "КАРЗ "АВІАКОН", ДП «Одесаавіаремсервіс» та ін.), підприємства надлегкої авіації (ПП «Аерос», ТОВ «Аеропрокат), виробників двигунів та виробників вертольотів. Основною продукцією вітчизняних підприємств авіабудування є транспортні та пасажирські літаки «АН» – для регіональних і середніх магістральних ліній.

Аналіз наукових праць та результатів діяльності деяких вітчизняних підприємств галузі дає можливість узагальнено зобразити існуючий стан авіапромисловості України за допомогою ключових груп факторів, що його визначають (рис. 2.1)



Рис. 2.1. Фактори, що визначають існуючий стан в авіапромисловості України [62]

З рис. 2.1 випливає, що авіаційна промисловість України має досить велику потужність, проте її потенціал на сьогоднішній день не реалізується в повній мірі. Крім того, існує ряд внутрішніх і зовнішніх бар'єрів та проблем на шляху виходу вітчизняного авіапрому на світову арену в якості стійкого претендента на лідерство.

Ступінь впливу конкурентної ситуації на ринку на будь-яке підприємство важко переоцінити. На ринку авіабудування конкуренцію можна розподілити на внутрішню та зовнішню. Перша практично відсутня, адже на сьогоднішній день більшість українських підприємств цієї галузі здійснюють або суміжну (підтримуючу), або різнопланову діяльність.

Аналізуючи учасників світового ринку авіабудування, можна відмітити його високу насиченість. На сьогоднішній день виробниками авіаракетно-космічної

продукції є близько 80 компаній у понад 20 країнах світу. Найбільші з них розміщені в США, контролюючи майже половину світового ринку галузі. Виробником третини авіаракетної продукції світу є європейське об'єднання Airbus (Франція, Велика Британія, Німеччина, Іспанія). Детальніше розподіл часток основних сегментів ринку авіабудування між ключовими компаніями зображено на рис. 2.2.

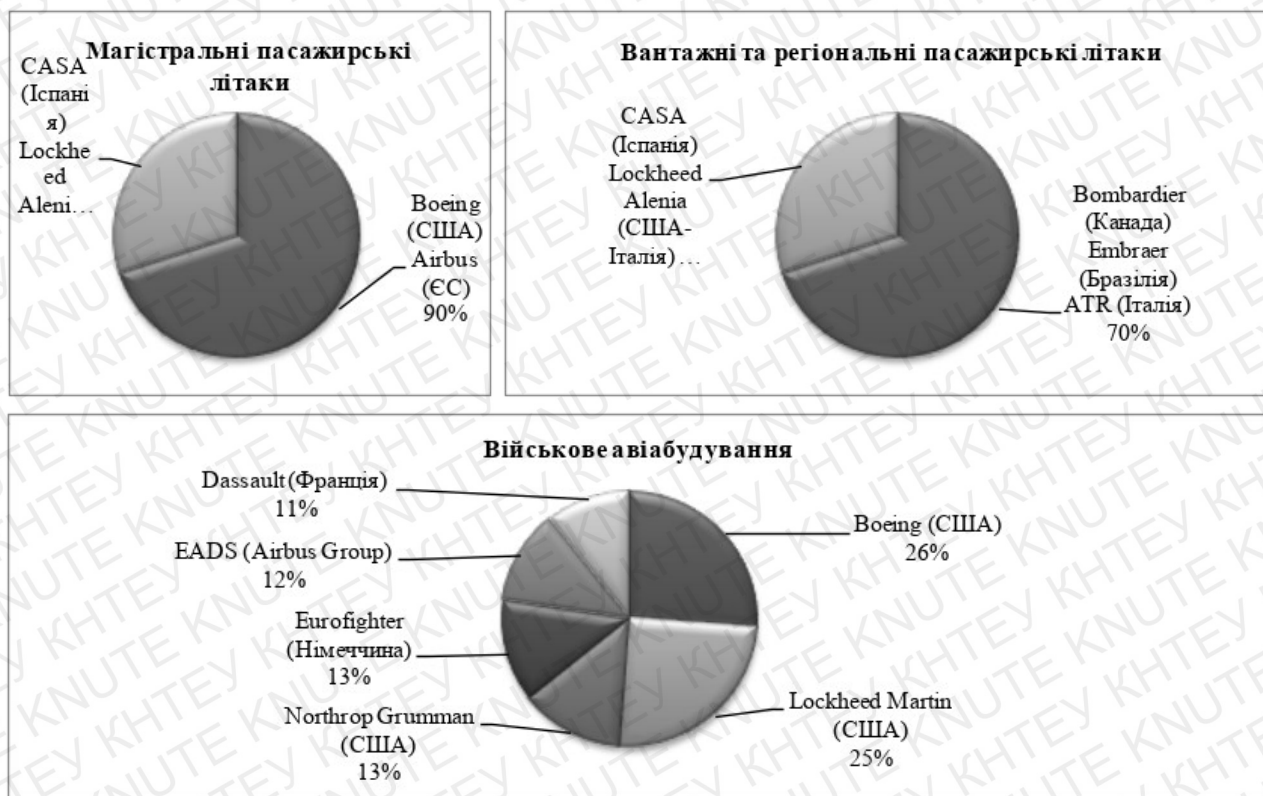


Рис. 2.2 Показники охоплення ринку авіабудування в основних сегментах [63, 64]

З наведених даних зрозуміло:

- у виробництві великих та середніх магістральних пасажирських літаків лідирують американська компанія Boeing та європейська Airbus (сукупна ринкова частка становить близько 90%);
- у світовому виробництві вантажних та регіональних пасажирських літаків лідерами виступають бразильська компанія Embraer, канадська Bombardier, італійська ATR (сукупна ринкова частка становить близько 70%);
- на світовому ринку військового авіабудування сукупна частка американських компаній становить 54%, компаній Європейського Союзу – 25%, частка компаній Росії – 20,6%.

Найбільшими світовими виробниками авіаційних двигунів є американські компанії General Electric, [Pratt & Whitney](#), United Technologies Corporation, французька Snecma (Safran Aircraft Engines), а також Rolls-Royce (Велика Британія). Вітчизняними підприємствами, які здійснюють свою діяльність на світовому ринку у цьому секторі галузі є ПАТ «Мотор Січ» та ДП «Запорізьке машинобудівне конструкторське бюро «Прогрес» ім. академіка О.Г. Івченка, які спеціалізуються на розробці, виробництві, ремонті та сервісному обслуговуванні авіаційних двигунів.

В рамках дослідження авіаційної галузі України як вагової ланки зовнішньоекономічних торговельних відносин доцільно розглянути динаміку обсягів експорту та імпорту продукції галузі (рис. 2.3)

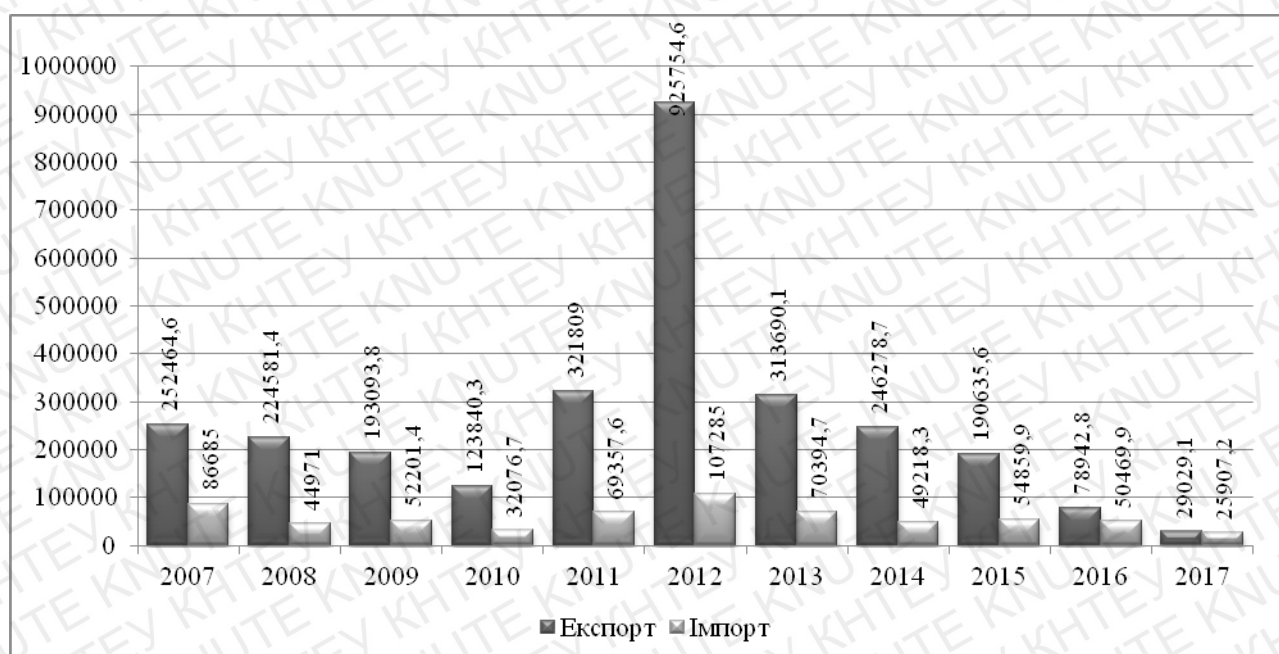


Рис. 2.3 Динаміка обсягів експорту та імпорту продукції авіаційної галузі України за останні 10 років, тис.дол.США [65]

Зі статистичних даних випливає, що найбільший обсяг експорту спостерігається у 2011-2013 роках, після чого знову впевнено йде на зменшення. Обсяг імпорту авіаційної продукції можна назвати відносно стабільним з незначними коливаннями: за аналізований період показники не перевищують 107285 тис.дол. США (у 2012 році). Спад обсягів експорту та імпорту у 2010 році пов'язаний з глобальною кризою, тоді як починаючи з 2013 року і до сьогодні – зі стрімким погіршенням економічної ситуації в країні, а також погіршенням відносин з РФ, яка була найбільшим ринком збуту та постачальником у галузі.

Отже, авіаційна галузь України є експортоорієнтованою, постачаючи свою продукцію в близько п'ятдесяти країн світу. Основними експлуатантами вітчизняної авіаційної техніки є країни Близького й Середнього сходу та країни СНД. Найвагоміша частка літаків «АН», котрі нині експлуатуються у світі, належить РФ та внутрішньому користуванню. Детальні дані щодо розподілу найбільш поширених багатоцільових, вантажних, військово-транспортних та пасажирських літаків українського походження по країнам, в яких вони експлуатуються, наведені на рис. 2.4

Ще одним фактором маркетингового середовища, котрий чинить вирішальний вплив на діяльність та розвиток підприємств авіаційної галузі, є держава. Цей вплив полягає перш за все у залежності підприємств від специфічних законодавчих та виданих на їх основі підзаконних нормативно-правових актів, а також державних програм підтримки.

На сьогоднішній день основоположним є Закон України «Про розвиток літакобудівної промисловості» № 2660-III від 12 липня 2001 р., а серед останніх – розпорядження Президента та Кабінету Міністрів України, що стосуються заходів та стратегій розвитку вітчизняного літакобудування та авіаційної промисловості країни в цілому. Дослідивши ключові положення зазначених документів, можна зробити висновок, що основу державної підтримки підприємств авіаційної галузі становлять прямі субсидії з державного бюджету та встановлення пільг (переважно у сфері оподаткування). [66]

Довгостроковими державними програмами розвитку, розробленими вітчизняним законодавством, із завершеним терміном виконання є «Програма розвитку авіаційної галузі України до 2000 р.» та «Державна комплексна програма розвитку авіаційної промисловості України на період до 2010 року», реалізація яких передбачала виконання таких узагальнених завдань:

- переоснащення вітчизняного парку літаків для здійснення пасажирських і вантажних перевезень та виконання авіаційних робіт;
- підвищення науково-технічного та виробничого потенціалу вітчизняної авіаційної промисловості, відповідно до потреб національної економіки й безпеки;

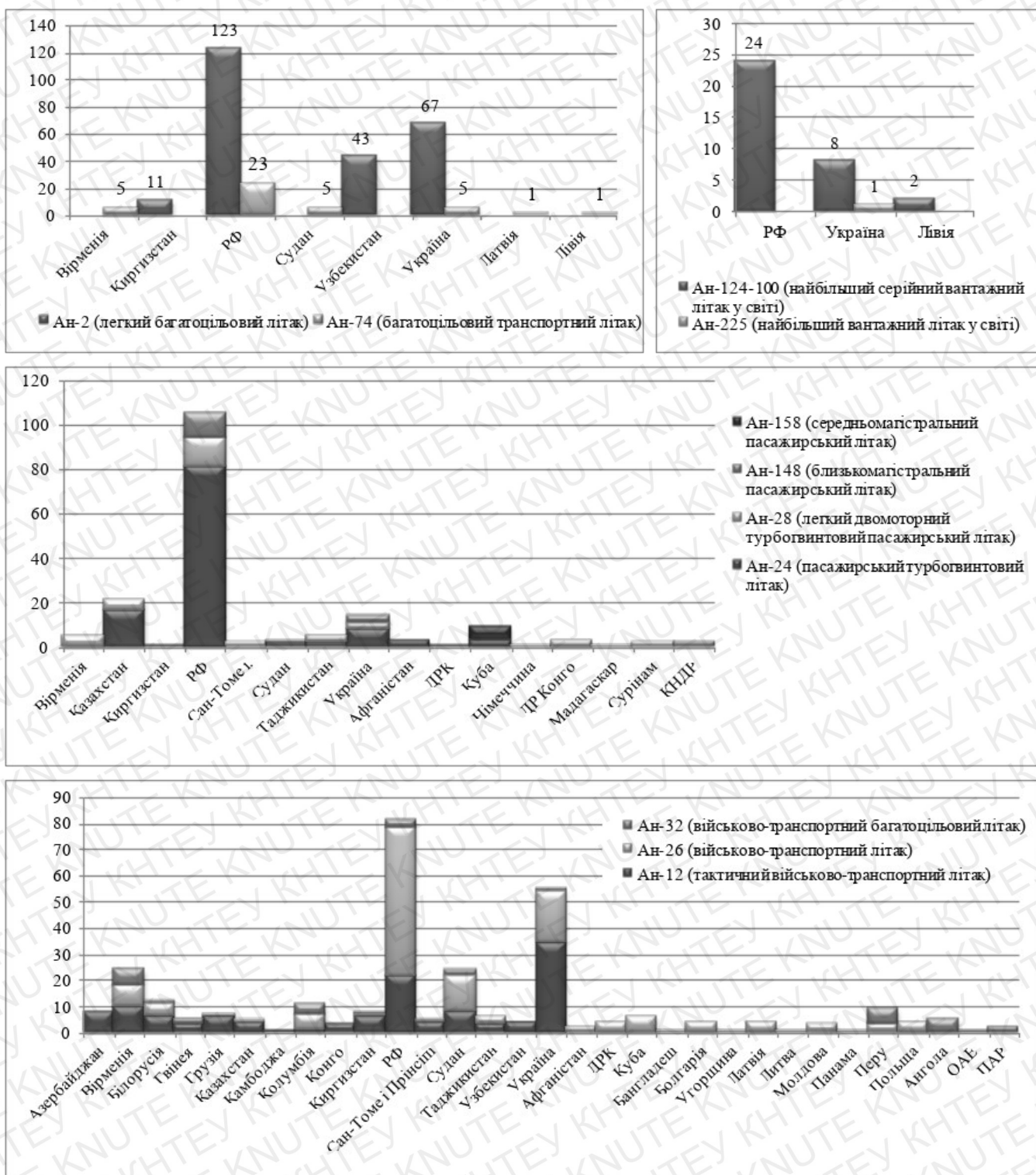


Рис. 2.4 Розподіл найпоширеніших літаків (за призначенням) українського походження по країнам, в яких вони експлуатуються [68]

- підвищення конкурентоспроможності вітчизняної цивільної авіаційної техніки шляхом створення нових літаків та модернізації тих, що нині експлуатуються;

- розвиток нових форм та методів технічного обслуговування, а також систем

післяпродажного сервісного обслуговування;

- реалізація програм розвитку вітчизняної авіаційної техніки за власний рахунок, за рахунок залучення коштів інвесторів (вітчизняних і зарубіжних) та за рахунок державного бюджету.

Аналізуючи результати виконання зазначених програм, можна дійти висновку, що, жоден з вказаних напрямків не було реалізовано повністю. Помітними причинами цього стали відсутність державного фінансування розроблених заходів та практична бездіяльність учасників виконання програм, а також відсутність науково обґрунтованої методичної та практичної бази розроблення індикативних планів в умовах стрімкого переходу до умов ринкової економіки [67, с.75-93].

Отже, наявну практику реалізації державних програм розвитку авіаційної промисловості України можна вважати неефективною. Є необхідність суттєвих доопрацювань на державному та науковому рівнях, з удосконаленням підходів до стратегічного планування та цільового програмування.

Вагомою складовою маркетингового середовища є постачальники та посередники. Для авіабудівного підприємства основу відносин з ними складають комплектуючі вироби. Початково для України одним з ключових постачальників комплектуючих виробів (в основному елементів пілотажно-навігаційного, гідравлічного, радіолокаційного та радіотехнічного обладнання) для виробництва авіаційної продукції була РФ, проте в даний час зусилля направлені на активну реалізацію програм з імпортозаміщення, котрі передбачають застосування американських та європейських аналогів. Завдяки цьому частка російської продукції на авіабудівному ринку України поступово зменшується [61].

Основними країнами, що постачають комплектуючі вироби для вітчизняної авіаційної техніки є: Україна, США, Канада, Франція, Німеччина, Велика Британія, ОАЕ та ін. Більш детальний перелік країн та компаній-постачальників з розподілом по ключовим групам і системам представлений на рис. 2.5.

Специфіка авіабудівної галузі передбачає високу залежність підприємств від політичних, економічних, соціокультурних та технологічних чинників зовнішнього середовища, саме тому в рамках дослідження доцільним є виявлення цих чинників з

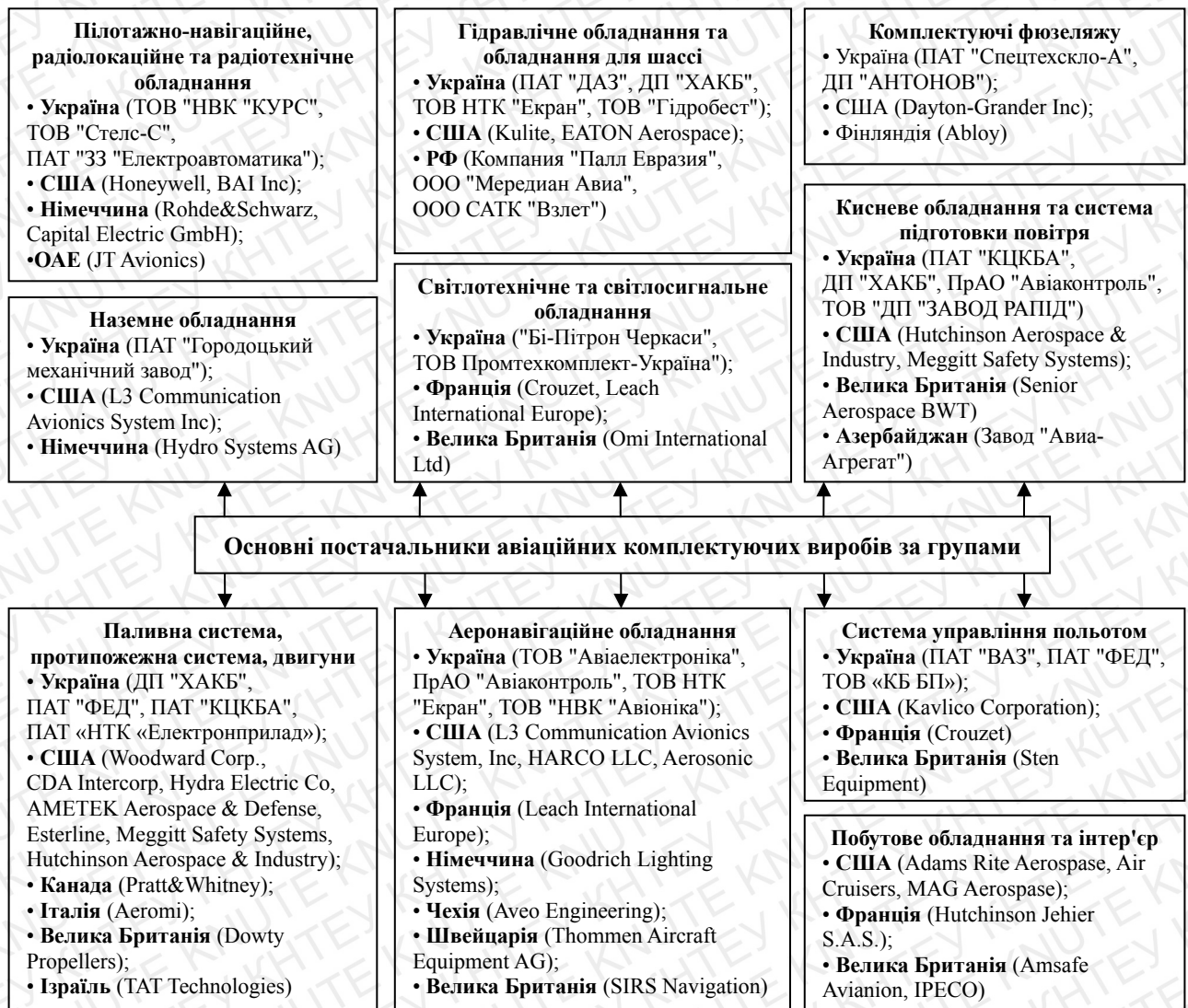


Рис. 2.5 Основні постачальники авіаційних комплектуючих виробів за групами

визначенням існуючого та прогнозуванням майбутнього ступеню їх впливу на підприємства. Як зазначалось у попередніх розділах, маркетинговим інструментом для здійснення такого дослідження є PEST-аналіз.

Процес проведення PEST-аналізу складався з наступних кроків:

- визначення найсуттєвіших факторів, які можуть впливати на поточну та майбутню діяльність підприємств авіабудівної галузі, та їх розподіл за основними групами (політика, економіка, соціокультурна сфера, технології);
- експертна оцінка ступеню та спрямованості впливу, а також вірогідності суттєвих змін кожного фактора. За результатами опитування п'яти експертів здійснено розрахунки (детально відображені у дод. А):
 - середнього для кожного фактора значення ступеню впливу та визначення спрямованості впливу – позитивної (+) або негативної (-);

- вагових коефіцієнтів факторів щодо суми показників значущості всіх факторів за всіма категоріями на основі середніх показників значущості;
- середньої ймовірності майбутніх суттєвих змін кожного фактора;
- зважених оцінок впливу кожного чинника (добутком вірогідності зміни та вагового коефіцієнта кожного фактора) та кожної категорії.

На основі зазначених розрахунків побудовано зведену таблицю PEST-аналізу (дод. Б)

- Графічна інтерпретація отриманих результатів за допомогою пелюсткових діаграм, в яких наочно зображені найвпливовіші фактори кожної категорії PEST-аналізу (рис. 2.6)

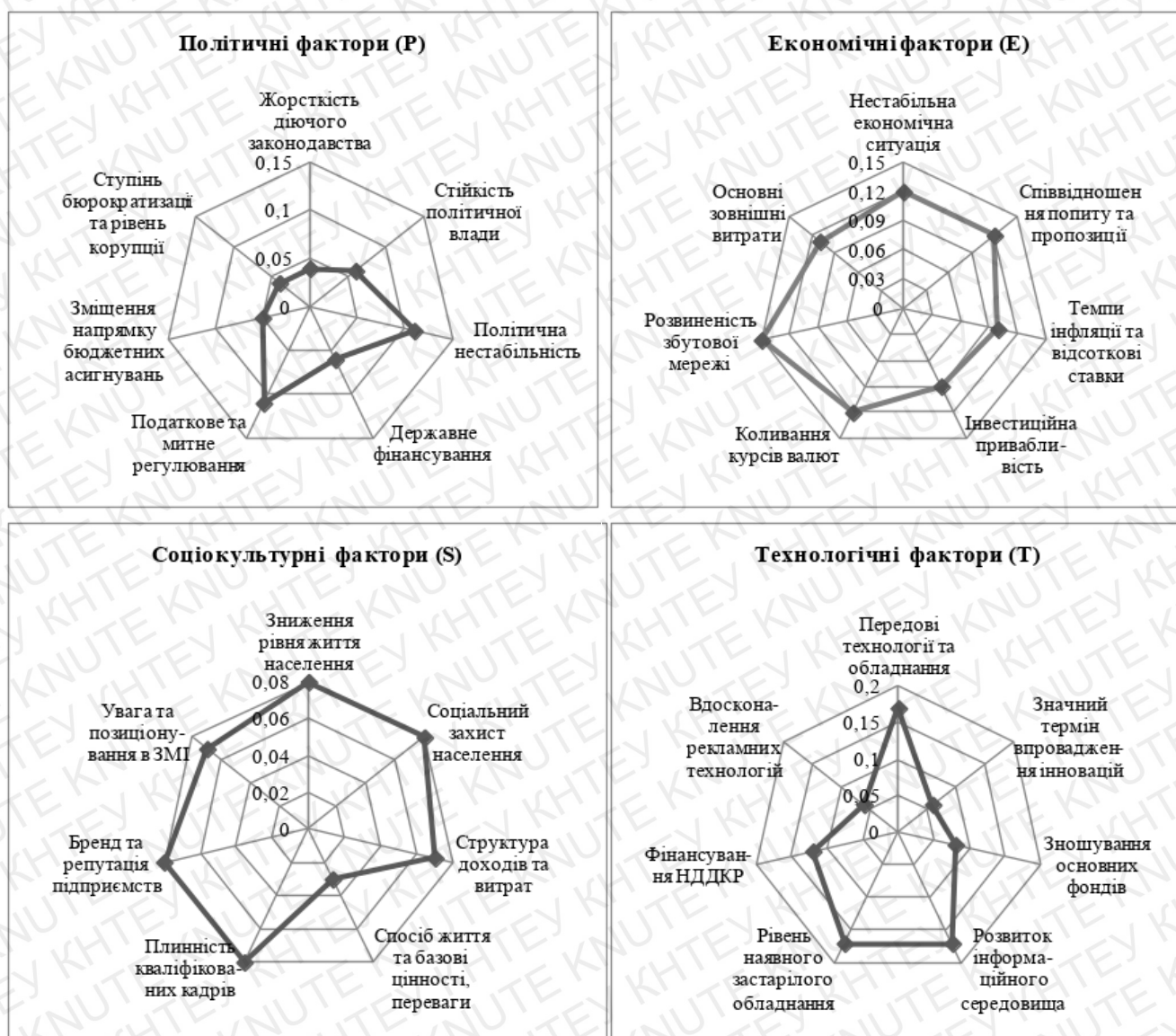


Рис. 2.6 Графічна інтерпретація результатів PEST-аналізу

Таким чином, чим вище значення зваженої оцінки впливу, тим більше уваги слід приділити відповідним факторам – максимально спрямовувати зусилля на їх нейтралізацію у випадку негативного впливу або на підтримку й планування заходів для підвищення при позитивній спрямованості такого впливу. За результатами PEST-аналізу загалом найбільший вплив на підприємства авіабудівної галузі чинять економічні й технологічні фактори з сукупними оцінками впливу 0,81 та 0,83 відповідно; вплив політичних і соціокультурних чинників проявляється в дещо меншій мірі – 0,47 та 0,49 відповідно.

Отримана діаграма для категорії «Політичні фактори» свідчить про значний вплив на підприємства політичної нестабільності й податкового та митного регулювання. Відповідно, відстеженню тенденцій цих факторів слід приділяти підвищену увагу. Негативний вплив останнього можна частково зменшити за рахунок розробки та реалізації програм із заміщення іноземної сировини та комплектуючих виробів вітчизняними аналогами.

Зважаючи на отримані результати у категорії «Економічні фактори», необхідно приділити значну увагу відстеженню тенденцій нестабільної економічної ситуації, співвідношення існуючого попиту та пропозиції, коливань валютних курсів та посиленому контролю зовнішніх витрат, адже вплив перелічених факторів проявляється як негативний. Також слід підтримувати й підвищувати наявну розвиненість збутової мережі. Так, перспективними ринками збуту українських літаків різного призначення можуть бути країни Азії й Африки (наприклад, Саудівська Аравія, Лівія, Єгипет, ОАЕ, Пакистан тощо), де попит на американські та європейські літаки відносно низький, за рахунок високої вартості та відсутності необхідних технічних характеристик.

Серед отриманих показників у категорії «Соціокультурна сфера» найвагомішими є негативно спрямовані значення рівня життя населення та плинність кваліфікованих кадрів і позитивно спрямовані соціальний захист населення, бренд та репутація підприємств. Нейтралізувати негативний вплив перших можливо шляхом підвищення матеріального заохочення й нематеріального стимулювання працівників підприємств та якісного покращення умов праці;

підтримку та підвищення позитивно спрямованих показників можна здійснювати шляхом надання пільгового лікувально-оздоровчого забезпечення та стабільних виплат матеріальної допомоги; підтримку й підвищення бренду та репутації підприємств – вдосконаленням організаційних структур та етики у стосунках з партнерами й працівниками, підвищенням репутації керівників і топ-менеджменту, а також соціальної відповідальності підприємств.

В групі «Технологічні чинники» переважає позитивний вплив. Найвагомим є використання передових технологій і високотехнологічного обладнання, розвиток інформаційного середовища та фінансування НДДКР. Рівнозначно високий негативний вплив рівня наявного застарілого обладнання, нейтралізувати який можна шляхом принаймні часткового оновлення наявного устаткування, проте з повним його завантаженням.

Проаналізувавши сучасний стан галузі українського авіабудування, можна відзначити її високий потенціал, проте ряд проблем та перешкод, зокрема з боку несприятливих факторів зовнішнього середовища, зумовлюють складне й суперечливе становище, котре на сьогоднішній день не дозволяє вітчизняній авіапромисловості вийти на світовий ринок як повноцінний претендент на лідерство.

2.2 Дослідження комунікаційної діяльності ДП «АНТОНОВ»

Державне підприємство «АНТОНОВ» є основою вітчизняної авіабудівної галузі, підприємством, котре комплексно займається розробкою, виготовленням та модернізацією авіатехніки, що експлуатується в Україні та світі. Ринковими сегментами підприємства є військово-транспортні літаки, регіональні пасажирські літаки та літаки спеціального призначення. До того ж, підприємство має авіатранспортний підрозділ – авіакомпанію «Авіалінії Антонова», який надає послуги з виконання авіаційних перевезень надважких та великогабаритних

вантажів по всьому світу. Таким чином, ДП «АНТОНОВ» має стратегічне значення для економіки України [69].

Комунікаційна діяльність, яку здійснює підприємство, має дещо специфічний характер, що пов'язано безпосередньо з його продукцією та послугами. Цільову аудиторію рекламних матеріалів ДП «АНТОНОВ» можна розподілити на три ключові категорії (рис. 2.7).



Рис. 2.7 Цільова аудиторія рекламних матеріалів ДП «АНТОНОВ»

Категорія «Керівний склад урядів іноземних держав» набуває великого значення напередодні зустрічей, під час яких обговорюватиметься співробітництво між державами в авіаційній галузі; у випадку представлення продукції чи послуг ДП «АНТОНОВ» на тендер, що проводиться державною структурою (наприклад, використання літаків Ан-124-100 «Руслан» для виконання стратегічних перевезень в інтересах країн-членів НАТО та ЄС); закупівлі літаків для авіаперевізників іноземної держави. Частина ЦА «Керівники авіаційних підприємств» надзвичайно важлива з точки зору виходу на ринок країни підприємства-партнера, для обміну новітніми досягненнями в області авіаційних технологій, а також залучення найкращих постачальників для створення конкурентоспроможної авіаційної техніки. Категорія «Авіаперевізники» набула особливого значення з 2009 року, коли до ДП «АНТОНОВ» був приєднаний Київський авіаційний завод «Авіант», і спектр напрямів діяльності підприємства доповнився серійним виготовленням та постачанням готової продукції.

У рамках дослідження особливостей комунікаційної діяльності ДП «АНТОНОВ», доцільно проаналізувати структурний склад підрозділів, задіяних у її організації (рис. 2.8)



Рис. 2.8 Структурний склад підрозділів, задіяних у організації комунікаційної діяльності ДП «АНТОНОВ»

З рис. 2.8 можна зрозуміти, що структура управління маркетингом та інформаційними комунікаціями є досить розгалуженою та передбачає детальний розподіл специфічних видів робіт між підрозділами. Узагальнено функціональні завдання, покладені на перелічені елементи цієї структури, подані у табл. 2.1.

Що стосується організації маркетингових досліджень, результати яких необхідні в тому числі і для подальшого планування відповідних комунікаційних заходів, підприємство не лише здійснює внутрішні, а й виступає замовником зовнішніх досліджень, котрі проводять спеціалізовані компанії на платній основі. Наприклад, у 2016 та 2017 роках ДП «АНТОНОВ» співпрацювало з компанією-

розробником “Reed Business Information Ltd” (Велика Британія) з питань закупівлі баз даних ACAS (експлуатанти і світовий парк цивільних літаків) та MiliCAS

Таблиця 2.1

Основні функціональні завдання підрозділів, задіяних в організації комунікаційної діяльності ДП «АНТОНОВ»

Області діяльності	Ключові функціональні завдання
	<p>стратегічне і тактичне планування маркетингу з урахуванням можливостей підприємства та партнерів, стану попиту та конкуренції</p> <p>аналіз ринків, визначення та оцінка потенційних замовників та ринків збуту</p> <p>пошук нових перспективних виробів (нових варіантів та модифікацій) з урахуванням вимог та запитів замовників, розроблення пропозицій зі створення нової продукції</p> <p>розроблення з урахуванням вимог замовників та експлуатантів пропозицій та рекомендацій по зміні параметрів і характеристик реальної та перспективної продукції</p> <p>проведення досліджень, аналізу та оцінки попиту, систематична робота з замовниками по просуванню на ринок продукції та послуг підприємства, отриманню замовлень на них</p> <p>вивчення та оцінка діяльності конкурентів, прогнозування їх поведінки на ринку, розроблення пропозицій щодо забезпечення конкурентоспроможності товарів і послуг підприємства на ринку</p> <p>аналіз поточної організації системи збуту продукції та послуг, пошук оптимальних форм організації, розроблення організаційно-економічних пропозицій по системі збуту, оцінка ефективності роботи системи збуту</p> <p>розробка та реалізація спільно з іншими підрозділами і підприємствами-партнерами комплексів маркетингу, направлених на ефективне задоволення потреб ринку в продукції та послугах підприємства</p> <p>вивчення та аналіз організації реклами на інших підприємствах і розробка пропозицій щодо використання передового досвіду</p> <p>аналіз ефективності власних маркетингових комплексів та їх окремих складових</p>
	<p>організація всіх необхідних видів реклами, вибір та застосування найбільш ефективних методів її проведення, враховуючи особливості продукції та ринку</p> <p>розроблення рекламних листівок, буклетів, календарів, плакатів та інших рекламних матеріалів, а також фірмової сувенірної продукції підприємства</p> <p>розробка пропозицій по формуванню фірмового стилю</p> <p>організація проведення рекламної фото- і відеозйомки, організація створення рекламних відеофільмів</p> <p>організація участі підприємства у виставках та авіасалонах, підготовка необхідної документації та матеріалів, а також організація демонстрації продукції підприємства в ході їх проведення</p> <p>розробка річних планів проведення рекламних заходів і планів проведення рекламних кампаній по окремим виробам та ринкам</p> <p>аналіз дієвості реклами, її впливу на продаж продукції, поінформованість споживачів про підприємство та його продукцію</p>
Організація зв'язки	розробка, затвердження та розповсюдження інформаційних матеріалів (подієві прес-релізи, інформаційні бюлетені тощо) з метою планомірного формування громадської думки

супровід корпоративного WEB-сайту в частині розвитку його структури, поновлення текстової та графічної інформації
організація та проведення прес-конференцій

Продовження табл. 2.1

організація відвідування підприємства співробітниками ЗМІ та представниками громадськості
постійний збір та аналіз повідомлень ЗМІ, виявлення помилок, прийняття заходів щодо їх виправлення
розробка, затвердження та проведення рекламно-інформаційних кампаній в друкованих та електронних ЗМІ, а також у мережі Інтернет
концептуальна розробка оригінал-макетів рекламно-інформаційних блоків для розміщення у ЗМІ
ведення переговорів з представниками ЗМІ з питань узгодження умов розміщення рекламно- інформаційних блоків підприємства
підготовка періодичних переглядів центральної української та зарубіжної преси
організація постійного обігу санкціонованої інформації від підприємства до ЗМІ
визначення доцільності використання ЗМІ для розміщення реклами
аналіз дієвості проведених PR-заходів, їх впливу на поінформованість споживачів, збут тощо

(експлуатанти і світовий парк воєнних літаків та літаків спеціального призначення).

Вказані продукти є професійними та достовірними джерелами інформації для аналізу ринків та виявлення попиту. На їх основі були виконані ґрунтовні дослідження, аналітичні та розрахункові роботи:

- оцінка місткості ринків середнього та легкого тактичних ВТЛ Ан-178-111 і Ан-132 – з метою визначення потенціалу європейського ринку та інших перспективних регіональних ринків для планування маркетингових робіт по програмі Ан-178-111.
- оцінка ринку літаків морського патрулювання – з метою визначення ринкових ніш спецмодифікацій літака Ан-178;
- аналіз ринку 70-100-місних літаків – з метою прийняття рішень про розвиток споживчих характеристик літака Ан-148/158;
- оцінка кон'юнктури ринку та визначення попиту на модернізований варіант літака Ан-140 – з метою прийняття рішення про доцільність участі у програмі модернізації спільно з компанією HESA;
- оцінка ринкового потенціалу програм «АНТОНОВ» в Ірані – з метою визначення доцільності виходу на новий ринок;
- дослідження змін кон'юнктури ринку військово-транспортних, регіональних пасажирських літаків та їх модифікацій.

Ключові положення та вимоги щодо здійснення комунікаційної діяльності Державного підприємства «АНТОНОВ», так само як інших підприємств, що входять до складу Державного концерну «Укроборонпром» (надалі – Концерн), регламентуються «Інструкцією про діяльність рекламного, виставкового та маркетингового характеру»,. Основною метою Інструкції є визначення правил підготовки та оформлення продукції рекламного та маркетингового характеру, здійснення аналізу, узагальнення й приведення рекламної та сувенірної продукції до єдиної форми та стандарту, відповідно до пп.5 п.12 і пп.12 п.19 Статуту Державного концерну «Укроборонпром» [70-71].

Враховуючи специфіку діяльності ДП «АНТОНОВ», основу його рекламних матеріалів складають рекламно-інформаційні статті, які висвітлюють широкі можливості підприємства в напрямках створення, модернізації авіаційної техніки, її супроводження в експлуатації, розвитку міжнародного співробітництва, підвищують імідж підприємства як надійного партнера. До рекламних матеріалів ДП «АНТОНОВ» можна віднести також листівки, буклети, інформаційні бюлетені, що ілюструють переваги літаків «АН», сучасний стан програм та підприємства загалом. Вони поширюються на експозиціях підприємства на міжнародних авіаційних виставках, під час переговорів та візитів офіційних делегацій на підприємство.

Процедура створення POSM (поліграфії, банерів, плакатів, сувенірної продукції та інших рекламних матеріалів) повністю контролюється Концерном та передбачає обов'язкове розроблення форми проекту, у якій викладається:

- мета даного матеріалу, задачі, які повинні бути вирішені за допомогою цього матеріалу, та цільова аудиторія, на яку він розрахований;
- суть та опис матеріалу: структура, матеріали виготовлення, технічні параметри (розмір, кольори, якісні характеристики тощо);
- тираж даної продукції та строки на її виготовлення.

Після розгляду поданого технічного завдання, у разі відсутності коректив, проект затверджується та передається на розробку й виготовлення підрядникам.

Всі POSM, відео, сайти та інша виставкова і рекламна продукція підприємства для зовнішнього ринку повинні містити логотип англійською мовою «UKROBORONPROM Ukrainian Defence Industry», може бути дублювання російською мовою у разі розповсюдження в країнах СНД. Обов'язковим є розміщення логотипу українською мовою «Державний концерн УКРОБОРОНПРОМ» для матеріалів на ринку України. Також обов'язково вказується посилання на сайт Концерну. Не допускається використання наступних матеріалів:

- неякісних фото (з поганою видимістю, розмитих, з невдалими фото людей, неохайними деталями);
- явно вираженої та непрофесійної обробки;
- неперевіраних даних, невідредагованого тексту;
- тексту, не узгодженого з лінгвістами або носіями мови;
- фото, що повторюються;
- неперевіраних фото з відкритих джерел (Інтернет) [70].

Рекламні кампанії ДП «АНТОНОВ» здебільшого проводяться в рамках міжнародних авіаційних виставок. Виставкові заходи, у яких приймає участь підприємство, класифікуються як:

- участь у складі об'єднаної експозиції Концерну;
- участь із самостійною експозицією або офісною площею (допускається лише у виставкових заходах, де не буде організована об'єднана експозиція Концерну);
- участь у формі «ділового відвідування».

У табл. 2.2 поданий перелік виставкових заходів на 2018 рік, у яких було заплановано участь ДП «АНТОНОВ», з постановкою мети та обсягу участі.

Таблиця 2.2

Заплановані виставкові заходи з участю ДП «АНТОНОВ» на 2018 рік

Дати	Назва виставки, місце проведення	Мета участі	Обсяг участі
25 лютого – 3 березня	“ AFED 2018” (Ер-Ріяд, Саудівська Аравія)	Просування програми Ан-132 на внутрішній ринок КСА, країн Персидської затоки та країн	Стенд 50 кв.м; три виставкових моделі літаків

		Антитерористичного альянсу	
03-08 квітня	“FIDAE 2018” (Сантьяго, Чилі)	Просування програми Ан-132 у країні Латинської Америки спільно з партнерами з КСА	Спільний стенд 50 кв.м з “TAQNIA” (КСА); літаки Ан-132, Ан-158 (Ан-178 – резерв); шале 100 кв.м
<i>Продовження табл. 2.2</i>			
25-29 квітня	“EURASIA AIRSHOW” (Анталія, Туреччина)	Просування програм Ан-178, Ан-148МП, Ан-77, БПЛА	Стенд 30 кв.м спільно з партнерами з Туреччини; літки Ан-178, Ан-70
23-26 травня	“KADEX-2018” (Астана, Казахстан)	Просування програм Ан-178, Ан-148 та спецваріантів Ан-158 (ділове відвідування)	Стенд 5 кв.м в рамках загальної експозиції ДК «Укроборонпром»
16-22 липня	“FARNBOROUGH 2018” (Фарнборо, Велика Британія)	Демонстрація досягнень ДП «АНТОНОВ», інформування світової спільноти про хід програм «АНТОНОВ», подальший розвиток співробітництва з іноземними партнерами	Спільний стенд 50 кв.м з “TAQNIA” (КСА); літак Ан-132; спільне шале 90 кв.м з “TAQNIA” (КСА); моделі Ан-132, Ан-178
19-23 вересня	“AFRICAN AEROSPACE & DEFENCE EXHIBITIONS 2018” (Цване, Центуріон, ПАР)	Просування на ринки країн Африки програм Ан-132, Ан-178, Ан-158, Ан-148МРА спільно з партнерами з Туреччини (ділове відвідування)	Стенд 2 кв.м на стенді ДК «Укроборонпром»; спільний стенд 50 кв.м з “TAQNIA” (КСА); літак Ан-158
05-08 вересня	“MSPO 2018” (Кельце, Польща)	Поточна робота за програмами Ан-148МРА та імпортозаміщення, пошук шляхів подальшої інтеграції в авіапромисловість Європи (ділове відвідування)	Стенд 2 кв.м на стенді ДК «Укроборонпром»
09-12 жовтня	“АВІАСВІТ XXI” (Київ, Україна)	Формування замовлень на літаки «АНТОНОВ» з боку МО України. Представлення ДП «АНТОНОВ» як лідера авіапрому України	Стенд 20 кв.м в рамках загальної експозиції ДК «Укроборонпром»; моделі Ан-132, Ан-178, БПЛА
06-11 листопада	“AIRSHOW CHINA 2018” (Чжухай, КНР)	Подальший розвиток співробітництва з КНР в галузі інжинірингу	Стенд 20 кв.м в рамках загальної експозиції ДК «Укроборонпром»

При цьому підрозділ маркетингу розробляє конкретні задачі щодо інтересів підприємства в регіоні, тобто готує відповідну концепцію. Виходячи з концепції, готуються тексти рекламних статей та підбираються відповідні ілюстрації. З метою вибору видання для розміщення матеріалів проводиться порівняльна характеристика друкованих ЗМІ, які поширюються в регіоні. Перевага надається найбільш

популярним спеціалізованим та загальнополітичним виданням в межах визначеного бюджету. З урахуванням менталітету населення регіону, де проводиться виставка, обирається також мова видання. У табл. 2.3 наведений аналіз варіантів розміщення рекламно-інформаційних публікацій в інтересах ДП «АНТОНОВ» в спеціалізованих виданнях до виставки FIDAE-2018.

Таблиця 2.3

Варіанти розміщення рекламно-інформаційних публікацій в інтересах ДП «АНТОНОВ» в спеціалізованих виданнях до виставки FIDAE-2018

Видання, номер, характеристика	Матеріали	Додаткове розповсюдження
AIRLINE'92, березень Висвітлює питання цивільної, комерційної авіації і техніки аеропортів для країн Латинської Америки та Іберійського півострова. Видається щомісячно з 1989р. іспанською мовою, 16900 екз.	Рекламний модуль – 1 стор. (210x297 мм) Стаття – 1 стор.	FIDAE-2018, Чилі
Defensa, квітень Найбільш авторитетне щомісячне видання оборонної тематики іспанською мовою. Головний інформаційний спонсор FIDAE. Видається в Мадриді з 1977р., тираж 23500 екз. Спеціальний випуск, присвячений 40-річчю видавничої групи Edefa	Рекламний модуль - 1 стор. (210x297 мм) Стаття – 1-2 стор.	FIDAE-2018, Чилі
Anuario Latinoamericano de la Defensa -2018 (Latin America Defence Yearbook), березень-квітень. Довідкове видання по ПС і військовій політиці країн Південної і Латинської Америки, Іспанії, Португалії іспанською мовою. Видається в Іспанії, 20000 екз., Обсяг - до 500 стор.	Рекламний модуль - 1 стор. (210x297 мм)	Спеціалізовані регіональні виставки протягом року, включаючи FIDAE-2018
Інтернет-портал www.defensa.com . Єдиний спеціалізований сайт регіону Іспанії і Латинської Америки зі щомісячним незалежним аудитом OJD Interactive. Найбільш відвідуваний ресурс оборонної тематики іспанською мовою. Належить видавничій групі Edefa s.a., Іспанія (40 років на ринку спеціалізованих ЗМІ).	Прямокутник на головній сторінці (336x250 мм) Стример під головною сторінкою (650x90 мм) Стример (650x90 мм)	Тип банера - статичний або анімований (динамічний), посилання на сайт замовника
Щотижневі Електронні Новини (Weekly Newsletter) іспанською та португальською мовами (середня кількість переглядів за місяць 1088515)	(Період розміщення – 1 місяць)	—
FIDAE Daily News Щоденне видання, що випускається	Рекламний модуль (або стаття) - 1 стор.	FIDAE-2018, Чилі

організаторами FIDAE-2018 та поширюється в ході виставки в період з 3 по 6 квітня 2018 р. тиражем 1500 примірників	(240x335 мм)	
Офіційний каталог FIDAE-2018	Рекламний модуль – 1 стор. (210x297 мм)	FIDAE-2018, Чилі

За результатами кожного виставкового заходу підприємством формується звіт, у якому детально описуються:

- сторона, з якою велись переговори (країна, назва компанії, ім'я представника);
- предмет переговорів (претензій) – із зазначенням того, вперше чи повторно ведуться переговори з компанією;
- результати роботи (описується ефективність участі у виставковому заході, виконання поставлених задач, кількість зустрічей, партнери та продукція, яка була їм цікава, прогнози щодо контрактів);
- подальші кроки (вказуються конкретні дії зі строками виконання, які будуть проводитись після виставкового заходу, визначаються комерційні пропозиції, дозволи на переговори тощо).

Додатково стисло надаються коментарі щодо виставки, висновки, побажання та зауваження, додаються фотоматеріали, що підтверджують реалізацію виставкового заходу, після чого звіт направляється на адресу Концерну.

Невід'ємною частиною комунікаційної діяльності ДП «АНТОНОВ» є регулярне розміщення новин, тематичних повідомлень, фото- та відеоматеріалу на офіційному сайті підприємства, у соціальних мережах Facebook, Twitter та LinkedIn, а також створення статей на сторінках газети «Антонов» та запуск тематичних відеороликів на власному каналі YouTube. Запланованими інформаційними приводами, що лягають в основу публікацій, слугують анонсування, хід та результати виставкових заходів з участю підприємства, річниця видатних подій, свята тощо. На їх основі підрозділ управління інформаційними комунікаціями формує так званий медіаплан, котрий фактично доповнюється публікаціями про поточні свіжі події. Стислий медіаплан на перше півріччя 2018 року наведений у дод. В.

Окрім використання власного досвіду з управління комунікаційними веб-каналами, підприємство орієнтується на провідні компанії світу, здійснюючи періодичний аналіз динаміки активності та структури їхніх веб-ресурсів (табл. 2.4).

Такий аналіз є досить поверхневим, проте допомагає підприємству порівнювати власні ресурси з ресурсами конкурентів та виявляти аспекти, що потребують змін; формувати ефективні семантичні ядра ресурсів; знаходити

Таблиця 2.4

Аналіз веб-ресурсів конкурентів, що проводиться на ДП «АНТОНОВ»

Період дослідження	Boeing (США)	Airbus (ЄС)	Sukhoi (РФ)
липень 2017 р.	<ul style="list-style-type: none"> - новини оновлюються один раз на місяць; - основні новини соціальні та історичні; - опис літаків Boeing, які здійснюють польоти в світі 	<ul style="list-style-type: none"> - повідомлення приходять щотижня; - основні новини про літаки, які вже курсують в світі; - новини соціальні і від партнерів, які використовують їхню продукцію; - негативну інформацію на сторінці не викладають, а створюють окрему сторінку з описом події; - додатково є групи Airbus за інтересами та щодо роботи 	<ul style="list-style-type: none"> - повідомлення приходять з періодичністю 1-10 днів; - новини в основному соціальні, історичні, військові; - для кожного літака є окрема сторінка; - офіційні сторінки російських авіавиробників закривають (пов'язано з законом «Про зберігання інформації на території РФ»)
жовтень 2017 р.	<ul style="list-style-type: none"> - новини оновлюються один раз на місяць; - основні новини соціальні та історичні; - багато активних сторінок фанів 	<ul style="list-style-type: none"> - повідомлення приходять в період 1-3 дні; - новини розміщують користувачі Facebook; - статті модерує адміністратор сторінки 	<ul style="list-style-type: none"> - на даний момент розміщують сторінки тільки групи за інтересами; - офіційної сторінки немає; - свої сторінки розміщують в соцмережі «Вконтакте»
січень 2018 р.	<ul style="list-style-type: none"> - основні новини соціальні та історичні; - створено окрему сторінку про кар'єру для співробітників і тих, хто хоче працювати в компанії; - створено багато сторінок для кожного літака 	<ul style="list-style-type: none"> - повідомлення приходять в період 1-3 дні; - створено багато сторінок для кожного літака окремо 	<ul style="list-style-type: none"> - на даний момент розміщують сторінки тільки групи за інтересами; - офіційної сторінки немає; - створено багато сторінок для кожного літака окремо

джерела нових ідей щодо наповнення та просування власних веб-ресурсів.

Ще однією важливою складовою комунікаційної діяльності ДП «АНТОНОВ» є організація переговорів (конференцій, круглих столів) на території підприємства, що передбачає певний сценарій (рис. 2.9).

Вагомою перевагою переговорів є активний комунікаційний процес, як наслідок – аналіз альтернативних поглядів та пропозицій щодо порушених питань та налагодження вигідних ділових відносин.



Рис. 2.9 Алгоритм організації переговорів на ДП «АНТОНОВ»

Таким чином, комунікаційна діяльність ДП «АНТОНОВ» є дещо специфічною, перш за все – в силу сфери його діяльності, і підлягає значному впливу державних структур, яким воно підпорядковується. Глибинні маркетингові дослідження, ретельне планування та реалізацію заходів з рекламування й просування підприємства та його продукції, а також вмилу організацію зв'язків з громадськістю можна назвати одним з ключів до успіху підприємства в умовах насиченого ринку.

2.3 Аналіз результативності маркетингової комунікаційної діяльності підприємства

Результативність маркетингової комунікаційної діяльності Державного підприємства «АНТОНОВ» важко порівнювати з будь-якими іншими виробничими чи торговельними підприємствами, адже продукція, що ним виробляється, є дуже специфічною за своєю суттю й призначенням та відрізняється високою вартістю.

Вагома частка маркетингових зусиль підприємства закладена у фінансових результатах його діяльності. На рис. 2.10 подані показники чистого доходу та чистого прибутку ДП «АНТОНОВ» за останні 7 років.

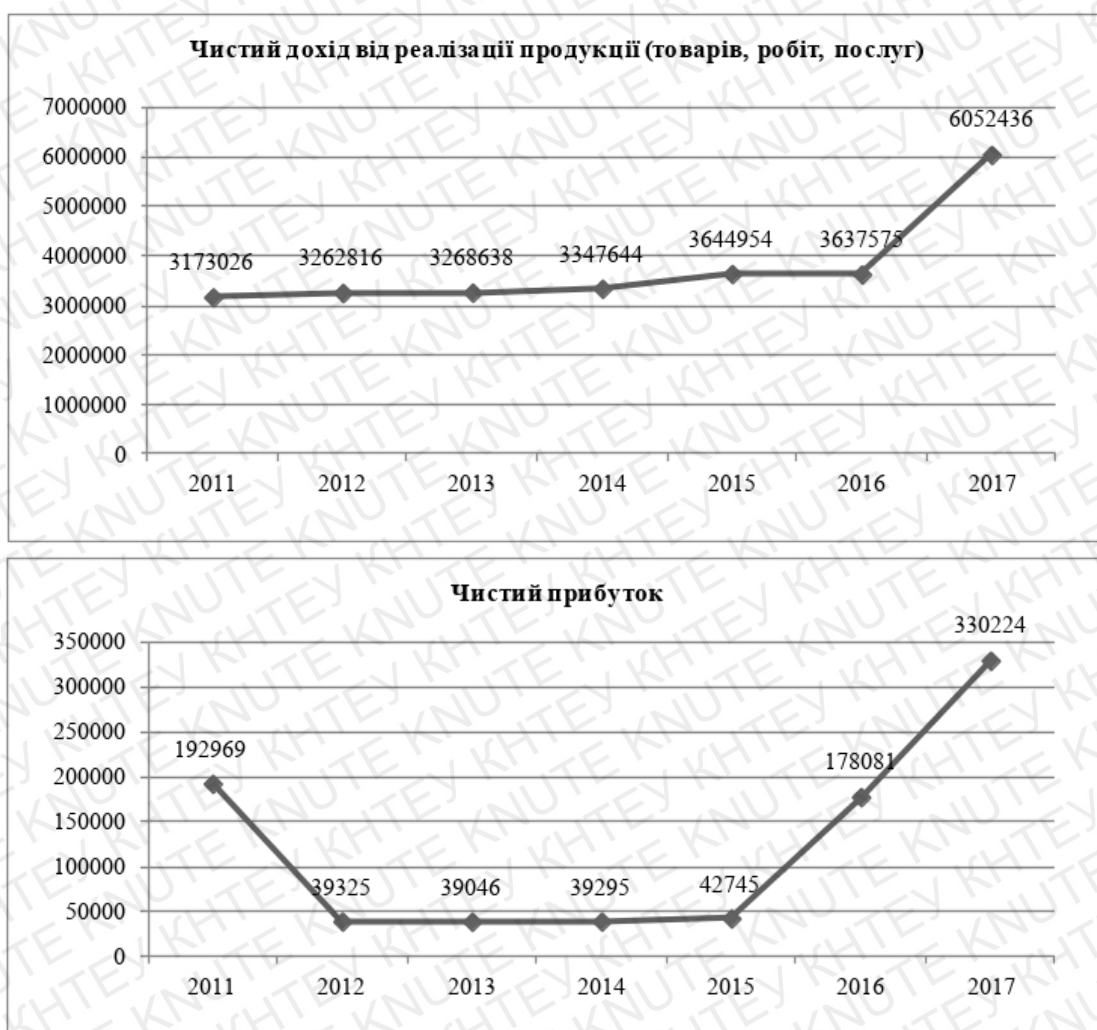


Рис. 2.10 Фінансові результати діяльності ДП «АНТОНОВ» за 2011-2017 рр., тис. грн [72]

Як видно з наведених даних, показники чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2011-2016 рр. коливаються порівняно незначно (3173,03 – 3637,58 млн. грн). За 2017 рік даний показник сягає понад 6052,44 млн. грн., перевищуючи попередній на 66,39%. Показники чистого прибутку, зазнавши стрімкого спаду після 2011 року, в 2012-2015 роках характеризуються так само переважною стабільністю (39,3-42,7 млн. грн.). У 2016 році чистий прибуток підприємства збільшився більш ніж у 4 рази в порівнянні з минулим роком – до 178,1 млн. грн. За підсумками діяльності у 2017 році підприємство збільшило чистий прибуток до 330,22 млн. грн., перевищивши показники 2016 року на 85,43%.

Участь ДП «АНТОНОВ» у конкурентній боротьбі на світовому ринку і досягнення необхідних обсягів продажів можливі завдяки двом ключовим умовам: створення належного рівня якості продукту (літака та його сервісної підтримки) і проведення ефективної маркетингової політики. Симбіоз цих двох умов позначається безпосередньо на обсягах збуту продукції підприємства. На рис. 2.11 наведені дані динаміки збуту (постачань) літаків провідних компаній у 2010-2016 рр. серед регіональних пасажирських літаків (сегмент Ан-148 / Ан-158).

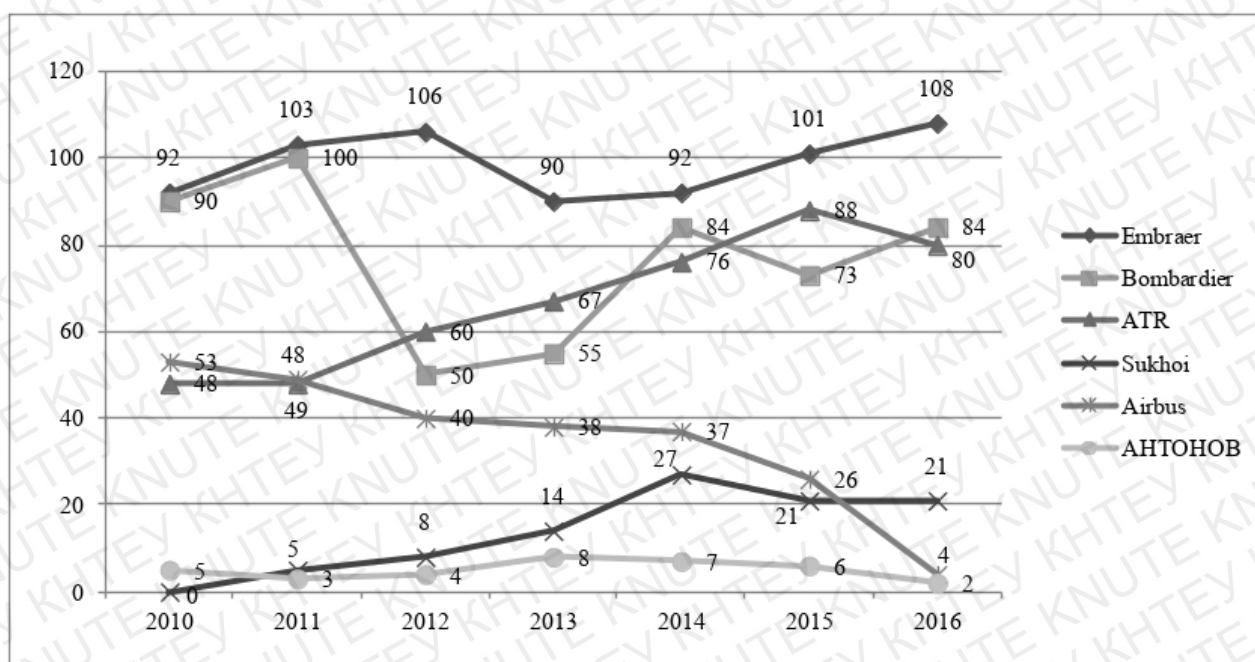


Рис. 2.11 Динаміка збуту літаків провідних компаній за 2010-2016рр.

Аналізуючи показники збуту ДП «АНТОНОВ», можна відзначити його суттєве відставання у порівнянні з іноземними компаніями. Це свідчить про недосконалу організацію маркетингової діяльності на підприємстві, адже вітчизняні літаки не поступаються технічними характеристиками, а їхню вартість, порівняно з іноземними, можна назвати середньою.

Ситуацію щодо замовлень літаків «Ан» на початок 2017 року так само можна назвати невтішною (рис. 2.12)

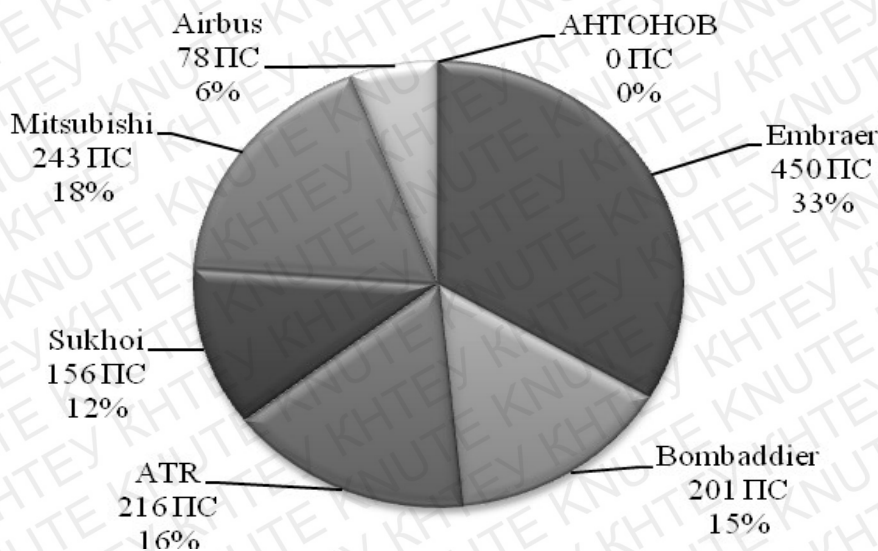


Рис. 2.12 Розподіл портфеля замовлень 70-130-місних літаків на початок 2017 р.

Зважаючи на такі показники, було розроблено план участі підприємства у виставкових заходах на 2017 рік для активного комунікаційного впливу на цільові ринки – з метою пошуку потенційних покупців продукції, а також партнерів для побудови міжнародної кооперації виробництва. Перелік згаданих виставкових заходів наведений у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Авіаційно-космічні виставкові заходи з участю ДП «АНТОНОВ» у 2017 році

Дати	Назва виставки, тематика	Мета участі	Обсяг участі
14-18.02.2017	EURO INDIA 2017 (Індія, Бангалор) Авіація, військова техніка	1. Організація супроводу парку Ан-32. Участь у тендері на поставку тренажера. 2. Підтримка участі в тендері HAL з літаками Ан-158 та Ан-178. 3. Просування транспортних Ан-178, Ан-132, пасажирських Ан-148, Ан-158 та літаків спецпризначення на базі Ан-148, Ан-132, Ан-178 в Індії та регіоні.	Делегація з 3 спеціалістів та стенд 25 кв.м у складі експозиції та делегації Концерну

Продовження табл. 2.5

		4. Просування послуг з авіаперевезень парком літаків «Авіалінії Антонова»	
19-23.02.2017	IDEX-2017 (ОАЕ, Абу-Дабі) Міжнародна авіаційна виставка	1. Просування транспортних Ан-178, Ан-132 та літаків спецпризначення на базі Ан-132, Ан-148, Ан-178 в регіоні. 2. Обговорення з авіакомпанією Maximus розвитку співробітництва у супроводженні і спільному використанні Ан-124, можливого придбання транспортних Ан-178. 3. Просування послуг з супроводу парку літаків АН в країнах Близького Сходу та Африки. 4. Просування послуг з авіаперевезень парком літаків «Авіалінії Антонова»	Делегація з 2 спеціалістів та стенд 7 кв.м у складі експозиції та делегації Концерну
09-12.05.2017	IDEF 2017 (Туреччина, Стамбул) Міжнародна оборонна виставка	1. Формування партнерства з підприємствами Туреччини щодо розробки та виробництва транспортних літаків Ан-178 та пасажирських на базі Ан-158. 2. Просування транспортних Ан-178, Ан-132, а також літаків спеціального призначення на базі Ан-132, Ан-148, Ан-178 для силових структур Туреччини.	Делегація з 3 спеціалістів, стенд 3 кв.м в складі експозиції та делегації Концерну
19-25.06.2017	Paris Air Show 2017 (Франція, Ле Бурже) Авіація, космонавтика, технології	1. Демонстрація програми Ан-132 спільно з партнерами з КСА. 2. Просування транспортних Ан-178, Ан-132, пасажирських Ан-148, Ан-158 та літаків спеціального призначення на базі Ан-148, Ан-132, Ан-178. 3. Просування послуг з авіаперевезень парком літаків «Авіалінії Антонова». 4. Формування партнерських відносин з підприємствами по програмам АН, зміцнення відносин з підприємствами-співрозробниками та постачальниками.	Делегація з 10 спеціалістів та стенд 50 кв.м, літак Ан-132, шале 90 кв.м, PR-блок. ДП «АНТОНОВ» виступає організатором участі підприємств Концерну
12-16.11.2017	DUBAI AIRSHOW 2017 (ОАЕ, Дубай) Авіація, військова техніка	1. Демонстрація програми Ан-132 спільно з партнерами. 2. Просування транспортних Ан-178, Ан-132, пасажирських Ан-148, Ан-158 та літаків спецпризначення на базі Ан-148 Ан-132, Ан-178. 3. Просування послуг з супроводу парку літаків АН в країнах Близького Сходу та Африки. 4. Просування послуг з авіаперевезень парком літаків «Авіалінії Антонова»	Делегація з 10 спеціалістів та стенд 50 кв.м, літак Ан-132, PR-блок. ДП «АНТОНОВ» виступає організатором участі підприємств Концерну

Особливо плідними для ДП «АНТОНОВ» стали останні три. В рамках зазначених заходів були проведені численні переговори, відповідно до тематики та

мети участі підприємства у виставковому заході. Зокрема, переговорними партнерами під час Paris Air Show 2017 та DUBAI AIRSHOW 2017 виступали представники владних структур деяких держав, а також провідні компанії авіаційної промисловості Франції, КСА, ОАЕ, Туреччини, США, Канади, Азербайджану, Індії, Судану та ін. Більш детальний перелік держав та компаній-учасників переговорів наведений на рис. 2.13.

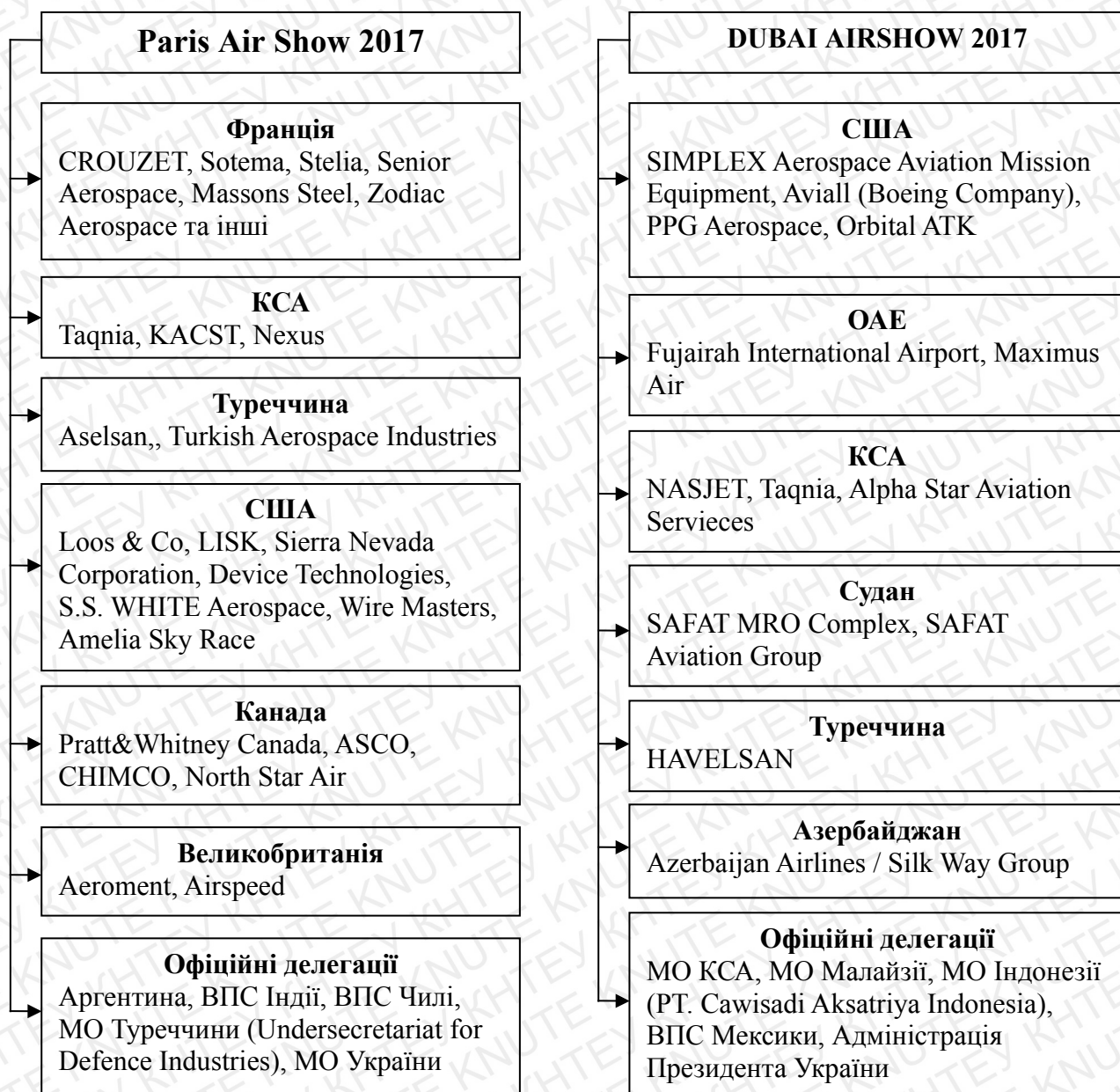


Рис. 2.13 Основні учасники переговорів під час Paris Air Show 2017 та DUBAI AIRSHOW 2017

З рис.2.13 можна зрозуміти, що переговорний графік ДП «АНТОНОВ» під час виставкових заходів був доволі насиченим, а питання, котрі виносяться на

обговорення, мали стратегічне значення для розробки подальшої програми дій підприємства за визначеними напрямками.

Загальнообов'язковим позитивним результатом участі підприємства у виставкових заходах завжди є зміцнення та налагодження співробітництва по програмам АН з наявними й перспективними компаніями-співрозробниками та постачальниками. На сьогоднішній день найбільш пріоритетними цілями маркетингових комунікаційних зусиль підприємства, окрім просування товарів та послуг, можна вважати досягнення домовленостей про міжнародну кооперацію.

Результати зазначених заходів для ДП «АНТОНОВ» відображені у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Результати участі ДП «АНТОНОВ» у деяких виставкових заходах 2017 року

Підписано Меморандум про співпрацю з підсекретаріатом оборонної промисловості МО Туреччини, що передбачає розвиток і виробництво в галузі авіаційної техніки, наземних систем та нових проектів для збройних сил України й Туреччини
Підписано Меморандум про співпрацю в напрямку розробки морської патрульної модифікації літака Ан-132 в кооперації з компаніями TAQNIA (Саудівська Аравія) та Havelsan (Туреччина)
Підписано Меморандум про співпрацю з компанією Turkish Aerospace Industries щодо розробки та виробництва різних модифікацій безпілотних літальних апаратів
Заявлена потреба в Ан-132 (4 опції), а також проявлений інтерес до літака Ан-178 компанією North Star Air (Канада)
Підписано Лист про наміри стосовно контракту на постачання літаків для компанії Amelia Sky Race (США) – 10 од. Ан-132, 2 од. Ан-178 та 1 од. Ан-148 VIP
Розглянуті перспективи співробітництва з Israel Aerospace Industries Ltd. (Ізраїль) в рамках модернізації літаків Ан-124, Ан-148
Обговорено участь в тендері та можливе співробітництво з Aselsan (Туреччина) щодо варіантів літаків спецпризначення
Розроблено комплексний підхід співробітництва з Shannon Group (Ірландія) щодо розвитку цивільних програм "АНТОНОВ", включаючи підтримку сертифікації по європейським нормам та залучення лізингових компаній
Запропоновано використання аеропорту Fujairah International Airport (OAE) літаками АТП ДП "АНТОНОВ" ANTONOV Airlines
Оформлено дорожню карту для підготовки контракту з NASJET (КСА) щодо застосування спецваріантів цивільних літаків АН (медичних та протипожежних)
Підписано Меморандум про наміри співпраці з Таqnia (КСА) щодо залучення підприємств КСА до виробництва агрегатів, вузлів, систем літака Ан-132
Підписано Меморандум про наміри створення «Центру (Академії) навчання» спільно з Таqnia (КСА), а також Плану спільних маркетингових дій на 2018 рік
Підписано Меморандум про співробітництво в сфері логістичної підтримки літаків АН з компанією Aviall (США)
Підписано Контракт з авіакомпанією Maximus Air (OAE) на проведення технічного обслуговування та модернізації літака Ан-124-100 «Руслан», який експлуатується в парку цього авіаперевізника

Продовження табл. 2.6

Підписаний Протокол про співробітництво щодо створення регіонального сервісного центру з компанією SAFAT MRO Complex (Судан)
Підписаний Протокол про наступні кроки з питань відновлення співробітництва в області післяпродажного обслуговування літаків "АНТОНОВ" в Африці та Близькому Сході з компанією SAFAT Aviation Group (Судан)
Узгоджено варіант для поставки літака Ан-178, а також подальшу кооперацію в авіаційній сфері з Azerbaijan Airlines / Silk Way Group (Азербайджан)
Підписаний Меморандум про участь компанії PPG Aerospace (США) в оскленні кабіни пілотів літака Ан-132

Як бачимо, результативність маркетингових зусиль підприємства обмежується здебільшого підписаними меморандумами про взаєморозуміння та попередніми домовленостями. Що стосується твердих замовлень на літаки – починаючи з 2015 року ДП «АНТОНОВ» не має жодного. Для порівняння доцільно розглянути результати DUBAI AIRSHOW 2017 для провідних авіабудівних компаній – Airbus та Boeing, в частині отриманих замовлень та попередніх угод (рис. 2.14)

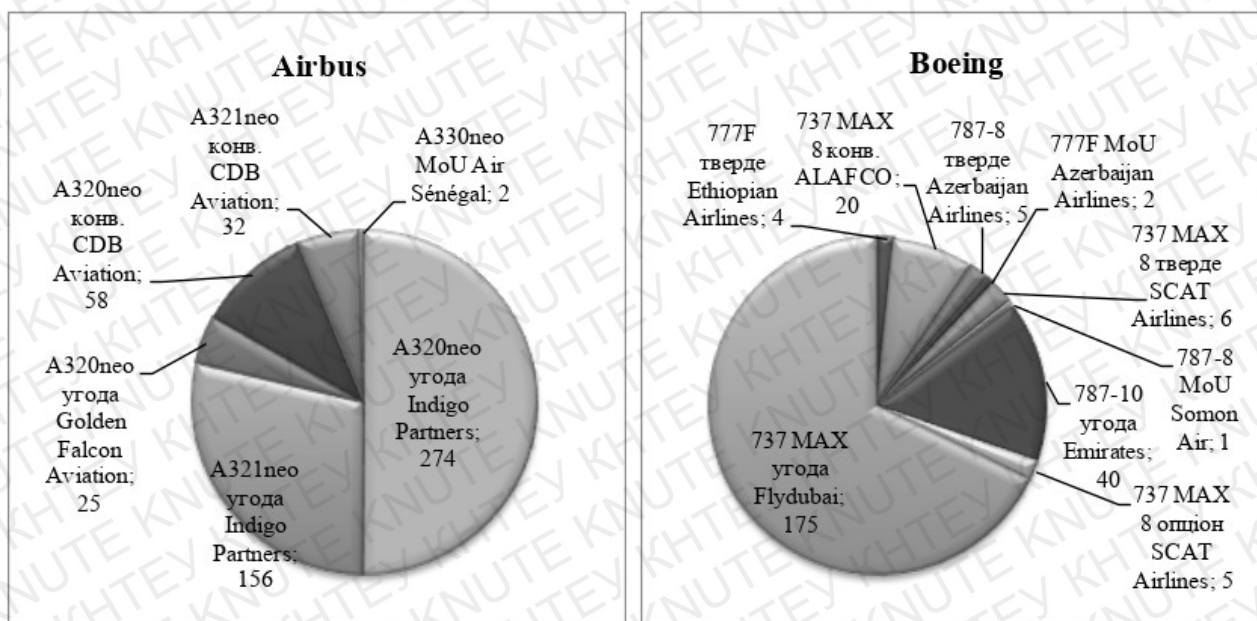


Рис. 2.14 Замовлення на літаки Airbus та Boeing, зроблені у ході DUBAI AIRSHOW 2017 [76]

З наведених даних можна побачити, що кількість замовлень на постачання літаків складає: для Airbus (на загальну суму 63,54 млрд дол.США): за попередніми угодами – 455, за конвертаціями опціонів у тверді замовлення (конв.) – 90, за меморандумами (MoU) – 2; для Boeing (на загальну суму 45,34 млрд дол.США): за твердими замовленнями – 15, за попередніми угодами – 215, за конвертаціями опціонів у тверді замовлення – 20, за опціонами – 5, за MoU – 3. Виходячи з цього,

можна зробити висновок, що маркетингових зусиль ДП «АНТОНОВ», у тому числі комунікаційних, недостатньо для повноцінної участі у конкурентній боротьбі.

Як зазначалось у попередньому розділі, з 25 лютого по 3 березня поточного року у Саудівській Аравії проходила авіаційна виставка “AFED 2018”, метою участі в якій для ДП «АНТОНОВ» було просування програми Ан-132 на внутрішній ринок КСА, країн Персидської затоки та країн Антитерористичного альянсу. Ця подія ознаменувала чергове позитивне зрушення для підприємства, адже дана програма на сьогоднішній день є найперспективнішою та найпріоритетнішою, проте процес її реалізації та розвитку перевищує трирічний термін, налічуючи сім основних тривалих етапів (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Порядок реалізації програми Ан-132 в рамках маркетингової комунікаційної діяльності ДП «АНТОНОВ» [77]

Часові проміжки, події	Етапи реалізації програми
квітень 2015 року	Підписана Угода про кооперацію з саудівськими компаніями King Abdulaziz City for Science and Technology (KACST) і Taqnia Aeronautics Co, котра передбачає побудову літака в рамках міжнародної кооперації за участю провідних західних виробників: канадських Pratt & Whitney Canada і СМС Electronics, американської Honeywell, французької Liebherr, британської Dowty Propellers та ін.
грудень 2016 року – березень 2017 року	Завершена збірка демонстраційного зразка Ан-132 на потужностях ДП "АНТОНОВ" та здійснено перше підняття літака у повітря з відвідуванням підприємства офіційною делегацією КСА
листопад 2017 року	В КСА пройшла презентація літака-демонстратора потенційним саудівським замовникам
червень 2015 року «Paris Airshow 2015» (Франція, Ле Бурже)	Taqnia (КСА), ДП "АНТОНОВ", УкрНДІАТ, "Алтіс Холдинг (Україна) і Broetje-Automation (Німеччина) підписали Протокол про наміри щодо проектування й будівництва авіаційного заводу в Саудівській Аравії
травень 2017 року «IDEF-2017» (Туреччина, Стамбул)	ДК "Укроборонпром", Taqnia і турецькою компанією Havelsan підписано Меморандум щодо співпраці зі створення на базі Ан-132 модифікації для несення морської патрульної служби
листопад 2017 року «Dubai Airshow 2017» (ОАЕ, Дубай)	Досягнута домовленість про перехід до нового етапу співробітництва і початку формування програми кооперації серійного виробництва літака Ан-132
березень 2018 року “AFED 2018” (КСА, Ер-Ріяд)	З саудівськими компаніями Taqnia Aeronautics, котра є підрозділом Technology Development and Investment Co, та WANAJ, яка є філією SIPCHEM, підписано тристоронній Меморандум про взаєморозуміння, що передбачає організацію виробництва Ан-132

Останній з перелічених етапів передбачає виробництво першої партії серійних літаків на потужностях ДП «АНТОНОВ», як основного виконавця, у кооперації з TAQNIA та WANAJ, котрі виступатимуть виробниками агрегатів, обладнання та деяких складових частин, відповідно до коопераційної схеми. Подальший розвиток

співробітництва полягатиме у поглибленні кооперації з виробництва літаків АН на території Саудівської Аравії. Зокрема, вже розпочаті роботи над техніко-економічним обґрунтуванням побудови авіаційного заводу в КСА за участю західних експертів. Попередньо початок будівництва строком у 9 місяців планується на 2019 рік, а збірка перших серійних літаків Ан-132 – на 2021 рік. Програма науково-технічного розвитку міста Таїф, у якому планується реалізація зазначених заходів, передбачає побудову промислового та університетського містечок, житлового кварталу, міжнародного аеропорту та технопарку (в кооперації з КАССТ), до складу якого увійдуть літакобудівний завод з аеродромом, підприємство з виготовлення сонячних панелей і сонячна електростанція. [78]

За попередніми прогнозами у рамках маркетингового плану програми, внутрішня потреба саудівського замовника та його силових структур у багатоцільових літаках Ан-132 та його модифікаціях оцінюється в близько 80 одиниць. Потреба ринку в новому Ан-132 на період до 2025 року – понад 200 одиниць. Додатково прогнозується можливий попит на літак з боку замовників близькосхідного регіону.

Аналізуючи маркетингову комунікаційну діяльність ДП «АНТОНОВ» за останні декілька років, можна констатувати її високу концентрацію, проте низьку результативність. Це стосується основної діяльності підприємства – літакобудування, адже попри стрімке зростання прибутків, на сьогоднішній день основним їх джерелом є «Авіалінії Антонова». Потенціал підприємства є дуже високим, проте маркетинговий менеджмент існуючих та перспективних програм і проектів потребує негайного вдосконалення та пошуку більш дієвих підходів.

Концентрація зусиль у напрямку оперативної реалізації та розвитку програми Ан-132 у кооперації з Саудівською Аравією може стати потужним поштовхом до переходу підприємства на новий якісний етап, а також відродити репутацію ДП «АНТОНОВ» як флагмана вітчизняної авіапромисловості.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ДЕРЖАВНОГО ПІДПРИЄМСТВА «АНТОНОВ»

3.1 Рекомендації щодо вдосконалення маркетингової комунікаційної діяльності підприємства

Підсумки аналізу характерних рис маркетингової комунікаційної діяльності ДП «АНТОНОВ», показники її результативності у порівнянні з конкурентами та сучасні проблеми, з якими нині стикнулось підприємство й авіаційна галузь України в цілому, свідчать про необхідність розробки шляхів удосконалення досліджених напрямів. Насамперед варто зазначити, що маркетингова складова відіграє дуже вагомую роль у поточному стані та перспективному розвитку підприємства. В першу чергу це стосується планування й необхідності розробки алгоритму адаптації ДП «АНТОНОВ» до сучасних умов господарювання, що передбачає проведення глибинних маркетингових досліджень і в підсумку - формування концепції розвитку підприємства (рис. 3.1).

За відсутності докорінних змін сучасних умов життєдіяльності підприємства, реалізація будь-якої ретельно спланованої комунікаційної політики не принесе жодного результату. Складові елементи змін запропоновані у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Складові елементи змін для розробки концепції розвитку підприємства

Вектори змін	Ключові складники реформ
Структурна політика	<ul style="list-style-type: none"> • забезпечення оптимального співвідношення основної та додаткової діяльності; • скорочення економічно неефективних виробництв; • переоснащення підприємства, заміна застарілого обладнання; • повний контроль структур поглинутого серійного заводу.
Реформування системи управління, оптимізація	<ul style="list-style-type: none"> • реорганізація структури управління та наближення до життєздатної структури «ринкового» підприємства з чітким

організаційної структури підприємства	розмежуванням обов'язків і відповідальності посадових осіб, до яких висуваються жорсткі кваліфікаційні вимоги;
<i>Продовження табл. 3.1</i>	
	<ul style="list-style-type: none"> • у структурі управління повинні з'явитися такі незалежні ланки, як аналітичний підрозділ (для підготовки, систематичного аналізу і обґрунтування рішень керівного апарату) і постійно діючий орган контролю (для здійснення щоденного аудиту фінансово-господарської діяльності); • удосконалення фінансово-економічного управління (створення підрозділу фінансових технологій і оптимізації оподаткування); • удосконалення системи контролю складання й виконання щомісячних і річних фінансових та маркетингових планів; • удосконалення організаційних форм маркетингу; • перейняття досвіду управління провідних компаній світу; • посилення впливу в державних органах законодавчої та виконавчої влади - лобіювання власних інтересів.
Розвиток ринкових відносин	<ul style="list-style-type: none"> • впровадження ринкових механізмів залучення інвестицій; • акціонування дозволить організувати «зовнішні зв'язки» у формі, прийнятній та випробуваній в «ринкових» країнах, залучити «тимчасових» інвесторів за будь-якою конкретною тематикою.
Форма власності	<ul style="list-style-type: none"> • у перспективі форма власності - змішана (частка менеджменту + частка колективу + частка держави) з дотриманням оптимального співвідношення.
Інтеграція	<ul style="list-style-type: none"> • створення тимчасових альянсів (союзів, консорціумів) за напрямками на час реалізації програм та проектів, що забезпечить організовану координацію робіт партнерів.
Політика у сфері внутрішнього і зовнішнього ринків	<ul style="list-style-type: none"> • розширення споживчих можливостей внутрішнього ринку за рахунок проведення виваженої, узгодженої з серійними заводами цінової політики; • створення спільно з серійними заводами сервісних центрів; • активне залучення лізингових компаній, або створення «контрольованих» підприємств; • удосконалення моніторингу та прогнозування змін на внутрішньому й зовнішньому ринках (розвиток цього напрямку в підрозділах маркетингу); • остаточна відмова від російських постачальників ПКВ з метою нейтралізації систематичних перебоїв постачань.
Науково-технічна та інноваційна діяльність	<ul style="list-style-type: none"> • активізація науково-конструкторських і технологічних розробок із застосуванням мотивації й стимулювання фахівців; • забезпечення надійного захисту інтелектуальної власності (патенти, ліцензії)
Інвестиційна діяльність	<ul style="list-style-type: none"> • активізація у використанні механізмів лізингу; • активізація у використанні інститутів спільного інвестування (інвестиційних, пенсійних, страхових фондів); • активізація у використанні фінансових інвестицій (цінних паперів, цільових банківських вкладів).
Фінансово-кредитна політика	<ul style="list-style-type: none"> • активізація роботи з фінансово-кредитними інститутами (пошук довгострокових кредитів, використання всіх

	<p>можливих форм пільгового кредитування);</p> <ul style="list-style-type: none"> • розширення постачання товарів (послуг) на умовах лізингу.
<i>Продовження табл. 3.1</i>	
Кадрова політика	<ul style="list-style-type: none"> • забезпечення можливості професійного зростання (навчання, кваліфікаційні курси); • забезпечення оптимальної диференціації заробітної плати на основі обґрунтованого нормування праці; • впровадження системи нематеріальних заохочень (наприклад, залучення ключових співробітників до процесу вироблення стратегії підприємства); • застосування контрактної системи, розвиток гнучких форм зайнятості - використання працівників з неповним робочим часом на додаткових роботах.
Соціальна політика	<ul style="list-style-type: none"> • створення комфортних умов роботи і відпочинку; • забезпечення мінімальної заробітної плати працівників на рівні 2,5 прожиткових мінімумів.

Активна робота за вказаними напрямками може послугувати початком якісних зрушень для підприємства й дати можливість позиціонувати себе в рамках комунікаційної діяльності як сучасну, стабільну й надійну компанію.



Рис. 3.1 Алгоритм адаптації ДП «АНТОНОВ» до сучасних умов господарювання

Проведений аналіз маркетингової комунікаційної діяльності ДП «АНТОНОВ» свідчить про деяку «розсіяність» та відсутність чітких пріоритетів - підприємство намагається охопити всі можливі напрямки, проте за рахунок низької сконцентрованості на кожному окремо, у підсумку ефективність практично нульова. Як найраціональніший шлях подолання цієї проблеми, доцільно запропонувати обґрунтований розподіл зусиль між ключовими програмами та проектами, котрі на сьогоднішній день мають реальні перспективи виробництва. Серед них: Ан-132, Ан-148/158/178, Ан-70, а також Ан-74 та Ан-124 (модернізація існуючого парку літаків). Додатково деякі заходи рекомендаційного характеру можуть бути розроблені для «Авіаліній Антонова».

Стрижнем подальших дій для будь-якому напрямку можна впевнено вважати міжнародну кооперацію. Оскільки в усіх типах літаків «Ан» (крім Ан-132) частка комплектуючих виробів з РФ становить 50-70%, для початку виробництва зазначених типів літаків необхідно провести повну модернізацію у відповідності до західних норм та стандартів, а також реалізувати повні програми з імпортозаміщення авіаційних комплектуючих виробів. На сьогоднішній день виділення достатньої для цього кількості коштів з боку держави, очевидно, не передбачається, крім того, сама економіка України не володіє виробничими можливостями для повного імпортозаміщення. Саме тому необхідне залучення іноземних партнерів та зовнішніх інвестицій. Проте потрібне чітке розуміння того, що і кому пропонувати. Як зазначалось, концентрація на ринках усіх типів літаків доволі висока, тому не для всіх країн-виробників буде прийнятним повернення «старого гравця». В той самий час, існує група країн з амбіціями авіабудівників, проте з недостатніми можливостями для розробки та реалізації власних проектів. Саме такі країни можуть слугувати ключовими партнерами з кооперації: країни Близького Сходу та Індія, зокрема для розвитку військово-транспортних та 30-100-місних пасажирських літаків. Для сегменту вантажно-транспортних літаків (модернізація, виробництво та успішна реалізація) перспективними партнерами можна вважати виключно країни-члени НАТО.

Кожен із зазначених напрямків розвитку має свої особливості, тому для кожного з них можна розробити специфічні вузькі рекомендації (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Рекомендації щодо маркетингової комунікаційної політики за основними перспективними напрямами

Перспективні напрями	Елементи маркетингової комунікаційної політики
Лінійка Ан-148/158/178	<p>Найімовірнішим партнером з модернізації даної лінійки можна назвати Індію. З метою зародження та подальшого розвитку партнерських відносин необхідно відновити переговори з індійськими партнерами та HALL щодо спільної модернізації та виробництва літаків спочатку в Україні, а потім щодо створення дублюючого виробництва в Індії.</p> <p>Перспективний проект може включати:</p> <ul style="list-style-type: none"> - модернізацію літаків відповідно до специфічних вимог індійського ринку; - пошук розміщення виробництва в обох країнах та відбір постачальників ПКВ; - створення двох центрів підготовки пілотів та сервісних центрів; - створення спільного лізингового компоненту, як інструменту продажів та сервісу. <p>Для цього напрямку міжнародна кооперація виступатиме своєрідним компенсатором втрати пострадянського простору з організації виробництва та збуту вітчизняної авіаційної продукції.</p>
Лінійка Ан-132	<p>Реалізація співробітництва з Саудівською Аравією згідно з існуючим планом, розглянутим раніше.</p> <p>Проведення необхідних маркетингових робіт та запуск літака в серійне виробництво. Як один з найперспективніших напрямів - розробка й реалізація спільно з партнерами комплексу маркетингових комунікацій, спрямованого на ринок Індії, як потенційного замовника.</p>
Лінійка Ан-70	<p>Аналіз ринку військово-транспортних літаків свідчить, що клас літальних апаратів вантажопідйомністю до 50 т буде користуватись підвищеним інтересом у країнах НАТО:</p> <ul style="list-style-type: none"> - у повітряних сил США закінчується термін служби літаків цього типу, саме тому вони знаходяться в пошуках заміщення; - модернізація старих типів є надто дорогою; - європейський проект А400 виявився надто дорогим і поки не задовольняє вимог замовника. <p>Саме тому актуальним рішенням щодо комунікаційної активності в цьому напрямку може стати проведення переговорів з оборонними концернами США з презентацією лінійки Ан-70.</p>
Ан-74	<p>Ан-74 може зацікавити авіаційні ринки Австралії, Канади, Великобританії, Індії. Також він традиційно цікавить Африку, Казахстан, Росію. Введення модернізації та виробництва різних типів літаків з різними групами країн мінімізувало б як політичні, так і економічні ризики. Крім того, проект може стати потужним локомотивом інтеграції економіки України в глобальну економіку. Модернізація Ан-74 можлива у кооперації з країнами НАТО,</p>

	<p>шляхом детального планування, проведення переговорів і як результат – укладення тристороннього договору між ДП «АНТОНОВ», «Харківським авіабудівним заводом» та НАТО.</p>
	<p><i>Продовження табл. 3.2</i></p>
	<p>Об'єднання сил таким чином дозволить за час проведення модернізації розглянути питання будівництва сучасного виробничо-логістичного комплексу у відповідності до міжнародних стандартів, розташованого в безпосередній близькості від Харкова на базі авіаремонтного ДП «ЧАРЗ». Злиття технологій виробництва та ремонту, розширення типів авіаційної техніки, використання спільної інфраструктури створить синергійний ефект, при якому 1+1>2. Джерелом фінансування проекту можуть стати кошти від реалізації земельної площі, відведеної під «ХАЗ» та кошти партнерів по модернізації (наприклад, Ірану).</p> <p>Запропоноване спільне підприємство можна розглядати як додатково здатне виробляти елементи конструкцій (крило, хвостову частину) для лінійки Ан-148/158. Зазначені заходи потребують розробки детального довгострокового маркетингового плану та відповідного обґрунтованого комплексу маркетингових комунікацій, спрямованих перш за все на партнерів.</p>
<p>Ан-124</p>	<p>Незважаючи на те, що Ан-124 є найуспішнішим і на сьогоднішній день найприбутковішим) літаком підприємства, є ймовірність того, що в найближчі 5 років даний тип може втратити право польотів у Європі та Америці, через підвищення вимог до точності навігації, рівню шуму та викидів в атмосферу.</p> <p>Оскільки питання докорінної модернізації відпадає через невелику кількість літаків, надто високу вартість модернізації та нестабільну політичну обстановку, можна планувати поступове заміщення ПКВ російського виробництва на вітчизняні, європейські та американські аналоги, що потребує глибоких маркетингових досліджень та детального планування й розподілу маркетингових комунікаційних зусиль.</p>
<p>«Авіалінії Антонова»</p>	<p>Перегляд завищеної з 2016 року тендерної цінової пропозиції в рамках співпраці з SALIS (НАТО), з метою збільшення обсягів перевезень і як наслідок-зростання прибутків.</p> <p>Планування та висунення пропозиції щодо співпраці з компанією TRANSCOM (США) з відкриттям спільного офісу у Х'юстоні (даний регіон є місцем розміщення штаб-квартир компаній з видобутку нафти, котрі також можуть стати потенційними крупними замовниками).</p> <p>Для підвищення технічної готовності літаків можна створити в Гостомелі цех тяжких регламентних робіт та розробити план правових заходів з попередження ризиків арешту літаків авіакомпанії.</p> <p>Для додаткового просування на ринок літаків Ан-148 та Ан-158, а також з метою збільшення прибутків, створити на базі «Авіалінії Антонова» пасажирську Low-cost авіакомпанію, використовуючи літаки з парку Антонов Фінанс, з попереднім плануванням та реалізацією комплексу робіт по отриманню міжнародного сертифікату безпеки та якості IOSA.</p>

Поступова реалізація запропонованих заходів може стати потужним поштовхом до виходу підприємства з кризового стану та початком нової ери розквіту вітчизняного авіабудування.

Проблема відсутності зосередженого позиціонування продукції підприємства під час комунікаційних заходів (авіасалонів, переговорів, конференцій тощо) від самого початку закладена не лише в розмитті маркетингових цілей. Для нових розробок процедури, пов'язані зі створенням технічного опису базової моделі літака дещо відстають від фактичних термінів просування. У зв'язку з цим підприємство не в змозі запропонувати потенційним замовникам конкретний «твердий» виріб. Це можна назвати однією з причин поточної негативної ситуації з замовленнями, адже наявність стійкої обґрунтованої пропозиції безпосередньо впливає на раціональність та кінцеву ефективність комунікаційних зусиль. Саме тому реалізації програм позиціонування мають передувати осучаснення та пришвидшення процесів розробки повного пакету технічної документації. Маючи узгоджену базову конфігурацію і проекти можливих модифікацій, з'явиться можливість підготувати актуальні економічні розрахунки та спрогнозувати реальні виробничі терміни. Результатом буде отримання таких даних:

- технічного опису базової моделі літака;
- технічного опису варіантів (можливих модифікацій) літака;
- достовірних термінів постачання (враховуючи вмотивовану тривалість розробки, виробництва, випробувань, сертифікації та повної готовності);
- обґрунтованих вартісних показників базової моделі;
- адаптованих діапазонів цін для окремих варіантів.

Спираючись на цю інформацію, можна створити перелік першочергових завдань щодо розробки комунікаційної стратегії. Озброївшись обґрунтованими даними, підприємство буде здатне чітко зрозуміти, що саме воно пропонуватиме визначеному потенційному замовникові, котрий у свою чергу зможе розглядати аргументовану конкурентоспроможну пропозицію.

Продукція підприємства приймає участь у кількох виставкових заходах і демонструється ряду покупців, що супроводжується публікаціями й

повідомленнями в спеціалізованій періодиці, але при цьому про питання розробки комплексної комунікаційної стратегії, яка б відображала гнучкість проекту, не йдеться. Саме тому доцільно запропонувати ґрунтовну розробку таких комплексів просування, які б вигідно позиціонували всі можливості не лише базових зразків, а й модифікацій літаків, адже потреби ринку дедалі частіше змінюються в бік виконання специфічних завдань.

Рекомендації щодо маркетингової комунікаційної діяльності для перспективних проектів підприємства стосуються необхідності вдосконалення системи аналізу потреб ринку. Мова йде не про загальнообов'язкові маркетингові дослідження, а про посилення уваги до вимог конкретних потенційних замовників. Як варіант отримання найбільш деталізованого «портрету» перспективної розробки, яка являтиме гарантований інтерес для цільових ринків – впровадження спеціалізованого опитування в рамках візитів офіційних делегації щодо призначення бажаної продукції, специфічних характеристик, пов'язаних з двигунами, системами, льотними умовами тощо. Такий засіб безпосередньої комунікації пропонується для того, щоб в майбутніх розробках відбивалися потреби покупців, а конфігурації відповідали всім вимогам ринку.

Рекомендації щодо посилення конкретики стосуються і вдосконалення підготовки рекламно-інформаційної продукції. Оскільки вона розповсюджується підприємством переважно під час авіаційних виставок та переговорів, є необхідність відходу від її уніфікації (поточна тенденція полягає у поширенні продукції загального характеру, що несе в собі в основному поверхневу загальновідому інформацію про підприємство). Підготовка до кожного окремого заходу має забезпечуватись розробкою унікальних вузько спрямованих тематичних матеріалів, присвячених детальному опису конкретного товару (послуги) з акцентом на його функціональних перевагах. З огляду на стрімке зростання вимог замовників, є сенс у створенні в структурі ДП «АНТОНОВ» власного професійного відділу технології продажів, який забезпечуватиме підприємство аналітичними матеріалами й готуватиме проекти презентацій та макети рекламно-інформаційних матеріалів, призначені для кожного окремого замовника.

Вдосконаленню можуть підлягати також маркетингові комунікаційні процеси, пов'язані з вибором продукції замовниками, що можуть частково регулюватись підприємством. В авіаційній сфері процес вибору покупцем продукції (особливо військово-транспортного призначення – найбільш актуального нині для ДП «АНТОНОВ» в рамках нових розробок) підпорядковується певним правилам і процедурам, більшість з яких ґрунтується на «конкурентній» моделі, за якої кілька постачальників пропонують свою продукцію потенційному замовнику; зацікавлений покупець висуває набір своїх вимог і певну схему відповідності, а кожен продавець повинен виконувати ці вимоги, щоб бути конкурентоспроможними. Після цього проводиться вибіркова демонстрація продукції та її детальне вивчення. Подальшими етапами є аналіз результатів випробувань і початок переговорів з «переможцем», прийняття заключного рішення постачальником, підписання контракту та в підсумку – здійснення постачання.

Для успішної участі ДП «АНТОНОВ» у таких торгах необхідно провести адаптацію його торговельної політики і розглядати запити на отримання інформації (RFI – Request for information) вже як факт надання умов контракту з покупцем. Оскільки RFI є результатом внутрішніх дискусій з покупцем, – проекти контрактних пропозицій для потенційних замовників повинні готуватися завчасно, до подачі запиту. Процес виникнення певної потреби займає кілька років, на що також впливає перевірка цієї потреби. Як правило, процес вибору продукції триває від 3 до 6 років, перш ніж буде підписаний контракт і здійсниться перше постачання. Тому для підприємства важливо вже зараз розпочинати предметні переговори з потенційними замовниками. Виходячи з цього, доцільно запропонувати впровадження алгоритму дій з підготовки конкурентоспроможних торговельних пропозицій потенційним замовникам (рис. 3.2)

Ще одним важливим полем для вдосконалення поточної діяльності підприємства, що потребує значних комунікаційних зусиль, є підтримка впровадження стандартів льотної придатності ЄС для літаків «Ан». Отримання відповідного сертифікату дозволило б суттєво розширити потенційні цільові ринки. Рекомендації щодо маркетингових комунікаційних заходів стосуються ґрунтовного

планування та проведення тристоронніх переговорів з Державною авіаційною адміністрацією України (ДААУ) та Європейською комісією EASA щодо зближення систем сертифікації у сфері придатності продукції ДП «АНТОНОВ» до льотної

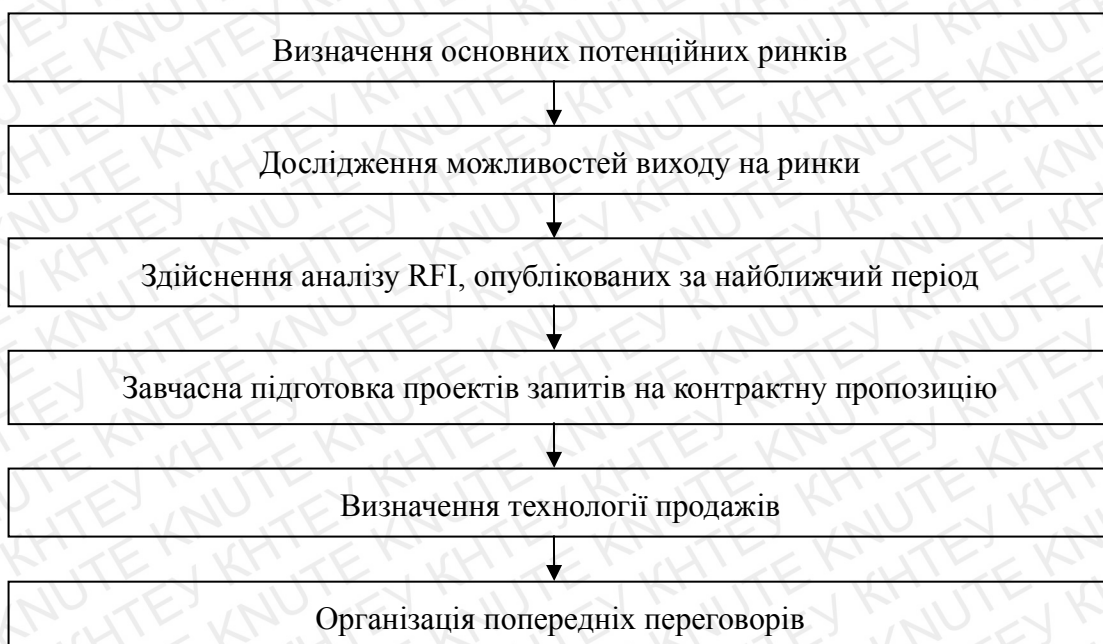


Рис. 3.2 Алгоритм адаптації торговельної політики ДП «АНТОНОВ» до сучасних процедур реалізації авіаційної техніки

експлуатації. Для початку пропонується організувати переговори з ДААУ, щоб оцінити статус потенційного співробітництва з EASA і визначити необхідні умови адаптації підприємства для можливості успішного виходу на світовий ринок.

Спільні заходи мають містити:

- детальний аналіз:
 - існуючих готових програм;
 - програм, що нині перебувають у розробці (Ан-132, Ан-178);
 - потенціалу оновлення деяких існуючих програм (Ан-124, Ан-225);
- визначення:
 - необхідного обсягу робочої сили;
 - статусу EASA і ДААУ в плані прийняття правил;
- формування проєкту документа для прийняття рішень щодо наступних розробок;
- організацію підготовки ознайомчої наради з EASA.

Реалізації цих заходів слідуює проведення тристоронніх переговорів з метою отримання уявлень про нові процедури і перспективні угоди щодо співпраці

організацій, а також для визначення їх впливу на технологічні процеси в поточній структурі підприємства. У підсумку має бути розроблений обґрунтований життєздатний проект, котрий передбачатиме:

- умови ефективного виконання вимог льотної придатності ЄС в Україні;
- основні засади участі ДААУ в діяльності EASA;
- можливості підсилення структурного потенціалу ДААУ для нагляду за льотною придатністю літаків «Ан».

Це може бути досягнуто завдяки попередньому проведенню широкого спектру заходів, включаючи регуляторну та процесуальну гармонізацію, а також внутрішні заходи з розвитку компетенції (підвищення обізнаності, семінари, тренінги, рівноправний обмін досвідом та професійна підтримка) у сфері льотної придатності.

В якості актуальних векторів удосконалення маркетингової комунікаційної діяльності ДП «АНТОНОВ» з короткостроковим терміном реалізації можна запропонувати реорганізацію роботи прес-служби та оновлення сайту підприємства, котрий на сьогоднішній день є застарілим і недосконало структурованим.

Щодо першого напрямку предметами вдосконалення є:

- осучаснення технічних засобів обміну інформацією як всередині прес-служби, так і з зовнішніми суб'єктами комунікаційних відносин;
- аналітична складова щодо виходу небажаної інформації про підприємство у ЗМІ;
- процеси планування й організації прес-заходів;
- перерозподіл та чітке відмежування обов'язків прес-служби;
- активізація робіт з підвищення присутності в актуальних Інтернет-ресурсах;
- рекламно-інформаційна діяльність, спрямована за межі країни.

підготовка обґрунтованих програм спрямування рекламно-інформаційних зусиль (насамперед, в бік перспективних ринків збуту).

Можливі заходи реалізації запропонованих змін відображає рис.3.3.

Метою розробки оновленого сайту є оперативне надання відвідувачам актуальної інформації про підприємство та всі напрями його діяльності, а також покращення зворотного зв'язку з існуючими та потенційними клієнтами. Виходячи з цього, розробка проекту нового сайту вирішуватиме наступні задачі:

- розширення клієнтської бази як в Україні, так і за кордоном;
- підвищення іміджу підприємства, виражене позиціонування як сучасної європейської компанії;



Рис. 3.3 Можливі заходи щодо вдосконалення роботи прес-служби підприємства

- результативне просування товарів та послуг підприємства на внутрішньому та зовнішніх ринках;
- залучення нових постачальників авіаційних комплектуючих виробів та матеріалів в рамках реалізації програм імпортозаміщення;
- систематична й оперативна публікація актуальних новин про ДП «АНТОНОВ»;
- налагодження діалогу та взаємодії з цільовою аудиторією;
- залучення інвестицій у проекти підприємства;
- забезпечення впевненості експлуатантів літаків «Ан», у всеохоплюючій підтримці з боку ДП «АНТОНОВ» як розробника.

Цільовою аудиторією оновленого сайту будуть:

- державні та приватні авіаційні компанії;
- державні структури, галузеві міністерства та відомства;

- постачальники авіаційних комплектуючих виробів та матеріалів;
- профільні спеціалісти в галузі авіабудування, загального машинобудування, науки та техніки;
- співробітники ЗМІ.

Серед загальних вимог до сайту можна запропонувати:

- 1) сайт повинен мати гнучку архітектуру, яка передбачає легке доопрацювання, доповнення сторінок, блоків, модулів.
- 2) структура сайту та його інтерфейс повинні бути інтуїтивно зрозумілими користувачеві.
- 3) розробка сайту повинна здійснюватися з урахуванням вимог стосовно оптимізації структури і подальшого SEO-просування, а саме:
 - будь-яка сторінка повинна бути доступною максимум в 2 кліки;
 - повинні бути використані «хлібні крихти»;
 - адреси сторінок повинні відображати структуру сайту;
 - всі медіафайли повинні бути проіндексовані;
 - посилання на окремі сторінки повинні бути короткими, прописаними латиницею, бути зрозумілими користувачеві.
- 4) верстка сайту повинна бути адаптована для зручного перегляду на будь-яких пристроях.
- 5) повинен бути реалізований пошук по усім розділам сайту.
- 6) оформлення сайту має відповідати корпоративному стилю.
- 7) на головній сторінці не повинно бути великого обсягу текстової інформації.
- 8) хедер сайту під час скролінгу повинен фіксуватися у верхній частині сторінки, забезпечуючи зручність переходу користувачем на іншу сторінку в будь-який момент.
- 9) повинно бути реалізоване «drop-down» меню для розділів, які мають складну структуру.

10) меню сайту повинне містити такі ключові розділи: літаки, новини, інновації, підтримка замовника, «Авіалінії Антонова», про підприємство, контакти. Детальна структура наведена у дод. Д.

11) система повинна забезпечувати розмежування доступу до сайту на рівні прав кожного класу користувачів: гість, контент-менеджер, адміністратор. Для кожного класу (групи) користувачів повинні бути чітко присвоєні права на здійснення певних дій на сайті (рис. 3.4).

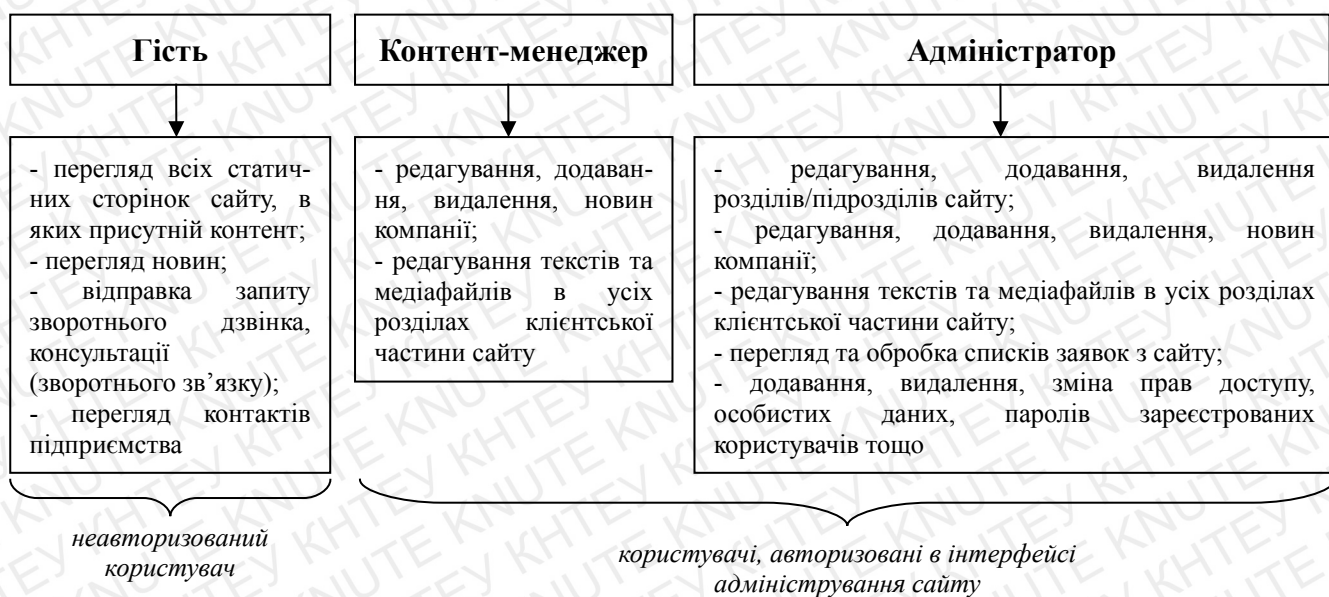


Рис. 3.4 Права доступу користувачів оновленого сайту за класами

Запропоновані зміни зроблять сайт більш привабливим, інформативним та «доступним» для цільової аудиторії, і в той самий час – більш структурованим, технічно продуктивним та ефективним в рамках цілей підприємства.

Говорячи про сайт підприємства, як важливий канал комунікації, варто приділити особливу увагу його обґрунтованому наповненню. Як зазначалось раніше, аналіз веб-ресурсів конкурентів слугує основним джерелом для визначення підприємством змісту та обсягу необхідного контенту, а також орієнтиром щодо періодичності його оновлення. Проте більш дієвим буде впровадження системи аналізу інформації не лише про ресурси конкурентів, а й про власний. Це може бути реалізовано засобами існуючих загальнодоступних додатків або шляхом створення

вбудованого модулю до оновленого сайту. Така система повинна забезпечувати отримання як мінімум двох складових:

1) зведеної інформації про відвідувачів:

- кількість унікальних та повторних відвідувачів;
- регіони (країни), звідки приходять відвідувачі;
- час відвідування;
- час, проведений на сайті;
- відвідуваність сторінок;
- операційні системи та браузері, які використовують відвідувачі;
- ресурси, з яких відбувся перехід на сайт;
- пошукові запити, за якими користувач перейшов на сайт;

2) статистичної інформації з обмеженням за періодом:

- кількість зареєстрованих та незареєстрованих користувачів;
- кількість нових матеріалів за обраний період;
- кількість матеріалів, знятих з публікації за період;
- кількість матеріалів, доданих до архіву тощо.

Збір та обробка детальних статистичних даних щодо динаміки оновлення контенту, користувачів, що ним цікавляться, відвідуваності, джерел трафікогенерації тощо будуть надзвичайно корисними для можливості раціонального коригування структури та наповнення сайту.

ДП «АНТОНОВ» є одним з небагатьох підприємств України, діяльність яких викликає зацікавленість практично всіх прошарків суспільства. Нині роботи з задоволення цієї зацікавленості проводяться епізодично, без видимої мети та застосування відпрацьованих світовою практикою засобів. В таких ситуаціях окремі ЗМІ, прагнучи до сенсаційності, використовують недоброякісні джерела інформації, в результаті чого репутації підприємства наноситься помітна шкода – не тільки в очах громадськості, а й в уявленні потенційних партнерів та інвесторів. Виходячи з цього, рекомендується докласти зусиль до поліпшення якості та достовірності подачі інформації про підприємство. Одним зі шляхів до цього є налагодження зворотного зв'язку, що полягає у зборі та аналізі публікацій в пресі, виявленні

помилки та розробці заходів по їх виправленню, проведенні роз'яснювальних бесід з представниками ЗМІ та встановленні з ними довгострокових взаємовигідних відносин. Є сенс формувати регулярні огляди центральної вітчизняної та зарубіжної преси, в яких відобразатимуться найбільш розповсюджені точки зору, помилкові судження і випадки цілеспрямованого спотворення фактів. Вони можуть бути вигідно використані для поглибленого вивчення тієї чи іншої ситуації та вироблення відповідних заходів. Крім того, зазначені огляди доцільно готувати напередодні участі підприємства у виставкових заходах, для можливості обробки й використання специфічних матеріалів при підготовці прес-конференцій. Ще одним важливим аспектом є розповсюдження інформації про підприємство працівниками, котрі несвідомо є учасниками зв'язків з громадськістю. Публікуючи статті, в основному неспеціалізовані, надаючи інтерв'ю пресі, вони помітно впливають на репутацію підприємства. Рациональною буде координація джерел вихідної інформації шляхом проведення навчальних тренінгів, професійних семінарів та впровадження процедури попереднього погодження публікацій.

Таким чином, характер розроблених рекомендацій щодо вдосконалення маркетингової комунікаційної діяльності ДП «АНТОНОВ» свідчить про наявність значних перспектив підприємства, першочерговим ключем до успішної реалізації яких є компетентна розробка концепції розвитку підприємства зі всебічною його адаптацією до сучасних ринкових умов.

3.2 Розробка оновленого плану інтегрованих маркетингових комунікацій ДП «АНТОНОВ»

Оновлений план інтегрованих маркетингових комунікацій ДП «АНТОНОВ» повинен спиратися на перспективний інноваційний проект, котрий в поєднанні з вдалим позиціонуванням гарантовано зацікавить потенційних партнерів та цільові ринки. Серед проаналізованих проектів підприємства, котрі на сьогоднішній день

володіють високим виробничим та маркетинговим потенціалом, можна виділити літак Ан-132. Він є глибокою модернізацією Ан-32 та продовжує сімейство лінійки легких транспортних літаків «АНТОНОВ». В його конструкції збережені вдалі технічні рішення від літаків-попередників, виконані доопрацювання по результатам багаторічної експлуатації, а також додано нову якість за рахунок впровадження нових двигунів Pratt&Whitney, авіоніки Honeywell, системи життєзабезпечення Liebherr, доопрацьованих систем управління, паливної, гідравлічної системи від українських та європейських виробників. Крім того, на базі літака Ан-132 можлива реалізація цілої низки модифікацій як військового, так і цивільного призначення. Як зазначалось раніше, роботи по програмі Ан-132 (щодо запуску серійного виробництва) розпочато в кооперації з Саудівською Аравією, проте на сьогоднішній день суттєві зрушення у визначених напрямках відсутні, так само як тверді замовлення.

Як вже зазначалось, першочергово літак Ан-132 створювався на заміну застарілого Ан-32, котрий нині експлуатується переважно в країнах Азії, Африки і Латинської Америки. Саме ці регіони найдоцільніше розглядати як перспективні ринки збуту. Додатково особливу увагу слід приділити країнам Близького Сходу.

Оновлену маркетингову комунікаційну концепцію для ДП «АНТОНОВ» доцільно розробляти та реалізувати в рамках участі у виставковому заході, присвяченому авіакосмічній тематиці та інноваційним технологіям. Адже, враховуючи специфіку основної діяльності підприємства, такі заходи є для нього найбільш потужними маркетинговими «двигунами». Аналіз переліку авіакосмічних салонів, запланованих на наступний рік, дозволяє виділити «Paris Air Show 2019», як найбільш привабливу подію для вирішення поставленої задачі.

«Paris Air Show», будучи найбільш масштабним та легендарним міжнародним авіаційним салоном, з 1909 року представляє інноваційне обладнання та новітні технічні розробки для авіаційно-космічної галузі. Захід проводиться у виставковому центрі Le Bourget Parc des Expositions один раз на два роки і щоразу збільшує свій успіх. Для прикладу, авіасалон 2017 року охоплював 131500 м² виставкової площі, включаючи відкриту експозицію; об'єднав 2381 компаній-експонентів з 48 країн

світу; 140 демонстрованих літаків; 142000 професійних відвідувачів; 290 офіційних делегацій з 98 країн світу та 3450 акредитованих представників преси [79].

За даними проведеного аналізу результативності комунікаційної діяльності, участь ДП «АНТОНОВ» у «Paris Air Show 2017» виявилась досить плідною. Крім того, Салон в Ле-Бурже сам по собі є грандіозним PR-заходом. Враховуючи більш ніж сторічну історію успіху, масштабність та репутацію цього заходу, реалізація оновленої маркетингової комунікаційної стратегії в рамках його проведення буде для підприємства найбільш вдалою.

«Paris Air Show 2019» проходитиме в період з 17 по 23 червня 2019 року. За умов адаптації комплексу комунікаційних заходів до авіасалону, у підприємства буде достатньо часу для вирішення усіх необхідних маркетингових та організаційних питань. Першочерговим завданням є планування заходів щодо підготовки до участі ДП «АНТОНОВ» в авіасалоні (табл.3.3).

Таблиця 3.3

План-графік заходів щодо підготовки до участі у «Paris Air Show 2019»

Системи заходів	Зміст
Загальні питання організації участі у виставковому заході	<ul style="list-style-type: none"> - підготовка та затвердження концепції участі у виставці; - оформлення спільно з партнерами заявки на участь; - підготовка попереднього кошторису організації участі в авіасалоні; - затвердження складу делегації; - підготовка даних для оформлення договорів та супровідних документів (договори щодо проведення конференцій, розміщення інформації в ЗМІ, забудови виставкового стенду, забезпечення рекламною та сувенірною продукцією, транспортно-експедиторського і митного обслуговування, забезпечення перебування делегації тощо); - збір інформації про виставковий захід керівником делегації (деталі щодо стенду, перелік учасників, планові офіційні заходи, перепустки для членів делегації, готельне й трансферне забезпечення тощо); - призначення відповідальних зі складу делегації осіб за підготовку щоденних звітів у період проведення заходу.
Підготовка переговорів	<ul style="list-style-type: none"> - генерація шляхів та пропозицій щодо розвитку бізнесу і формування ключових цілей переговорів; - складання переліку організацій та осіб-учасників відповідно до предмету переговорів; - відправка запрошень на адреси організацій щодо проведення переговорів та відвідування експозиції, обробка відповідей; - складання та затвердження графіку переговорів; - підготовка переговорних матеріалів (друкованих матеріалів, електронних презентацій, фільмів тощо) та проектів документів (меморандумів про взаєморозуміння, угод про співпрацю, договорів)

Підготовка стенду	<ul style="list-style-type: none"> - розробка візуально-функціональної концепції забудови стенду, налагодження комунікаційного процесу та контроль дотримання вимог складеного технічного завдання виконавцем-переможцем тендеру; - підготовка виставкових експонатів, вантажів та пакувальної тари згідно з компоновкою стенду, організація їх документального супроводу; - розробка графіку роботи фахівців на стенді.
Робота із ЗМІ	<ul style="list-style-type: none"> - підготовка плану роботи із ЗМІ, включаючи план робіт в соціальних мережах; - організація присутності українських ЗМІ на авіасалоні (підготовка запрошень, узгодження графіків подій); - організація розміщення публікацій в ЗМІ та внутрішніх каналах комунікацій підприємства; - організація прес-конференцій.

Продовження табл. 3.3

Підготовка рекламно-інформаційних матеріалів	<ul style="list-style-type: none"> - складання переліку необхідних рекламно-інформаційних матеріалів та сувенірної продукції; - закупівля рекламних матеріалів і сувенірів відповідно до затвердженого кошторису витрат; - виготовлення візитних карток для делегації; - забезпечення відправки рекламно-інформаційних матеріалів та сувенірної продукції на виставку.
--	--

Говорячи про ідею позиціонування літака Ан-132 під час «Paris Air Show 2019», слід взяти до уваги, що він є надзвичайно привабливим виробом за кінцевими експлуатаційними і вартісними характеристиками, проте існують деякі ризики, котрі необхідно врахувати при маркетинговому плануванні, зокрема:

- конкуренція з міцно укоріненим на ринку літаком Lockheed C-130 (найбільш імовірно, що рішення по заміні будуть прийматися замовниками на користь вже перевіреної платформи);
- обмежена міжнародна політична підтримка (важка геополітична ситуація) в порівнянні з позицією C-130 та іншими західними виробами;
- відсутність досвіду на світових ринках за межами країн колишнього Радянського Союзу та країн-партнерів;
- необхідність створення ринку через відсутність прямого конкурента в класі корисних навантажень;
- відсутність досвіду з проведення процедур сертифікації за західними стандартами.

Отже, комунікаційні зусилля в позиціонуванні літака в рамках загального маркетингу мають акцентувати увагу на його сильних сторонах:

- найбільш сучасний планер в даному сегменті ринку з високою крейсерською швидкістю;
- пристосованість до різноманітних кліматичних умов (спекотний клімат, високогір'я тощо);
- повна автономність при базуванні на слабо підготованих та непідготованих аеродромах (можливість експлуатації на ґрунтових та піщаних злітно-посадкових смугах);
- гнучкість по відношенню до конфігурації вантажу (здатність перевозити тактичні вантажі і транспортні засоби, виконувати повітряне десантування вантажів на парашутних платформах та парашутистів, виконувати транспортування в умовах надзвичайних ситуацій та ін.);
- можливість прямої заміни застарілих вітчизняних та західних аналогів;
- комплектація авіаційними системами виробництва всесвітньо визнаних компаній;
- надзвичайно приваблива ціна (як мінімум на 30% нижча, ніж на західні аналоги);
- всесвітньо відомий бренд «АНТОНОВ» в галузі повітряних перевезень.

Таким чином, ключовою ціллю переговорів на авіасалоні буде презентація переваг програми Ан-132 та заснованих на базі неї проектів з метою завоювання цільового ринку та залучення до співробітництва нових партнерів. Відповідно, постає питання щодо формування складу делегації, котра повинна складатись виключно з висококваліфікованих спеціалістів вищої ланки управління, здатних виступати у ході переговорів компетентними «першими особами» за своїми профільними напрямками. В ролі таких спеціалістів рекомендується затвердити: директора програми Ан-132, менеджерів проектів (по кожному проекту), провідних фахівців за кожним ключовим напрямком забезпечення: з сертифікації, зі стендових та експериментальних робіт, з організації серійного виробництва, з підтримки проектів в експлуатації, в галузі дослідних партій літаків та льотних випробувань, фінансового аналітика. На рис. 3.5 запропоновано детальний склад делегації підприємства та функціональне призначення кожного її учасника у ході авіасалону.

Рекомендована концепція участі ДП «АНТОНОВ» в обраному авіасалоні полягає у позиціонуванні підприємства як розробника унікальної серії літаків

спеціального призначення на основі Ан-132, котрі поєднують у собі всі переваги базового зразка та доповнені унікальними технічними характеристиками з можливістю адаптації до специфічних умов та вимог замовника. Це пояснюється значним зростанням вимог ринку, адже сучасних замовників, особливо в галузі військово-транспортної авіаційної техніки, дедалі частіше цікавить літак не просто як стандартна одиниця продукції, а як виняткова «ідея», шлях вирішення конкретного завдання або проблеми.

Основними вимогами, що пред'являються до виробника, є унікальні функціональні можливості техніки і, відповідно, її прийнятна вартість. З огляду на

Директор програми	<ul style="list-style-type: none"> - контроль виконання цілей програми; - розбивка програми на складові частини, складання робочих пакетів; - контроль виконання вимог вищого рівня; - управління ризиками; - керівництво командою; - контроль якісного складання звітів
Менеджери проєктів	<ul style="list-style-type: none"> - комплексне планування та управління проєктами; - розбивка проєкту на складові частини, складання робочих пакетів; - розробка принципів проєктування; - формування принципів управління конфігураціями; - контроль проєктів на всіх стадіях, інтеграція термінів виконання, технічних та функціональних характеристик, вартості та якості проєктів
Провідний фахівець із сертифікації	<ul style="list-style-type: none"> - визначення стандартів і вимог вищого рівня; - моніторинг на відповідність вимогам по сертифікації; - аналіз модифікацій типових конструкцій; - оцінка ризиків
Провідний фахівець зі стендових та експериментальних робіт	<ul style="list-style-type: none"> - визначення та обґрунтування необхідного обсягу експериментальних робіт та стендових випробувань; - складання планів-графіків конструювання, виконання випробувань, виготовлення дослідних деталей (збірок) для випробувань
Провідний фінансовий аналітик	<ul style="list-style-type: none"> - складання та обґрунтування структури комплексу витрат на замовлення; - аналіз домовленостей з постачальниками та замовниками; - оцінка фінансових ризиків
Провідний фахівець в галузі дослідних партій літаків	<ul style="list-style-type: none"> - формування рішень щодо дослідних машин на етапі дослідного виробництва; - організація спорудження дослідних машин; - комплексний супровід дослідних зразків
Провідний фахівець в галузі льотних випробувань	<ul style="list-style-type: none"> - формування рішень стосовно дослідних зразків на етапі випробувань; - організація доопрацювання дослідних машин; - розробка заходів моніторингу якості доопрацювання літаків
Провідний фахівець з організації серійного виробництва	<ul style="list-style-type: none"> - планування процесів обміну документацією; - формування єдиних баз даних для виробників та постачальників; - організація інтеграційних процесів та умов серійного виробництва; - прогнозування заходів за результатами запуску виробництва
Провідний фахівець з підтримки проєктів в експлуатації	<ul style="list-style-type: none"> - аналіз цілей підтримки в експлуатації; - формування вимог до проєктів; - обґрунтування структури технічного обслуговування та його вартісних показників; - розробка планів з післяпродажної підтримки й готовності засобів обслуговування

Рис. 3.5 Склад делегації ДП «АНТОНОВ» на «Paris Air Show 2019» та функціональні обов'язки кожного її учасника

прогресуючу тенденцію скорочення оборонних бюджетів країн, основні питання у замовників виникають щодо експлуатаційних, поточних витрат впродовж життєвого циклу та повних витрат власника. Останні відображають не тільки початкову закупівельну вартість авіаційної техніки, а й менш очевидні початкові затрати: на підготовку персоналу, який повинен обслуговувати нові активи; на своєчасне

вдосконалення техніки; витрати обслуговування й експлуатації; чисту залишкову вартість техніки (негативну або позитивну) по закінченню терміну її служби тощо. Саме тому для більшої ймовірності перетворення потенційних замовників нових проектів у дійсних величезне значення має визначення та структурування оптимальної конкурентоспроможної ціни. Так само вагомою у процесі оцінки пропозицій є можливість надання виробником супровідних сервісних послуг, необхідних для виконання різнопланових завдань. У зв'язку з цим варіанти спеціального призначення та сам базовий літак повинні бути представлені як детально обгрунтовані та цілеспрямовані готові рішення, здатні досконало адаптуватися до вимог кожного покупця з можливістю додаткової розробки бажаних конфігурацій.

Маркетингові комунікаційні зусилля повинні бути спрямовані на якісну презентацію кожного проекту з описом його можливостей та переваг. На рис. 3.6 запропоновано найперспективніші з зазначених проектів та ключові тези їхнього позиціонування під час «Paris Air Show 2019».

Зазначені характеристики рекомендується покласти в основу рекламно-інформаційних матеріалів, які розроблятимуться для розповсюдження на виставковому заході – буклетів, листівок, проспектів тощо. Як приклад в дод. Е запропоновано макет рекламного буклету для авіасалону «Paris Air Show 2019», присвячений проектам програми Ан-132 з зображенням та коротким, проте містким описом можливостей кожного з них.

Загалом участь підприємства в авіасалоні має бути забезпечена високоякісною рекламно-інформаційною й сувенірною продукцією у достатній кількості, адже захід тривалістю у сім днів гарантує великий потік відвідувачів. Спираючись на базову вартість попередніх замовлень з досвіду підготовки ДП «АНТОНОВ» до подібних заходів, було складено кошторис орієнтовних витрат на рекламно-інформаційні матеріали та сувеніри (табл.3.4)

Зазначені позиції мають бути виготовлені, перевірені на відповідність вимогам та цілісність, упаковані відповідно до умов транспортування й завчасно доставлені до місця проведення авіасалону. Під час зустрічей з відвідувачами на стенді й

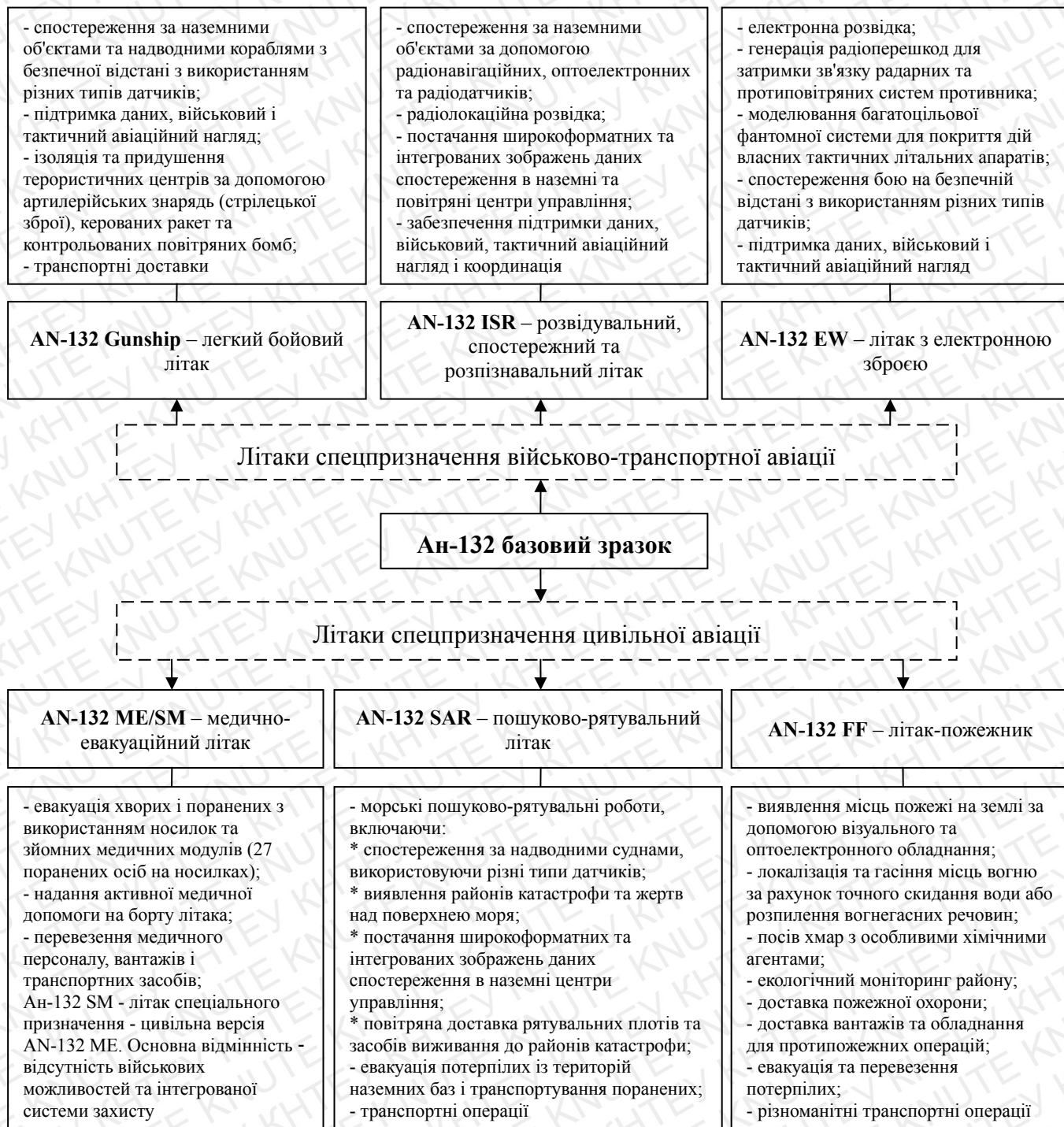


Рис. 3.6 Проекти, рекомендовані для представлення на «Paris Air Show 2019» статичній стоянці літака, а також при проведенні переговорів вони стануть вигідним підкріпленням презентації підприємства та його продукції.

Виставковий стенд є ще одним вагомим важелем комунікаційного впливу на цільову аудиторію. Його оформлення має бути стриманим, інформативним і водночас зацікавлювати відвідувачів. Для забезпечення гідного позиціонування підприємства та його продукції, комфортного зосередженого процесу переговорів

Таблиця 3.4

Кошторис орієнтовних витрат на рекламно-інформаційну та сувенірну продукцію для авіасалону «Paris Air Show 2019»

Найменування	Кількість, од.	Вартість за од., Євро	Загальна вартість, Євро
Буклет про літаки серії Ан-132 англійською мовою, папір	1000	0,08	80,00
Листівка про програму Ан-132 англійською мовою, папір	800	0,09	72,00
Гобелен «Ан-132» великий, текстиль, дерево	4	48,83	195,32
Гобелен «Ан-132» малий, текстиль, дерево	5	17,75	88,75
Ручки сувенірні «Ан-132», пластик	250	0,24	60,00
Блокнот, папір	150	0,24	36,00
Сувенір «Земля», метал	2	61,87	123,74
Значки літаків «Ан-132», метал	150	1,37	205,50
Кепка «АНТОНОВ-132», текстиль	50	1,56	78,00
Рулетка «АНТОНОВ», пластик, метал	50	1,23	61,50
Пакет фірмовий «АНТОНОВ-132», папір	250	0,11	27,50
Брелок «АНТОНОВ», метал	100	6,92	692,00
Брелок «АНТОНОВ-132», текстиль	250	0,79	197,50
Модель сувенірна Ан-132 (М 1:72)	3	94,53	283,59
Модель сувенірна Ан-132 (М 1: 100)	5	88,87	444,35
Модель літака АН-132 (М1:20) для розміщення на стенді, пластик, електрична, препарована	2	3025,24	6050,48
Загальні витрати			8696,23

з потенційними замовниками й партнерами, розроблено ряд рекомендаційних вимог щодо забудови виставкового стенду ДП «АНТОНОВ» для «Paris Air Show 2019»:

- яскраво освітлена одноповерхова острівна конструкція на подіумі, виконана в інноваційно-футуристичному стилі, із застосуванням глянцевого скла, металу, акрилу та природних матеріалів (каміння, трави тощо);
- зовнішнє оздоблення стенду об'ємними логотипами ДП «АНТОНОВ», Державного концерну «Укроборонпром», до структури якого входить підприємство, та партнерів з програми Ан-132 – Taqnia Aeronautics Co і KACST, а також логотипом самої програми з LED-підсвічуванням;
- застосування в оформленні фірмових кольорів підприємства та національної символіки;
- розміщення на стенді двох рухомих електричних моделей літака Ан-132 у масштабі 1:20 (одна демонструватиме конструкцію базового зразка, інша – елементи

моделей спеціального призначення) та двох стійок для розміщення рекламно-інформаційних матеріалів;

- наявність на стенді відокремлених зон:

- стійки рецепції, обладнаної необхідними технічними засобами;

- зовнішнього місця для переговорів на 4 персони;

- двох переговорних кімнат, обладнаних столами зі стільцями (на 10 персон кожна), необхідним технічним та мультимедійним оснащенням, а також системою кондиціонування повітря;

- невеликого складського приміщення або міні-кухні (для зберігання води, посуду, приготування кави та інших господарських потреб).

Макет виставкового стенду ДП «АНТОНОВ», в якому реалізовані всі зазначені рекомендації, представлений у дод. Ж. Запропоновані конструкція, зовнішнє та внутрішнє оформлення дадуть змогу вдало привернути увагу відвідувачів авіасалону і забезпечать проведення найвигіднішої презентації підприємства та його продукції.

У структурі комунікаційних заходів, присвячених «Paris Air Show 2019» мають місце публікація на оновленому сайті підприємства та на сторінках соціальних мереж прес-анонсу участі ДП «АНТОНОВ» у авіасалоні, а також щоденна трансляція новин з місця проведення заходу, і в завершення – формування звіту для медіаканалів про досягнуті домовленості та плани підприємства щодо подальшої діяльності у напрямку програми Ан-132 та її окремих проектів. Зазначена інформація повинна бути підкріплена порівняльною характеристикою з ретроспективою розвитку програми. Досягнутий контраст результатів має не лише зміцнити репутацію підприємства в очах громадськості, а й може викликати зацікавленість інвесторів. З цією ж метою фото- та відео-репортажі аналогічного змісту рекомендується випустити на порталах бізнес-новин в тісній співпраці з запрошеними на авіасалон представниками ЗМІ.

Враховуючи обґрунтовану необхідність оновлення веб-ресурсу підприємства, як дієвого засобу комунікаційного зв'язку з цільовими ринками, доцільною є реалізація заходів з його створення саме до авіасалону. Поточні вимоги ринку до

сайту набагато ширші, ніж просто його наявність та зовнішній вигляд. Ключовими стали виступати комфорт та зручність роботи користувача з мобільних пристроїв, швидкість роботи сайту та унікальність контенту – характеристики, що безпосередньо впливають на позиції в пошукових системах, інтуїтивний і «грамотний» інтерфейс, швидкість реакції та взаємодії з відвідувачем – є критеріями підвищення лояльності до бренду. Від того, наскільки зручно і доступно кожна категорія цільової аудиторії вирішуватиме для себе задачі на сайті – багато в чому залежатиме ефективність нового проекту. Якісна інформація в контенті веб-ресурсу має вдало поєднуватись зі зручною навігацією, а подальша робота з наповненням або внесенням змін – бути максимально простою.

Стартом проекту буде розробка технічного завдання з описом усіх функціональних вимог до ресурсу, деталізацією бажаних параметрів і технічних умов. Деталі щодо розробки складових, котрі безпосередньо впливатимуть на якість комунікаційного впливу та сприйняття веб-ресурсу цільовою аудиторією, надані у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Структурний план розробки оновленого веб-ресурсу ДП «АНТОНОВ»

Елементи оновленого сайту	Основні функціональні характеристики перспективної розробки
Головна сторінка	<ul style="list-style-type: none"> - шапка сайту буде містити логотип компанії, навігаційне меню, поле пошуку по сайту, вбудований блок «перемикач мови», вбудований блок "посилання на соціальні мережі" (надаватиме можливість переглянути акаунти ДП «АНТОНОВ» у соціальних мережах facebook, twitter, youtube тощо); - область основного контенту включатиме слайдер із найбільш значимими та актуальними новинами підприємства з можливістю переходу на сторінку кожної з них та детального ознайомлення з інформацією; - в слайдері для кожної новини задаватиметься відповідне зображення, заголовок та підзаголовок; - адміністратор сайту повинен мати можливість поставити так звані «слайди-заглушки», якщо наразі немає актуальних новин для публікації або їх кількість в слайдері з точки зору адміністратора недостатня.
Розділ «Літаки»	<p>Розділ «Літаки» не клікабельний, вміщуватиме випадające меню з підрозділами про транспортні та пасажирські літаки.</p> <p>Сторінки «Транспортні літаки» та «Пасажирські літаки» будуть містити наступні блоки:</p> <ul style="list-style-type: none"> - клікабельний перелік літаків даної категорії у вигляді таблиці- каталогу з фото та підписами (назвами моделей) з можливістю переходу на сторінку кожного літака; - текстові та графічні дані для категорій «Транспортні літаки», «Пасажирські літаки» (загальну інформацію, специфікації, експлуатаційні характеристики, фото/відео, 3D візуалізації, модифікації).

Сторінка «Новини»	<p>Основна сторінка новин міститиме:</p> <ul style="list-style-type: none"> - слайдер з останніми доданими новинами з можливістю переходу на сторінку кожної з них; - список анонсів новин на сайті (анонс складатимуть елементи: медіа-зображення, заголовок новини, дату публікації, короткий опис, кнопку «детальніше») - галерею фото. <p>Необхідно реалізувати фільтр у вигляді календаря з вибором дати публікації новини та блок підписки.</p> <p>Сторінка окремої новини міститиме:</p> <ul style="list-style-type: none"> - головне зображення новини; - заголовок; - дату публікації; - кількість переглядів новини; - тіло новини (може містити текст, фото, відео, джерело); - інші новини компанії у вигляді переліку посилань (5 останніх). <p>При спливанні терміну актуальності новини, вона відправлятиметься в архів вручну (адміністратором) або за допомогою налаштування періоду актуальності для кожної публікації (початок та кінець показу).</p> <p>Список та сторінка архівних новин матимуть такий самий вигляд, як і в актуальних.</p>
Розділ «Інновації»	<p>Статична сторінка з текстом та фото, котра міститиме сторінки з короткою інформацією про поточні та перспективні інвестиційні й інноваційні проекти ДП «АНТОНОВ», а також послуги інжинірингу, які надає підприємство.</p>
Розділ «Підтримка замовника»	<p>Статична сторінка з текстом та фото, котра міститиме випадаюче меню з підрозділами (відповідно до запропонованої структури веб-ресурсу). Необхідно реалізувати можливість переходу замовників до особистого кабінету спеціалізованого закритого порталу.</p> <p>Сторінка «Модернізація» міститиме загальну інформацію про доробки та модернізацію авіаційної техніки у вигляді фото з назвами моделей літаків. По кліку на літак відобразиться інформація, які саме модифікації та модернізації можливі для тієї чи іншої моделі, а також наявні Сертифікати типу літака.</p> <p>Сторінка «Ресурси і терміни служби» міститиме:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ввідну текстову частину з інформуванням замовників про те, що ДП «АНТОНОВ» як розробник та власник Сертифікатів типу є єдиною організацією, яка має право продовження ресурсів та термінів служби авіаційної техніки; - інформацію про літаки «Ан» з діючими ресурсами і термінами служби – по типам літаків у вигляді посилань на файли формату .pdf , доступні для завантаження; - контактні дані відділу експлуатації ДП «АНТОНОВ» для звернень замовників з питань продовження ресурсів та термінів служби авіаційної техніки. <p>Сторінка забезпечуватиме можливість щоденного оновлення інформації (заміну застарілих файлів формату «.pdf» на їх актуальні версії).</p>
Сторінка «Послуги»	<p>Сторінка «Послуги» - статична сторінка з текстом і фото у вигляді переліку послуг, які надає підприємство. По кліку на послугу відобразиться визначена текстова інформація про кожну конкретну з них.</p> <p>Сторінка «Технічні публікації» - статична сторінка з текстом і фото, на якій розміщуватиметься технічна інформація, міститиме:</p> <ul style="list-style-type: none"> - текстову частину, - таблицю, наповнену документами у форматі «.pdf», необхідними для експлуатантів у відкритому доступі, з можливістю легкого доопрацювання та доповнення.

Продовження табл. 3.5

Розділ «Про підприємство»	Розділ не клікабельний, складатиметься із підрозділів відповідно до структури веб-ресурсу, що міститимуть відповідним чином структуровану текстову інформацію з мультимедійним (фото та відео) супроводом.
Розділ «Авіалінії Антонова»	Розділ являє собою лендінг-сторінку (набір підсторінок) відповідно до розробленої структури веб-ресурсу.
Сторінка «Контакти»	Сторінка вміщуватиме: - номери телефонів та електронні адреси окремих підрозділів (канцелярія, підтримка замовника, «Авіалінії Антонова», маркетинг, відділ кадрів, прес-служба, відділ забезпечення); - фактичну та поштову адреси підприємства; - інтерактивну карту з міткою (інтегровану за допомогою API Google maps). - загальну текстову інформацію з фото, та кнопку переходу на сайт електронного торговельного майданчика « smarttender.biz/komertsiyni-torgy/ukroboronprom-dp-antonov », де проводяться електронні торги на закупівлю підприємством товарно-матеріальних та нематеріальних цінностей, робіт, послуг.
Сторінки помилок	В ході експлуатації сайту можливе виникнення системних помилок в аварійних ситуаціях протоколу http. Для цих випадків повинні бути передбачені сторінки з аварійними повідомленнями. Сторінка помилки міститиме: - шапку сайту; - назву помилки; - пояснення помилки; - кнопку повернення на головну сторінку; - форму пошуку по сайту. Помилки, для яких будуть передбачені окремі сторінки: - помилка 401 (Потрібна авторизація/ Unauthorized); - помилка 403 (Доступ заборонено/ Forbidden); - помилка 404 (Сторінка не знайдена/ Not Found); - помилка 500 (Помилка сервера/ Internal Server Error).
Прикладне вікно «Особлива думка»	Вікно міститиме форму-анкету і текст-пояснення, що дозволяють відвідувачам сайту направляти повідомлення без додаткового використання свого поштового аккаунту. Форма включатиме такі обов'язкові поля: текст повідомлення, ім'я, найменування організації, посада в організації. Після кліку на кнопку відправки форма буде пересилатися сервером на задану в її описі адресу адміністратора. Користувач матиме можливість переглянути відповідь на своє повідомлення, отримавши відповідне сповіщення від сайту.

Створення оновленого веб-ресурсу підприємства є доволі трудомістким і тривалим процесом та потребує наявності у його розробника неабияких професійних навичок та досвіду. До виконавця буде висуватися ряд особливих вимог, дотримання яких є обов'язковим:

- відповідна компетентність, що може бути підтверджена сертифікатами, дипломами, відзнаками за дизайн створюваних веб-сайтів тощо;
- підтверджений досвід (обов'язковим є досвід створення веб-ресурсів для промислових компаній);

- наявність портфоліо з підтвердженням рівня кваліфікації компанії на впроваджуваній платформі (підтвердження рекомендаціями клієнтів);
- надання портфоліо створених веб-ресурсів, котрі обов'язково мають бути у продуктивній експлуатації та в загальному доступі;
- фахівці, задіяні у створенні веб-ресурсу, повинні бути штатними та сертифікованими працівниками розробника, без залучення сторонніх осіб.

Для виконання подібних робіт можливе залучення однієї з провідних компаній-розробників інформаційних ресурсів. Аналіз учасників ринку послуг зі створення та супроводу успішних проектів для всесвітньо відомих компаній дозволяє виділити серед потенційних претендентів на співробітництво 4 агентства: Ebola Communications Digital Agency (Agama Digital Group), Frontmen Agency, SMART business та Artjoker. (табл. 3.6)

Таблиця 3.6

Потенційні претенденти на розробку веб-ресурсу ДП «АНТОНОВ» [80-83]

Агентство	Досвід роботи на ІТ-ринку	Кількість реалізованих проектів	Клієнти
Ebola Communications Digital Agency	10 років	понад 1000	Coca-Cola, Microsoft, Danone, Procter&Gamble, Unilever, L'Oreal, Nestle, Ferrero, Bayer, Sanofi, Raiffaisen Bank, AXA, Sony, Moulinex, Philips, Bosch, Renault, Eastern Beverage, Нова Пошта, Carlsberg Ukraine та ін.
Frontmen Agency	18	324	McDonalds, Mondelez International, Porsche, Shell, Microsoft, Procter&Gamble, Efes Ukraine, LG, Novus, Metro, Honda, Uniqa, D.ТЕК, та ін.
SMART business	9	понад 200	Ecosoft, IKEA, E-bay, MOYO, Adidas, Royal Canin, UBG, KRKA, Pilot, IventGroup, Mamamia!, Electrolux, Zappelin CAT, ЛІГА Закон, АЛІО та ін.
Artjoker	12	понад 500	Honda, Renault, Toshiba, Pepsico, Prostor, Mary Kay, Cisco, GoPro, Luminarc, Wargaming.net, Міністерство Юстиції, Перша Приватна Броварня, Мороша, Папа Карло та ін.

Вирішальним критерієм вибору розробника буде відповідність всім зазначеним вимогам, а також особливі умови, гарантії, термін та вартість виконання робіт, відображені в їхніх комерційних пропозиціях.

Важливою складовою початкового маркетингового планування та елементом для розрахунку підсумкової оцінки результативності участі підприємства в

авіасалоні є кошторис, котрий вміщує планові та фактичні витрати, що можуть бути використані на комунікаційний захід. Основними статтями таких витрат для ДП «АНТОНОВ» є: експозиція на статичній стоянці літака; участь літака у виставковому заході; витрати, пов'язані з шале; послуги із забезпечення перебування фахівців на авіасалоні; рекламно-інформаційна та сувенірна продукція; інші організаційні витрати. В табл.3.7 складено своєрідний бюджет участі підприємства у «Paris Air Show 2019» – орієнтовний кошторис зовнішніх витрат на виставковий захід за структурою зазначених статей.

Таблиця 3.7

Орієнтовний кошторис зовнішніх витрат підприємства на участь у виставковому заході

Найменування статті витрат	Вартість, Євро
Експозиція ДП «АНТОНОВ» (30 м²) на статичній стоянці літака Ан-132	66200
Оренда необладнаної площі	16700
Оренда каркасу павільйону та додаткового обладнання	36000
Організація прийомів гостей у павільйоні	3500
Транспортування виставкових вантажів, страхування, складування, митне оформлення в країні проведення, завантаження, розвантаження й транспортування на авіасалоні виставкових вантажів	10000
Участь літака	265000
Участь літака Ан-132, включаючи статичну стоянку та всі супровідні витрати	265000
Шале ДП «АНТОНОВ» (35 м²)	138000
Оренда каркасу необладнаного шале	81000
Страхування конструкції перед третіми особами	10000
Послуги із забудови стенду	35000
Організація прийомів відвідувачів у шале	12000
Послуги із забезпечення перебування на авіасалоні фахівців ДП «АНТОНОВ»	52800
Проживання у готелі, авіаквитки, вхідні перепустки	37500
Транспортне обслуговування, включаючи трансфери	15000
Телефонні SIM-карти з поповненням рахунків	300
Рекламні матеріали	24200
Рекламні публікації в спеціалізованих виданнях	12000
Виготовлення рекламно-інформаційної та сувенірної продукції, включаючи витратні матеріали	8700
Проведення прес-конференцій, оренда полиці в прес-центрі	3500
Організаційні витрати	1300
Організація презентаційно-представницьких заходів	1300
Загальні витрати	547500

Таким чином, реалізація розробленого плану інтегрованих маркетингових комунікацій може відкрити для ДП «АНТОНОВ» шлях до нового етапу розвитку та розквіту. Обов'язковою умовою є відхід від традиційної демонстрації дещо застарілих та недостатньо конкурентоспроможних для сучасного ринку моделей літаків. Замість цього – спроба інноваційного прориву за допомогою ретельно спланованої презентації унікальної серії літаків спецпризначення на базі сучасного, гнучкого, потужного та незалежного Ан-132.

3.3 Оновлена маркетингова комунікаційна стратегія як інструмент адаптації підприємства до сучасних ринкових умов

У добу стрімкого розвитку науково-технічного й інформаційного середовища та прогресуючого зростання ринку інноваційних розробок, вдосконалення маркетингового стратегічного планування на підприємстві авіабудування потребує особливої уваги. Це стосується всіх процесів, починаючи від проведення первинних досліджень з обґрунтуванням доцільності створення самої продукції, закінчуючи розробкою специфічних комунікаційних заходів, спрямованих на її просування на потенційні ринки.

Перш за все варто зазначити, що ядром створення оновленого комплексу інтегрованих маркетингових комунікацій для ДП «АНТОНОВ» не випадково стала саме програма Ан-132. Аналіз сучасних вимог замовників до авіаційної техніки військово-транспортного призначення, що на сьогоднішній день становить найбільш актуальне та пріоритетне поле діяльності підприємства, дозволяє резюмувати набір характеристик, притаманних конкурентоспроможній продукції:

- 1) повітряне судно має виступати системним рішенням;
- 2) авіаційна техніка повинна бути багатозадачним «універсальним солдатом»;
- 3) не більше одного спеціального повітряного судна для вирішення однієї задачі, і в той самий час одне повітряне судно для виконання декількох завдань;

4) висока гнучкість проекту – можливість змінювати конфігурацію залежно від поставленого завдання – військового, розвідувального, рятувального, медичного-евакуаційного тощо.

5) можливість індивідуального вдосконалення для виконання вимог конкретного замовника.

Враховуючи відмінні особливості базової моделі Ан-132, описані у попередньому розділі, а також можливості й переваги унікальної серії літаків спеціального призначення, розробленої на основі неї, можна дійти висновку, що ця програма цілком відповідає наведеним характеристикам і може вважатись найперспективнішим проектом в умовах сучасного ринку (табл.3.8).

Таблиця 3.8

Порівняльна характеристика функціональних можливостей програми Ан-132 та конкурентів

Модель літака, розробник	Функціональні можливості					
	Перевезення вантажів	Повітряне десантування	Медична евакуація	Система радіолокацій- ного стеження	Повітряна дозаправка	Озброєння
KC-390 (Embraer)	так	так	так	—	—	—
A400M (Airbus)	так	так	так	—	так	так
C130J (Lockheed Martin)	так	так	так	так	так	—
C160 (Transport Allianz)	так	так	так	—	—	—
C-295 (CASA)	так	так	так	так	планується	—
Ан-132 (ДП «АНТОНОВ»)	так	так	так	так	так	так

Як згадувалось раніше, партнерами ДП «АНТОНОВ» по програмі Ан-132 є KACST – державна організація у сфері досліджень та розробок (центр наукових досліджень і технологій) і Taqnia Aeronautics Company – державна компанія з авіації у сфері маркетингу, виробництва, навчання та підтримки замовника. За договором з KACST спільно розроблено та побудовано перший прототип – літак-демонстратор Ан-132D, що має деякі відмінності від серійного Ан-132, допущені для виконання стислих термінів побудови першого зразка. На сьогоднішній день він знаходиться в льотній готовності і продовжує проходити комплекс льотно-конструкторських випробовувань та доопрацювань.

ДП "АНТОНОВ" було розроблено пропозицію щодо продовження роботи над проектом зі створення серійного легкого транспортного літака Ан-132. Її суть полягає у виконанні спільних з партнерами робіт по внесенню змін в конструкцію літака-демонстратора для доведення його до серійного виробництва і сертифікацію типової конструкції серійного літака Ан-132. Пропозиція ДП "АНТОНОВ" досі знаходиться на тривалому розгляді у партнерів із КСА.

Спільно із Taqnia Aeronautics Company ДП "АНТОНОВ" із залученням іспанської компанії MТorres проводяться роботи по написанню техніко-економічного обґрунтування (ТЕО) на створення коопераційного виробництва літаків Ан-132 на територіях КСА та України відповідно до затверджених схем кооперації. ТЕО охоплює дослідження створення виробничих потужностей в КСА, а також, необхідну модернізацію виробництва в Україні. Плановий термін завершення розробки – третій квартал 2018 року, після чого документ має бути направлений в спеціалізований інвестиційний фонд КСА для розгляду й прийняття рішення про виділення фінансування.

З огляду на підвищення запитів потенційних партнерів, в рамках впровадження маркетингової програми, ДП "АНТОНОВ" спільно із Taqnia та залученими турецькими фірмами-постачальниками спеціального обладнання HAVELSAN та ASELSAN розроблені пропозиції зі створення спеціальних варіантів літаків на базі Ан-132. Таким чином, програма АНТОНОВ-132 включає проекти з розробки, запуску в серійне виробництво, продажу та введення в експлуатацію серії літаків спеціального призначення на основі базового зразка Ан-132.

Вибір виставкового заходу як засобу реалізації оновленого плану інтегрованих маркетингових комунікацій можна обґрунтувати специфікою основної діяльності ДП «АНТОНОВ» та рядом можливостей, які відкриваються перед ним за умови участі в авіасалонах, зокрема:

- безпосередньо, віч-на-віч налагодити контакт з широким колом потенційних замовників, партнерів, постачальників та представників ЗМІ на нейтральній території за короткий проміжок часу;
- продемонструвати інноваційні проекти в дії, ознайомити цільову аудиторію з їх

технічними та функціональними характеристиками й перевагами, особливостями конструкції, винятковими можливостями й областями застосування;

- оперативно та ґрунтовно дослідити очікування замовників;
- висока концентрація компаній-розробників, зібраних одночасно на спільній площі дає можливість потенційному замовнику детально ознайомитися з рядом конкурентних пропозицій, а фахівцям підприємства – надати необхідні консультації з порівнянням цінових та якісних характеристик, показників ефективності, обговорити найвигідніші умови співпраці;
- справити на цільову аудиторію візуальне враження від експонованого зразка, а також продемонструвати професійну компетенцію фахівців підприємства «в режимі реального часу»;
- розширити коло перспективних постачальників та партнерів шляхом безпосереднього встановлення нових відносини та укладання нових угод,
- підтримати позитивний імідж підприємства, зберегти свою присутність на ринку, посилити інтерес засобів масової інформації;
- докладно проаналізувати сучасні тенденції на ринку авіабудування, обмінятись досвідом з провідними компаніями світу.

Виходячи з цього, виставковий захід є унікальним явищем, яке виступає рушійною силою для вдосконалення діяльності підприємства та потужним інструментом маркетингового комунікаційного впливу на цільову аудиторію, адже він наочно демонструє всі тенденції на ринку і дозволяє оцінити реальну ситуацію для подальшого планування обґрунтованої стратегії розвитку.

Процес відбору авіаційного салону, котрий відповідатиме цілям маркетингової комунікаційної стратегії за програмою Ан-132, ґрунтувався на ретельному аналізі виставкових заходів авіакосмічної тематики, запланованих на 2019 рік, в результаті якого було сформовано перелік, поданий у табл. 3.9

Критеріями вибору «Paris Air Show 2019» стали: масштабність, репутація та багаторічна історія успіху самого заходу; позитивний досвід участі у ньому ДП «АНТОНОВ»; об'єднання значної кількості різноманітних тематичних розділів, що стосуються авіакосмічної та оборонної тематики; оптимальний часовий запас

Таблиця 3.9

Виставкові заходи авіакосмічної тематики, заплановані на 2019 рік

Назва авіасалону, місце проведення	Дати	Спрямування	Тематичні розділи
AVALON Airshow 2019 (Австралія, Джелонг)	26 лютого – 03 березня	Міжнародна авіаційна й оборонна виставка	Авіаційне устаткування, військово-обладнання, оборонна промисловість
LAAD 2019 (Бразилія, Ріо-Де-Жанейро)	02-05 квітня	12-а Латиноамериканська виставка-конференція з аерокосмічних і оборонних технологій	Авіаційна й транспортна безпека, авіація, збройні сили, служби безпеки
Air Cargo Europe 2019 (Німеччина, Мюнхен)	04-06 червня	Міжнародна виставка-конференція вантажних повітряних перевезень	Авіаперевезення, авіаційна безпека, авіаційне обладнання, авіація, літаки
MAST Asia 2019 (Японія, Токіо)	10-12 червня	Міжнародна виставка морських і авіакосмічних технологій та систем	Авіація, технічне обслуговування повітряних суден, космічна техніка, космічні проекти, суднобудування, суднове устаткування, судноплавство
Paris Air Show 2019 (Франція, Париж)	17-23 червня	52-й Міжнародний авіакосмічний салон	Літаки, космічні апарати, супутниковий зв'язок, авіаційні двигуни, силові установки, бортове обладнання, озброєння, засоби навігації, інтер'єр салону, обладнання для виробництва, субпідряд, композитні матеріали та обробка поверхонь, обслуговування, запасні частини, послуги, аеропортове устаткування й послуги
Aviation Expo China (Китай, Пекін)	18-20 вересня	Міжнародна авіаційна виставка	Літальні апарати, двигуни й авіоніка, авіаційне обладнання, устаткування для аеропортів та терміналів, інтер'єр літака, аерокосмічні матеріали
Seoul International Aerospace & Defense Exhibition (ADEX) 2019 (Сеул, Південна Корея)	15-20 жовтня	Міжнародна аерокосмічна і оборонна виставка	Аерокосмічні технології, аерокосмічне, навігаційне, оборонне обладнання, літаки, вертольоти, авіаційні двигуни, обладнання для аеропортів
Dubai Airshow 2019 (ОАЕ, Дубай)	17-21 листопада	Міжнародна виставка аерокосмічних технологій	Авіаперевезення, авіаційне обладнання, дизайн і технічне обслуговування повітряних суден, літаки, космічна техніка, космічні проекти, безпілотники

для підготовки та адаптації комплексу комунікаційних заходів до авіасалону.

Комплекс цілей участі підприємства в «Paris Air Show 2019», зокрема стосовно реалізації програми Ан-132, містить у собі:

- налагодження комунікаційного зв'язку з потенційними замовниками, інвесторами та партнерами, входження на перспективні цільові ринки;

- презентація програми Ан-132: представлення можливостей і переваг базової моделі та унікальної серії літаків спецпризначення, ознайомлення цільового ринку з винятковими характеристиками, якісними та вартісними вигодами, пропозиціями щодо супроводу замовлень та післяпродажного обслуговування, демонстрація літака на статичній стоянці та в дії;
- укладання контрактів та угод: отримання замовлень, регулювання та вдосконалення поточних торговельних операцій, пошук міжнародних партнерів, альтернативних постачальників авіаційних комплектуючих виробів;
- зв'язки з громадськістю: посилення позитивного іміджу підприємства та його продукції, зміцнення взаємовигідних відносин з представниками ЗМІ;
- дослідження конкурентоспроможності програми: аналіз реакції цільової аудиторії на саму програму (цінові пропозиції, функціональні характеристики, умови реалізації тощо) та її презентацію, вивчення реакції на продукцію конкурентів, порівняльний аналіз організаційного рівня підготовки, ключових напрямів позиціонування та ефективності комунікаційного впливу підприємства та його конкурентів;
- аналіз тенденцій на ринку: дослідження якісних зрушень та інновацій в галузі, відстеження дій конкурентів, аналіз реальної та прогнозування перспективної позиції підприємства на ринку.

Виходячи з цілей участі підприємства у «Paris Air Show 2019», сплановано відповідні етапи підготовки:

- складання плану заходів з підготовки підприємства до участі в авіасалоні;
- розробка концепції участі та сценарію реалізації маркетингових комунікаційних заходів;
- розробка виставкового стенду та вибір експонатів;
- формування складу делегації;
- підготовка рекламно-інформаційних матеріалів;
- підготовка супутніх заходів;
- складання кошторису витрат.

Запропонована маркетингова концепція полягає в тому, що проект Ан-132

повинен:

- замінити літаки АНТОНОВ попереднього покоління на традиційних ринках (Індія, Африка, Латинська Америка);
- зробити спробу захопити новий ринок Близького Сходу за сприяння партнера в особі уряду Королівства Саудівська Аравія – країни, яка є реальним геополітичним гравцем на міжнародній арені;
- охопити ринки в першу чергу в тих регіонах, де літаки Ан-132 мають техніко-економічні переваги,
- освоїти нові ринки за допомогою інноваційної серії літаків спецпризначення за сприяння існуючого партнера – Туреччини.

Досягнення зазначених цілей можливе за умови реалізації комплексу оперативних та стратегічних задач програми (рис. 3.7)



Рис. 3.7 Оперативні та стратегічні задачі в реалізації програми Ан-132

Розробка виставкового стенду відноситься до числа ключових питань, від яких залежить успіх підприємства на обраному заході. Вигідність місця розташування стенду в виставковому павільйоні здебільшого визначається площею, необхідною для його забудови, а також проміжком часом, за який компанія подає заявку на

участь. Найбільш престижними вважаються місця неподалік від головного входу, в кутах, на центральних та внутрішніх проходах, а також поблизу спеціалізованих приміщень для проведення різноманітних заходів. Вдала конструкція й оригінальний тематичний дизайн є дуже вагомими, адже від того, наскільки вигідно стенд привертатиме увагу відвідувачів, залежатиме формування первинного враження про експонента. Стенд повинен запам'ятовуватись, сприяти позитивному зоровому сприйняттю підприємства та демонстрованої продукції, а також забезпечувати зручність і комфорт для відвідувачів та працівників. Вибір характеру та кількості експонатів залежить від розмірів стенду та цілей підприємства на авіасалоні. Розроблений комплекс вимог, а також макет-візуалізація стенду ДП «АНТОНОВ» для «Paris Air Show 2019» мають забезпечити гарантований успіх у досягненні поставлених завдань.

Відбір працівників підприємства, на яких буде покладена відповідальність за підготовку та проведення виставкового заходу, посідає особливе місце у процесі планування участі в авіасалоні та потребує значної уваги. Керівник делегації, її координатор, повинен бути першокласним фахівцем та бездоганно володіти всіма питаннями, що стосуються організації авіасалону і власне експонованих проектів підприємства, бути здатним самостійно працювати на стенді, проводити презентації та організовувати зустрічі з відвідувачами, приймати замовлення, оперативно й професійно вирішувати спірні питання. Саме тому в ролі голови делегації має виступати директор програми Ан-132 – компетентний представник топ-менеджменту й експерт у своїй справі. Решта профільних спеціалістів на стенді повинні здійснювати як свої основні, так і допоміжні функції. Виступаючи «обличчям» підприємства, вони мають володіти різноманітними техніками встановлення контактів і проведення переговорів, методами стимулювання зацікавленості відвідувачів, в тому числі з використанням наявних стендових засобів комунікації. Учасники делегації повинні досконало володіти всебічною інформацією про експоновану продукцію та вміти ефективно її презентувати. Робота працівників стенду має бути організована таким чином, щоб жодний відвідувач не очікував на увагу. Представники підприємства повинні оперативно

вступати в контакт з зацікавленим відвідувачем; з'ясувати його статус та професійний інтерес; зареєструвати; надати відповіді на його запитання; забезпечити процес комунікації необхідними рекламно-інформаційними матеріалами та за потреби направити до керівника.

Рекламно-інформаційні матеріали виступають своєрідною «родзинкою» позиціонування підприємства та його продукції. Від того, наскільки якісними, привабливими та інформативними вони будуть – багато в чому залежить враження цільової аудиторії та зацікавленість у подальшій співпраці. Якість забезпечення участі підприємства у виставковому заході рекламною та сувенірною продукцією посідає значне місце в загальній оцінці рівня підготовки до авіасалону. У зацікавлених відвідувачів стенду завжди повинні залишатись інформаційні матеріали: візитні картки, рекламні буклети та листівки, а також тематичні сувеніри (фірмове канцелярське приладдя, значки моделі Ан-132, брелоки тощо). Додатковим засобом комунікаційного впливу можуть слугувати листівки з запрошенням відвідати стенд підприємства для детальнішого ознайомлення з його продукцією.

Говорячи про обґрунтування вибору цільової аудиторії маркетингових комунікаційних заходів для програми Ан-132, слід виключити деякі країни, оскільки успішне входження на їхні авіаційні ринки є малоімовірним. З одного боку, це пояснюється політичними взаємовідносинами, з іншого – обумовлено наявністю місцевих програм з виробництва аналогічної продукції. З огляду на це необхідно виключити або розглядати в рамках вторинного аналізу (не як ключові ринки) такі країни:

- Росія (поточна політична ситуація);
- США (виробник С-130J, учасник розробки С-27J);
- Китай (виробник декількох транспортних літаків власної конструкції і повних аналогів Ан-12);
- Франція, Великобританія, Іспанія, Німеччина (проект А400М та інші), проте інтерес на короткостроковій основі може представляти заповнення нестачі транспортних засобів у зв'язку із затримками проекту А400М;
- Італія (виробник С-27J);

- Ізраїль (укорінений союзник США);
- Іран (на противагу високій привабливості ринку – високий ступінь впливу РФ);
- Данія, Норвегія, частково Австралія (замовники нового літака С-130J);
- Південна Америка – головним чином Бразилія і Аргентина (внаслідок тісної кооперації ряду країн в програмі створення КС-390).

Натомість оцінка можливих потенційних замовників для програми Ан-132 дозволяє виділити широкий ряд країн, вихід на ринки яких є доволі ймовірним. У табл. 3.10 подано їх стислі характеристики.

Таблиця 3.10

Обґрунтування цільової аудиторії комплексу ІМК для програми Ан-132

Країна	Характеристика потенційного ринку
Індонезія	Місцева промисловість повністю залежить від державних асигнувань, тоді як експортні можливості країни мінімальні. Оборонні витрати в основному пов'язані з модернізацією країни, її економічним розвитком та забезпеченням безпеки нації. Імпорт спирається на високотехнологічну продукцію (літаки, системи протиповітряної оборони й підводні човни). Конкуренція між місцевими та іноземними постачальниками низька, оскільки вони пропонують абсолютно різну продукцію, а через малу кількість місцевих постачальників аналогічної продукції внутрішня конкуренція так само не інтенсивна. Уряд стимулює інвестиції в оборонний сектор, проте малий розмір ринку стримує компанії від інвестування. Розробляються нові стратегії підтримки загального місцевого аерокосмічного сектору для досягнення вищого рівня виробництва й залучення аерокосмічних компаній додатково до існуючої державної.
Малайзія	Уряд володіє високою ринковою силою в місцевій оборонній промисловості за рахунок закупівлі військового обладнання для національних збройних сил. В результаті незначного експорту оборонна промисловість обмежується урядовими витратами. Країна значною мірою залежить від імпорту іноземного озброєння, адже місцеві можливості переважно обмежуються технічним обслуговуванням і ремонтом. Хоча конкуренція між іноземними та місцевими постачальниками відсутня, конкурентні торги між місцевими постачальниками є інтенсивними. Внаслідок малого масштабу промисловості, конкуренція між іноземними інвесторами незначна.
Алжир	Оборонна промисловість Алжиру керується переважно ідеєю позиціонування себе як військової наддержави в африканському регіоні. Зростаючий експорт нафти призвів до утворення великих резервів в іноземній валюті, що забезпечують значні витрати на закупівлю оборонної продукції. Алжирський оборонний сектор значною мірою спирається на імпорт, через недорозвинену місцеву промисловість, що знижує ринкову силу покупця. Збройні сили країни є єдиним замовником в цій галузі, а підґрунтям закупівель слугує досвід співпраці з конкретною країною-постачальником. Особливо міцні в минулому відносини Алжиру з РФ пояснюють більшість історичних оборонних закупівель саме в неї. Однак, нині уряд відкрив свої ринки та співпрацює з такими країнами як Німеччина, Франція, Велика Британія і США.
Ангола	Місцеві та іноземні оборонні компанії мають різні рівні ринкової сили при постачанні оборонного обладнання в Анголу. У той час як місцевий оборонний ринок є недостатньо розвиненим, іноземні постачальники відчують жорстку конкуренцію, адже країна володіє вибором закупівлі оборонного устаткування у багатьох продавців. Уряд має середню ринкову силу внаслідок малих бюджетних виділень на капітальні витрати. Він ускладнює інвестування в оборонну промисловість країни шляхом заборони іноземцям вільно інвестувати в країні, суттєво збільшуючи перешкоди для

Продовження табл. 3.10

	входу на ринок. Однак, внаслідок відсутності правил компенсації, перешкоди для входу розглядаються як середні.
Єгипет	Основною метою єгипетської оборонної промисловості є задоволення базових потреб через місцеве виробництво. Країна володіє найпотужнішою оборонною промисловою базою на Близькому Сході, необхідною для підтримання військової переваги над сусідами. Завдяки щорічному іноземному військовому фінансуванню від США, Єгипет має доступ до ряду технологічно розвинених систем і обладнання, хоча місцеві виробники прагнуть розвивати свої власні можливості через ліцензійні угоди з іноземними компаніями.
Греція	Оборонні витрати в основному пов'язані з модернізацією країни, її економічним розвитком та забезпеченням безпеки нації. Високотехнологічна продукція переважно імпортується, а місцеві фірми працюють через спільне виробництво. Конкуренція між місцевими та іноземними постачальниками мінімальна, адже їхня діяльність найчастіше ґрунтується на співробітництві. Хоча кількість іноземних фірм, що постачають аналогічну продукцію, значна, відсутність процедур торгів і суворі зобов'язання компенсації визначають невисоку конкуренцію між ними. Політика компенсації і взаємозаліку країни призвела до підвищення присутності іноземних виробників оборонного комплексного обладнання разом з місцевими оборонними фірмами.
Лівія	Оборона стала пріоритетом для уряду після громадянської війни, а отже, країна продовжує збільшувати свої оборонні витрати. Лівійський оборонний сектор спирається на імпорт внаслідок слаборозвиненої місцевої промисловості, що знижує ринкову силу покупця. Більш того, в країні відсутня будь-яка формальна політика заохочень і взаємозаліків, а ембарго на зброю, накладене Радою Безпеки ООН ускладнює вхід на ринок для нових іноземних постачальників. В рамках закупівлі нелітаючої продукції велика кількість іноземних виробників комплексного обладнання пропонує аналогічні категорії виробів, підвищуючи загальну інтенсивність конкуренції серед іноземних оборонних організацій.
Марокко	Оборонна промисловість країни багато в чому стимулюється необхідністю позиціонування себе як однієї з провідних військових сил в африканському регіоні. З огляду на зростаючу макроекономічну стабільність, низький рівень інфляції і великі резерви іноземної валюти, країна нині сповнена рішучості збільшити витрати на закупівлю оборонного устаткування. Беручи до уваги, що місцева оборонна виробнича промисловість знаходиться лише на стадії становлення, країна орієнтується на імпорт. Збройні сили є єдиним замовником в оборонній галузі, визначаючи взаємовідносинами з конкретною країною-постачальником.
Тайвань	Покупець в особі уряду не володіє надто високою переговорною силою, головним чином внаслідок того, що він істотно спирається на США в закупівлях передових оборонних систем. Місцеві постачальники мають низьку ринкову силу, адже промисловість володіє обмеженими можливостями і нездатна задовольнити потреби збройних сил країни. Іноземні постачальники володіють високою ринковою силою внаслідок обмеженої кількості виробників комплексного обладнання, а також небажання багатьох країн псувати свої відносини з Китаєм через поставки зброї в Тайвань. Загальна конкуренція серед іноземних виробників обладнання невисока, через невелику кількість постачальників, що орієнтуються на оборонний сектор країни.
Туреччина	Промисловість підтримується величезною кількістю постачальників, а більшість оборонних закупівель здійснюється у закордонних виробників. Ці постачальники включають великі державні оборонні компанії, такі як TAI, Roketsan, Havelsan і Aselsan, що постачають продукцію покупцям або Турецьким збройним силам. Паралельно з залученням іноземних компаній в оборонну промисловість через спільні підприємства й угоди про передачу технологій, істотні умови компенсації, що накладаються урядом, стримують вхід на ринок для багатьох іноземних виробників комплексного обладнання. Серед місцевих оборонних компаній спостерігається мала диференціація продукції. Кількість виробників озброєння, котрі бажають увійти на ринок Туреччини, велика внаслідок підтримання урядом дружніх відносин з ключовими постачальниками.

Продовження табл. 3.10

Саудівська Аравія	Оборона має високий пріоритет для уряду Саудівської Аравії і, незважаючи на нещодавню глобальну фінансову кризу, країна продовжує виділяти як мінімум 8% свого ВВП на оборонні закупівлі, починаючи з 2004 року. Проте місцеві можливості країни залишаються слабозрозумілими, а отже, уряд почав заохочувати іноземних виробників до створення спільних підприємств з місцевими компаніями. Крім того, уряд не встановив жодних формальних вимог компенсації, тим самим створивши мінімальні перешкоди для входу на ринок для іноземних інвесторів.
Південна Корея	Оборонний ринок країни залежить від фінансування уряду, яке переважно пов'язане з загальним економічним зростанням країни та інтенсивністю загрози від Північної Кореї. Більшість військових потреб задовольняються місцевими компаніями, в той час як імпорт складається з високотехнологічних систем. Історично більшість імпорту Південної Кореї йшла з США, проте поява європейських компаній за останні п'ять років збільшила конкуренцію між великою кількістю місцевих компаній, американськими та європейськими постачальниками. Крім того, оскільки продукція більшості місцевих оборонних компаній не диференційована, власна промисловість пропонує лише кілька варіантів вибору для покупців.
Об'єднані Арабські Емірати	Оборонний сектор ОАЕ значною мірою спирається на імпорт, створюючи регульований покупцем ринок, на якому єдиними замовниками є Міністерство оборони та Міністерство Внутрішніх справ. Більшість оборонних закупівель країни здійснюється під впливом стратегічних відносин ОАЕ з відповідними урядами виробників. Перешкоди для входу на оборонний ринок ОАЕ коливаються від середніх до високих внаслідок суворих вимог компенсації, що застосовуються до всіх оборонних операцій. Однак ці перешкоди зменшувалися протягом історичного періоду внаслідок диверсифікації ОАЕ своєї бази постачальників. Незважаючи на виниклу в результаті цього вищу інтенсивність конкуренції між постачальниками, успіх дворічних оборонних виставок в якості платформи для оборонних угод ОАЕ дещо зменшив перешкоди для входу на ринок. Хоча французькі і російські виробники часто конкурують з постачальниками з США в більшості категорій оборонної продукції, технологічна перевага США забезпечує своє домінування в області передових систем озброєння.

Серед проаналізованих країн Саудівська Аравія й Туреччина першочергово становлять найімовірніший сегмент стартових замовників, враховуючи вже зароджене співробітництво в рамках програми Ан-132. Отже, комунікаційні зусилля на «Paris Air Show 2019» мають бути спрямовані на отримання твердих замовлень від цих країн, а також на стимулювання зацікавленості інших зазначених ринків.

Невід'ємною частиною обґрунтування ефективності реалізованої маркетингової комунікаційної стратегії підприємства є оцінка результатів його участі у виставковому заході, що передбачає чотири етапи:

- обробку контактів, отриманих під час авіасалону:
 - сортування контактів з розподілом на існуючих та нових партнерів;
 - обмін інформацією відповідно до фактичних домовленостей;
 - надання відповідей на додаткові питання зацікавлених відвідувачів;
 - подальший супровід перспективних замовників та партнерів.

- збір кількісних та якісних показників участі підприємства у виставковому заході, структура яких наведена на рис. 3.8.



Рис. 3.8 Структура кількісних та якісних показників участі підприємства у виставковому заході

- формування системи показників оцінки ефективності участі;
- планування корегуючих дій на основі результатів розрахунків.

Економічна ефективність оцінюється як співвідношення отриманих результатів (вартості попередніх домовленостей про наміри закупівлі чи співробітництво, суми отриманих замовлень або укладених угод тощо) та фінансових затрат на підготовку до комунікаційного заходу. Проте в даному випадку така оцінка не буде коректною, адже тривалість авіасалону становить сім днів, а економічний ефект від участі у ньому може проявитись з часом і тривати декілька років – відповідно, чим більшим буде охоплений проміжок часу, тим вищим виявиться показник. Варто враховувати й той факт, що ефективність залежить не лише від вкладеної суми інвестицій, а й від раціональності її розподілу. Авіасалон є багатогранним комунікаційним заходом, котрий не має за єдину мету виключно прями продажі, адже певна частка виділених коштів традиційно спрямована на підтримку іміджу підприємства та його продукції.

Враховуючи недостатню достовірність застосування єдиного узагальнюючого показника, доцільно сформувати систему оцінки ефективності, до якої увійдуть щонайменше п'ять розрахунків:

- відсоток зацікавлених відвідувачів відображає частку цільової аудиторії, охопленої комунікаційним впливом підприємства, у загальному числі відвідувачів виставкового заходу і розраховується за формулою (3.1):

$$\% \text{ зацікавлених відвідувачів} = \frac{\text{Кількість встановлених контактів}}{\text{Загальна кількість відвідувачів}} \times 100\% = \frac{13}{300} \times 100\% = 4,3\% \quad (3.1)$$

Виходячи з минулорічних статистичних показників «Paris Air Show», прогнозована кількість офіційних делегацій, присутніх на запланованому авіасалоні, налічуватиме близько 300. Беручи до уваги кількість попередньо визначених потенційних цільових ринків, що складає 13 країн, відсоток зацікавлених відвідувачів має становити щонайменше 4,3%.

- відношення суми інвестицій підприємства у виставковий захід до фактичної кількості встановлених контактів показує частку витрат на один виставковий контакт, встановлений під час авіасалону, як правило, з метою порівняння ефективності аналізованого заходу з іншими засобами комунікації, за формулою (3.2):

$$\text{Вартість виставкового контакту} = \frac{\text{Загальна сума інвестицій у виставку}}{\text{Кількість встановлених контактів}} = \frac{547500}{13} = 42115,38 \text{ €} \quad (3.2)$$

За підсумком розрахунку зовнішніх витрат підприємства на виставковий захід, загальна сума інвестицій у «Paris Air Show 2019» складатиме 547500 Євро. Відповідно, максимальна вартість одного виставкового контакту виключно серед визначених цільових ринків (офіційних делегацій країн-потенційних замовників) становитиме 42115,38 Євро.

- частка перспективних контактів обчислюється як співвідношення показників обсягу продажів до та після участі підприємства у виставковому заході, причому для коректності розрахунку оптимальний часовий проміжок не може бути меншим, ніж три місяці, за формулою (3.3):

$$\text{Частка перспективних контактів} = \frac{\text{Обсяг продажів після виставки}}{\text{Обсяг продажів до виставки}} \times 100\% \quad (3.3)$$

Прогнозоване значення цього показника в рамках реалізації програми Ан-132 за будь-яких умов буде позитивним, адже тверді замовлення на нього на сьогоднішній день відсутні, не рахуючи єдиного дослідного зразка, виготовленого для КСА. Таким чином, частка перспективних контактів може досягати 150% і більше (детальне обґрунтування наведено далі – в огляді перспективних обсягів збуту продукції за програмою Ан-132).

- відношення загальних інвестицій у виставковий захід до кількості відвідувачів стенду відображає суму витрат, що припадає на одного відвідувача і обчислюється за формулою (3.4):

$$\text{Витрати на 1 відвідувача} = \frac{\text{Загальна сума інвестицій у виставку}}{\text{Загальна кількість відвідувачів стенду}} = \frac{547500}{150000} = 3,65 \text{ €} \quad (3.4)$$

Спираючись на статистичні дані за результатами минулорічного авіасалону, прогнозована кількість професійних відвідувачів «Paris Air Show 2019» налічуватиме близько 150000 осіб, тому орієнтовні витрати на одного відвідувача стенду підприємства складатимуть 3,65 Євро.

- обчислення відсотку досягнутих цілей дозволить підприємству порівняти фактично отримані показники результативності участі в авіасалоні та заплановані (бажані), наприклад, число зацікавлених відвідувачів, кількість підписаних контрактів, досягнутих домовленостей тощо і відбувається за формулою (3.5):

$$\% \text{ досягнутих цілей} = \frac{\text{Фактичні показники участі у виставці}}{\text{Запланований результат участі у виставці}} \times 100\% \quad (3.5)$$

Враховуючи обґрунтовану необхідність фактичних даних участі підприємства в авіасалоні, розрахунок цього показника буде раціональним тільки після реалізації оновленої маркетингової комунікаційної стратегії, адже на етапі планування мають місце лише заплановані (бажані) значення.

Дані, отримані в результаті реалізації зазначених етапів, дозволять здійснити:

- 1) оцінку економічного ефекту від участі в авіасалоні, оцінку реального прибутку, відповідний фінансовий аналіз;
- 2) порівняльний аналіз ефективності участі підприємства в різних виставках та обґрунтування шляхів подальшого вибору заходів для участі;
- 3) порівняльний аналіз ефективності участі підприємства у виставкових заходах за різних обсягів бюджету і відмінних концепцій участі, оцінку раціональності реалізації оновленої комунікаційної політики;
- 4) порівняльний аналіз ефективності участі у виставкових заходах та інших засобів маркетингових комунікацій;
- 5) аналіз досягнутих маркетингових цілей та фактично вирішених завдань;
- 6) оцінку конкурентоспроможності підприємства та його комунікаційної стратегії у виставкових заходах;
- 7) збір даних, необхідних для подальшого аналізу ефективності виставкової діяльності підприємства.

Все зазначене допоможе обґрунтовано спланувати перспективні шляхи вдосконалення маркетингової комунікаційної діяльності ДП «АНТОНОВ» та раціонально скорегувати виставкову концепцію на майбутнє з найбільш повною відповідністю цілям підприємства та поточній ринковій ситуації.

Як центральний показник ефективності маркетингової комунікаційної стратегії ДП «АНТОНОВ», майбутній обсяг продажів залежить від багатьох критичних чинників і його важко спрогнозувати точно. З даних табл. 3.11 можна визначити потенціал заміни 351 літака типу С-130 в аналізованих країнах. Деякі з них вже мають С-130J в парку своєї авіації, але навіть при консервативному підході в найближчі декілька років у цих країнах існує ймовірність виходу з ринку 77 ЛА типу С-130В/Е/Н, що слугує реальною можливістю для заміни літаками Ан-132. Крім цільових ринків, пов'язаних із прямою заміною С-130 та Ан-32, існує чимало інших потенційних замовників. У табл. 3.11 наведено огляд перспективних обсягів збуту продукції в рамках програми Ан-132 внаслідок успішної реалізації оновленої маркетингової комунікаційної стратегії підприємства.

Враховуючи суттєвий вік зазначених літаків, профіль вибуття з експлуатації та зростання вимог замовників до військово-транспортної техніки, обґрунтованим є загальний потенціал збуту більш ніж 570 літаків, які вимагатимуть заміни протягом наступних 10 років. Навіть якщо не всі заміни проводитимуться у співвідношенні

Таблиця 3.11

**Огляд парку військово-транспортних літаків у сегменті Ан-132
за аналізованими країнами**

Країни	Військово-транспортні ЛА в експлуатації, од.					
	C-130B/H	C-130J	CN235	C295	C-160	Ан-32
Індонезія	18	—	8	15	—	—
Малайзія	14	—	6	—	—	—
Алжир	15	15	—	5	—	—
Ангола	—	—	—	—	—	5
Єгипет	21	—	—	14	—	3
Греція	14	—	—	—	—	—
Лівія	3	2	—	—	—	3
Марокко	13	—	6	—	—	—
Тайвань	19	—	—	—	—	—
Туреччина	15	—	51	—	16	—
Саудівська Аравія	33	20	—	—	—	—
Південна Корея	—	4	18	—	—	—
ОАЕ	8	—	7	—	—	1
Країни II групи (Ефіопія, Мексика, Йорданія, ПАР, Судан, Ірак та ін.)	54	43	7	34	0	29
Всього, од.	258	93	103	68	16	41

один до одного внаслідок технологічних переваг нових розробок, – за консервативною оцінкою в 30% потенціал реалізації становить близько 150 літаків.

Таким чином, оновлена маркетингова комунікаційна стратегія ДП «АНТОНОВ» повинна бути реалізована як досконало налагоджений механізм взаємодії стратегічного управління, інноваційного та виробничого потенціалу й багаторічного професійного досвіду, що забезпечить підприємству якісно новий етап розвитку, а вітчизняній авіабудівній промисловості – шанс на історичне відродження та поступове завоювання світового ринку.

ВИСНОВКИ

Маркетингова комунікаційна стратегія, як відображення місії організації, стратегії її розвитку та загальної маркетингової стратегії, посідає особливо вагомe місце в системі управління підприємством. Її можна визначити як детальний довгостроковий план дій, що визначає основні напрями розвитку підприємства, забезпечуючи йому завоювання або підтримання ринкової позиції, задоволення потреб споживачів і досягнення поставлених цілей в умовах динамічного середовища та з урахуванням наявних ресурсів, можливостей та загроз.

Нині наявна значна кількість різновидів маркетингових комунікаційних стратегій, проте для кожної організації має бути розроблена своя унікальна гнучка стратегія, яка залежить від зовнішніх та внутрішніх умов, корті чинять безперервний вплив на організацію та її господарську діяльність.

Попри існування в економічній літературі широкого спектру інструментарію формування маркетингових комунікаційних стратегій, в науковому середовищі відсутнє єдине бачення системи критеріїв та показників, які б комплексно визначали їхню ефективність і дозволяли підприємству виявити й усунути наявні недоліки для вдосконалення подальших стратегічних рішень.

Дослідження сучасного стану галузі українського авіабудування дозволяє відзначити її високий потенціал, проте ряд суттєвих проблем та перешкод, зокрема з боку несприятливих факторів зовнішнього середовища, зумовлює його складне й суперечливе становище. За результатами PEST-аналізу найбільший вплив на підприємства вітчизняного авіабудування чинять економічні й технологічні фактори з сукупними оцінками впливу 0,81 та 0,83 відповідно. Порівняльний аналіз охоплення світового ринку свідчить про суттєве відставання українського авіабудування – з 2016 року в країні не побудовано жодного серійного літака, тоді як в різних сегментах сукупні ринкові частки американської компанії Boeing та європейської Airbus становить близько 90%; бразильської Embraer, канадської

Bombardier та італійської ATR – близько 70%; на ринку військового авіабудування сукупна частка американських компаній становить 54%, компаній ЄС – 25%, компаній Росії – 20,6%.

Аналіз комунікаційної діяльності ДП «АНТОНОВ» дозволяє визначити такі основні її риси: структура маркетингового управління на підприємстві є розгалуженою й передбачає детальний розподіл специфічних видів робіт між підрозділами; цільовою аудиторією рекламних матеріалів є керівники авіаційних підприємств, керівний склад урядів іноземних держав та авіаперевізники; основу рекламних матеріалів складають рекламно-інформаційні статті, а також листівки, буклети та інформаційні бюлетені, що поширюються здебільшого на експозиціях підприємства під час авіаційних виставок; процедури створення рекламних матеріалів та участь в будь-яких комунікаційних заходах ретельно контролюються Державним концерном «Укроборонпром», до складу якого входить підприємство.

Показники результативності маркетингової комунікаційної діяльності підприємства свідчать про його суттєве відставання у порівнянні з іноземними компаніями. На початок 2017 р. портфелі замовлень провідних компаній світу в одному сегменті налічують від 78 до 450, тоді як ДП «АНТОНОВ» починаючи з 2015 р. не має жодного твердого замовлення, а плідність його комунікаційних зусиль обмежується підписанням меморандумів про взаєморозуміння та попередніми домовленостями. Позитивна динаміка фінансових результатів діяльності обумовлена зростанням прибутку від вантажних перевезень, тоді як реальні показники збуту продукції – результату основної діяльності підприємства – з 2010 по 2016р. найнижчі серед ключових учасників ринку, а в подальшому періоді взагалі відсутні. Потенціал підприємства є дуже високим, проте маркетинговий менеджмент існуючих та перспективних програм і проектів потребує негайного вдосконалення та пошуку більш дієвих підходів.

З метою вдосконалення маркетингової комунікаційної діяльності ДП «АНТОНОВ» та відновлення стійкої ринкової позиції підприємства, розроблено рекомендації наступного характеру:

- основні важелі покращення існуючої ринкової позиції підприємства – міжнародна кооперація та впровадження стандартів льотної придатності ЄС для літаків «Ан»;
- гостра необхідність реалізації алгоритму адаптації ДП «АНТОНОВ» до сучасних ринкових умов та концепції розвитку підприємства;
- вдосконалення системи аналізу потреб ринку;
- активізація роботи за специфічними векторами розвитку існуючих проектів;
- реорганізація роботи прес-служби та розробка оновленого веб-ресурсу підприємства.

У процесі формування маркетингової комунікаційної стратегії та розробки оновленого плану інтегрованих маркетингових комунікацій ДП «АНТОНОВ» здійснено:

- обґрунтування вибору програми Ан-132 як найперспективнішого інноваційного проекту підприємства та «Paris Air Show 2019» як найбільш вдалого заходу для реалізації оновленої маркетингової комунікаційної стратегії;
- розробку повного комплексу заходів з реалізації концепції позиціонування ДП «АНТОНОВ» та програми Ан-132 в рамках участі у «Paris Air Show 2019»;
- обґрунтування вибору цільової аудиторії маркетингових комунікаційних заходів для програми Ан-132;
- складання кошторису орієнтовних витрат на рекламно-інформаційну й сувенірну продукцію для розповсюдження на авіасалоні та попереднього кошторису зовнішніх витрат підприємства на участь у виставковому заході;
- створено структурний план розробки оновленого веб-ресурсу підприємства.
- сформовано комплексну систему оцінки ефективності маркетингової комунікаційної стратегії ДП «АНТОНОВ»;
- розроблено прогноз перспективних обсягів збуту продукції в рамках програми Ан-132 внаслідок успішної реалізації оновленої маркетингової комунікаційної стратегії підприємства.

Реалізація розроблених рекомендацій та оновленої маркетингової комунікаційної стратегії у поєднанні з високим інноваційним і виробничим

потенціалом ДП «АНТОНОВ» може стати першим кроком до якісно нового етапу розвитку підприємства й української галузі авіабудування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бєлова Т.Г. Стратегічний маркетинг : Конспект лекцій для студентів спеціальностей 7.03050701, 8.03050701 « Маркетинг», 8.03051001 «Товарознавство і комерційна діяльність» усіх форм навчання. – К.: НУХТ, 2012. – 127 с.
2. Chandler A.D. Strategy and Structure: A Chapter in the History of Industrial Enterprises / A. D. Chandler. –Cambridge: Mass, MIT Press, 1962. –380 с.
3. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. – М. : Дело, 2005. – 720 с.
4. Ансофф И. Стратегический менеджмент. – СПб: Питер, 2009. – 344с.
5. Портер М. Стратегія конкуренції та аналіз галузей / М. Портер. – К. : Основи, 2005. – 464 с.
6. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг : учебник / Р. А. Фатхутдинов. – 4-е изд. - СПб.: Питер, 2006. - 352 с.
7. Маркетинг: принципы и стратегия : Учеб. для вузов / Генри Ассэль; [Пер. с англ. Штернгарца М. З.]. - 2. изд. - М. : Инфра-М : НФПК NTF, 2001. - XII, 803 с.
8. Основы маркетинга. Профессиональное издание / Филип Котлер, Гари Армстронг. – [12-е изд.; пер. с англ.]. – М. : Вильямс, 2009. – 1072 с.
9. М. Мак-Дональд. Стратегическое планирование маркетинга – СПб.: Питер, 2000. – 276 с.
10. Walker O.C. Marketing Strategy / O.C. Walker, H.W Boyd, J.C. Larreche. – 8th Edition – USA, IRWIN, 2014. – 385 p .
11. Хершген Х. Маркетинг: основы профессионального успеха / Х. Хершген. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 334 с.
12. Багиев Г.Л. Маркетинг / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х. Анн. – М.: Экономика, 2008. – 702 с.
13. Балабанова Л.В. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій: Навчальний посібник / Л.В. Балабанова; за ред. Л.В. Балабанової. – 2-ге вид., випр. і доп. – К.: Знання, 2005. – 301 с.

14. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підруч. / С. С. Гаркавенко. – [7-е вид.]. – К. : Лібра, 2010. – 720 с.
15. Куденко Н.В. Дискусійні проблеми сутності і змісту маркетингової стратегії підприємства / Н.В. Куденко // Вісник НУ «Львівська Політехніка», «Логістика». – 2004. – №499. – С. 72-78.
16. Маркетинг: підручник / А.О. Старостіна, Н.П. Гончарова, Є.В. Крикавський, В.Я. Заруба, О.Л. Каніщенко. — К.: Знання, 2009. — 1071 с.
17. Економічна енциклопедія: у трьох томах / редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Видавничий центр «Академія», 2002. – Т. 2 – 848 с.
18. Тімонін О. М. Стратегії маркетингу : навч. посібн. / О. М. Тімонін, С. С. Олійник. – Х. : Око, 1999. – 184 с.
19. Уткин Э.А. Справочник по маркетингу / Э.А. Уткин. – М.: ЭКМОС, 2003. – 462с.
20. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: навч. посібник / Н.В. Куденко. – К.: КНЕУ, 2006. – 152 с.
21. Загорюлько В.М. 3 143 Стратегічний маркетинг: курс лекцій / В. М. Загорюлько, О. В. Коваленко, О. В. Хмельницька. – К. : Вид-во Нац. авіац. ун-ту «НАУ-друк», 2009. – 64 с.
22. Мендела І.Я. Стратегічний маркетинг: навчально-методичний посібник / Укладач: І.Я.Мендела. – Івано-Франківськ: Вид-во «Фоліант», 2012. – 102 с.
23. Длігач А.О. Стратегічне маркетингове управління / А. О. Длігач. — К. : Алерта, 2012. — 270 с.
24. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: Навч. посіб. : [Для студ. вищ. закл. освіти]. — 2-е вид., допов. — Львів : Новий Світ-2000, 2003. — 271 с.
25. Райко Д.В. Стратегічне управління розвитком маркетингової діяльності: методологія та організація / Д. В. Райко ; М-во освіти і науки України, Нац. техн. ун-т "Харк. політехн. ін-т". — Х. : ІНЖЕК, 2008. — 629 с.
26. Маркетинговий менеджмент конкурентоспроможності підприємства: стратегічний підхід та системні рішення / Кендюхов О. В. [та ін. ; за заг. ред. О. В. Кендюхова] ; М-во освіти і науки України, Донец. нац. техн. ун-т, Каф. стратег. упр. екон. розвитком. — Донецьк : Сх. вид. дім, 2014. — 201 с.

27. Романенко О. О. Типологізація методів формування маркетингових стратегій промислових підприємств – Науковий вісник Академії муніципального управління: Серія «ЕКОНОМІКА» Випуск 2, 2013. – 8с.
28. Давнис В.В. Современные методы анализа и прогнозирования в задачах обоснования маркетинговых решений / В.В. Давнис, В.И. Тинякова // Маркетинг в России и за рубежом, 2006. – №2. – С. 17-26.
29. Данько Т.П. Количественные методы анализа в маркетинге: монография / Т.П. Данько, И.И. Скоробогатых. – СПб.:Питер, 2005. – 384 с. – (Серия «Маркетинг для профессионалов»).
30. Кулешова Н.В. Аналіз сучасних методів та моделей формування маркетингової стратегії туристичних підприємств / Н.В. Кулешова // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (постанова президії ВАК України № 2-05/3 від 08.07.2009 р.).
31. Лепа Н.Н. Методы и модели стратегического управления предприятием / Лепа Н.Н./ НАН Украины . Ин-т экономики промышленности. – Донецк: ООО «Юго-Восток Лтд», 2002. – 186 с.
32. Маркетингові технології економічного зростання [Текст] / М.А. Окландер, О.І. Яшкіна, І.Л. Литовченко та ін. [за ред. М.А. Окландера]. – Одеса: Астропринт, 2012. – 376 с. – 300 примірників. – ISBN 978-966-190-531-2.
33. Брыскин В.В. Математические модели маркетинга / Брыскин В.В.- Новосибирск : ВО «Наука». Сибирская издательская фирма, 1992.- 160 с.
34. Грант Р. М. Современный стратегический анализ / Р. М. Грант ; пер. с англ. под ред. В. М. Фунтова. – СПб. : Питер, 2008. – 560 с.
35. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: Навчальний посібник. — К. : Центр учбової літера тури, 2009. — 440 с.
36. Карлофф Б. Деловая стратегия / Пер. с англ. – М.: Экономика, 1991. -239 с.
37. Фаріон І. Д. Стратегічний аналіз: Навчальний посібник для студентів і аспірантів. – Тернопіль: ТНЕУ, 2009. – 635 с.

38. Расиел И. Метод MCKinsey. Использование техник ведущих стратегических консультантов для себя и своего бизнеса/ Расиел И. - М.:Альпина Бизнес Букс, 2005-194с.
39. Классические модели стратегического анализа и планирования: модель Shell/DPM // Менеджмент в России и за рубежом. – 1998. - №3. – С.19-22.
40. Классические модели стратегического анализа и планирования модель ADL/LC// Менеджмент в России и за рубежом. - 1998. -№1. – С.117-130.
41. Балабанова Л.В. Стратегічний маркетинг : підруч. / Л.В. Балабанова, В.В. Холод, І.В. Балабанова. 142 –К. : Центр учбової літератури, 2012. – 630 с.
42. Маркетинговий менеджмент: навч.посібн. /під заг. ред. М.І.Белявцева та В.Н.Воробйова. – К.:Центр навчальної літератури, 2006. – 407 с.
43. Бельтюков Е.А. Выбор стратегии развития предприятия /Е.А. Бельтюков, Л.А. Некрасова. – Одесса: НОПУ, 2002. – 279 с.
44. Градов А.П. Экономическая стратегия фирмы: учеб. пособие/А.П. Градов – СПб.: «Специальная Литература», 2003. – 958 с.
45. Попов С.А. Стратегическое управление: 17 модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4 / С.А.Попов. – М.: ИНФРА–М, 2000. – 304 с.
46. Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегия / П. Дойль [3-е издание]. – пер. с англ. под. ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2003. – 544 с.
47. Куденко Н. Маркетингові стратегії фірми: Монографія / Н.В. Куденко. – К.: КНЕУ, 2005 – 245с.
48. А. Савчук. Ефективність маркетингової діяльності підприємств / Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. - 2015. - № 5. - С. 27–38. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknteu_2015_5_4
49. Грант Джон 12 тем: маркетинг 21 века / Дж. Грант // Пер. с англ. Ю. Каптуревского. – М.: ИД «Коммерсантъ»; СПб. : «Питер», 2007. – 448 с.
50. Балабанова Л. В. Стратегічне маркетингове управління збутом підприємств: монографія / Л. В. Балабанова, Ю. П. Митрохіна. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2009. – 245 с.

51. Сердюк Т. М. Система показників ефективності маркетингового управління товарними потоками / Т. М. Сердюк // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011 – № 6. – Т. 4. – С. 182–186.
52. Савельєва К.В. Оцінка ефективності маркетингових стратегій / К.В. Савельєва, О.В. Тарасова // Вісник соціально – економічних досліджень. – 2006. - № 28. – С. 137 – 140.
53. Маркетингові показники: Більше 50 показників, які важливо знати кожному керівнику / Поль У. Ферріс, Нейл Т. Бендл, Філіп І. Пфайфер, Девід Дж. Рейбштейн ; пер. з англ ; за наук. ред. І. В. Тараненко. — Дніпропетровськ : Баланс Бізнес Букс, 2009. — 480 с.
54. Власова Н. О. Роздрібні торговельні мережі: регіональні фактори розвитку : монографія / Н. О. Власова, О. В. Колючкова ; Харків. держ. ун-т харчування та торгівлі. — Харків : АдВАТМ , 2012. — 255 с.
55. Ленсколд Дж. Рентабельність інвестицій в маркетинге. Методи підвищення прибутливості маркетингових компаній / Дж. Ленсколд ; пер. с англ. под ред. В. Б. Колчанова и М. А. Карлика. — СПб. : Питер, 2005. — 272 с.
56. Романов О. О. Маркетингова діяльність підприємства: інструменти, критерії результативності / О. О. Романов // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009 – № 2. – Т. 1. – С. 127–133.
57. Залізнюк В. П. Формування ефективної маркетингової стратегії експортної діяльності підприємства в умовах євроінтеграції : дис. канд. екон. наук : 08.00.04 / М-во освіти і науки України, Держ. екон.-технол. ун-т трансп. — Київ, 2016. — 256 с.
58. Радько О.В. Оцінка ефективності маркетингових стратегій підприємств [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://www.rusnauka.com/7_NND_2009/Economics/43165.doc.htm
59. Сафонов Ю. М., Євтєєва В. Г. Процес формування та оцінка ефективності маркетингової стратегії підприємств житлового будівництва // Экономика Крыма №2(43), 2013 – С. 188-192.

60. Кендюхов О.В. Оцінка ефективності маркетингової стратегії підприємства / О.В. Кендюхов, С.В. Дмитрова // Економіка та право. – 2004. - № 3. – С. 98 – 101.
61. Інформація про авіаційну та аерокосмічну промисловість України: сайт Міністерства економічного розвитку та торгівлі України «Державна підтримка українського експорту». – Режим доступу: <http://ukrexport.gov.ua/ukr/prom/ukr/30.html>
62. Проблеми реформування та розвитку авіаційної промисловості України / П.А. Борисенко // Економіка та держава. – 2008. - № 8. - С. 61-65. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2008_8_17
63. Мировой рынок гражданского авиационного строительства: конец дуополии / С.А.Толкачев, И.Б. Деревянко. – Режим доступу: <http://www.kapital-rus.ru/articles/article/190443>
64. Развитие авиационной промышленности" на период 2013-2025 гг. – Режим доступу: <http://pro-samolet.ru/blog-pro-samolet/481-development-of-the-aviation-industry-2013-025>
65. Статистична інформація про товарну структуру зовнішньої торгівлі України: сайт Державної Служби Статистики України. – Режим доступу: https://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2017/zd/tsztt/tsztt_u/arh_tsztt2017_u.html
66. Ресурси и сроки службы самолетов "АН": сайт Державного підприємства «АНТОНОВ». – Режим доступу: <http://www.antonov.com/media/archive/list2602018.pdf>
67. Бронова Ю. Г. Сучасний стан господарсько-правового забезпечення розвитку літакобудування в Україні. - Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого» No 1 (8) 2012. – Режим доступу: <http://econtlaw.nlu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/03/1-65-74.pdf>
68. Перспективи розвитку та державна підтримка виробництва цивільних літаків в Україні / М. О. Кизим, І. Ю. Матюшенко, В. С. Купріянова ; НАН України, Н.-д. центр індустріал. проблем розвитку. — Х. : ІНЖЕК, 2012. — 226 с.
69. Історія ДП «АНТОНОВ»: сайт Державного підприємства «АНТОНОВ». – Режим доступу: <http://www.antonov.com/about/antonov-history?lang=ua>

70. «Інструкція про діяльність рекламного, виставкового та маркетингового характеру», затверджена наказом Державного концерну «Укроборонпром» 18.12.2015 р. №512. -27 с.
71. Статут Державного концерну «Укроборонпром», затверджений Постановою КМУ від 31 серпня 2011 р. № 993 «Деякі питання Державного концерну «Укроборонпром». – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/993-2011-%D0%BF>
72. Фінансова звітність підприємства: сайт Державного підприємства «АНТОНОВ». – Режим доступу: <http://www.antonov.com/about/information-of-the-issuer?lang=ua>
73. «Міжнародна військова виставка IDEF-2017 не стала безплідною для України». – Військовий навігатор України. – Режим доступу: <http://milnavigator.com.ua/archives/5208>
74. Офіційна сторінка ДП «АНТОНОВ» у соціальній мережі Facebook – Режим доступу: <https://www.facebook.com/antonov.company/posts/>
75. «ДП «АНТОНОВ» представив свої сучасні програми в ОАЕ». – Газета ДП «АНТОНОВ» №47(2704) від 23.11.2017р. – 2 с.
76. «Все заказы Dubai Air Show 2017». – Новости коммерческой авиации aeronautica.online. – Режим доступу: <https://aeronautica.online/2017/11/16/dubai-air-show-2017-all-orders/>
77. «В "Укроборонпроме" рассчитывают на дальнейшие инвестиции и технологическое развитие ГП "Антонов" в рамках реализации проекта Ан-132». Інформаційне агентство «Інтерфакс Україна». - Режим доступу: <https://interfax.com.ua/news/economic/487328.html>
78. «Саудовская Аравия начнет строить завод по сборке Ан-132 в следующем году - "Антонов". Інформаційне агентство «УНІАН» – Режим доступу: <https://economics.unian.net/transport/10040690-saudovskaya-araviya-nachnet-stroit-zavod-po-sborke-an-132-v-sleduyushchem-godu-antonov.html>
79. ПРОФИЭКСПО – [Каталог выставок](#) – PARIS AIR SHOW 2019 - 53-й Международный авиационно-космический салон PARIS AIR HOW 2019. – Режим доступу: <http://profiexpo.ru/paris-airshow/17-06-2019.html>

80. Сайт компанії Ebola Communications Digital Agency. – Режим доступу: <http://ebola.agency/>
81. Сайт компанії Frontmen Agency. – Режим доступу: <https://frontmen.fm/>
82. Сайт компанії SMART business. – Режим доступу: <http://smart-it.com/uk/>
83. Сайт компанії Artjoker. – Режим доступу: <https://artjoker.ua/ua/>
84. Портал World Expo - Выставки по отрасли "Авиационная промышленность". – Режим доступу: <https://worldexpo.pro/sector/aviacionnaya-promyshlennost>
85. Выставочный портал TotalExpo - Выставки по тематике «Авиация, авистроение, космос». – Режим доступу: <http://www.totalexpo.ru/theme/35.aspx>

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

Розрахунок ступеню впливу та ваги факторів зовнішнього середовища в ході PEST-аналізу

Фактори	Експертна оцінка ступеню впливу (значущості) факторів					Середня оцінка значущості факторів	Ваговий коефіцієнт факторів	Оцінка спрямованості впливу
	1	2	3	4	5			
Політичні (Р)								
Жорсткість діючого законодавства	4	4	3	2	3	3,20	0,04	-
Стійкість політичної влади	2	2	1	3	2	2,00	0,02	+
Політична нестабільність	4	3	3	5	4	3,80	0,04	-
Державне фінансування	4	2	3	2	3	2,80	0,03	+
Податкове та митне регулювання	4	3	4	3	2	3,20	0,04	-
Зміщення напрямку бюджетних асигнувань на другорядні потреби	3	1	1	2	3	2,00	0,02	-
Ступінь бюрократизації та рівень корупції	2	3	1	1	2	1,80	0,02	-
Економічні (Е)								
Нестабільність економічної ситуації	5	4	5	3	4	4,20	0,05	-
Співвідношення попиту та пропозиції	4	2	3	2	3	2,80	0,03	-
Темпи інфляції та відсоткові ставки	5	5	4	3	4	4,20	0,05	-
Інвестиційна привабливість	3	2	2	1	2	2,00	0,02	+
Коливання курсів валют	5	4	5	3	3	4,00	0,05	-
Розвиненість збутової мережі	4	5	3	3	4	3,80	0,04	+
Основні зовнішні витрати (сировина, комплектуючі, комунікації)	5	4	4	5	4	4,40	0,05	-
Соціокультурні (S)								
Зниження рівня життя населення	3	2	2	4	2	2,60	0,03	-
Соціальний захист населення	2	4	3	2	3	2,80	0,03	+
Структура доходів та витрат	2	3	2	1	2	2,00	0,02	-
Спосіб життя та базові цінності, переваги	1	2	1	2	2	1,60	0,02	-
Плинність кваліфікованих кадрів	3	4	4	5	3	3,80	0,04	-
Бренд та репутація підприємств	4	5	3	4	3	3,80	0,04	+
Увага та позиціонування в ЗМІ	3	4	2	3	2	2,80	0,03	+
Технологічні (Т)								
Використання передових технологій та високотехнологічного обладнання	5	4	4	5	5	4,60	0,05	+
Значний термін впровадження інновацій	4	3	2	3	2	2,80	0,03	-
Зношування основних фондів	5	3	4	4	3	3,80	0,04	-
Розвиток інформаційного середовища	3	4	4	3	4	3,60	0,04	+
Рівень наявного застарілого обладнання	5	4	5	5	4	4,60	0,05	-
Фінансування НДДКР	5	3	4	3	4	3,80	0,04	+
Вдосконалення рекламних технологій	2	1	3	1	2	1,80	0,02	+

Сума показників:	88,60	1,00	—
------------------	-------	------	---

Таблиця А.2

Розрахунок вірогідності суттєвих змін та зваженої оцінки впливу факторів зовнішнього середовища в ході PEST-аналізу

Фактори	Ваговий коефіцієнт факторів	Експертна оцінка вірогідності суттєвих змін факторів					Середня оцінка вірогідності змін	Зважена оцінка впливу факторів
		1	2	3	4	5		
Політичні (P)								0,47
Жорсткість діючого законодавства	0,04	1	1	2	1	1	1,20	0,04
Стійкість політичної влади	0,02	3	4	2	3	2	2,80	0,06
Політична нестабільність	0,04	2	4	3	2	2	2,60	0,11
Державне фінансування	0,03	3	2	1	1	2	1,80	0,06
Податкове та митне регулювання	0,04	3	4	3	2	3	3,00	0,11
Зміщення напрямку бюджетних асигнувань на другорядні потреби	0,02	2	3	1	2	2	2,00	0,05
Ступінь бюрократизації та рівень корупції	0,02	3	3	2	1	2	2,20	0,04
Економічні (E)								0,81
Нестабільність економічної ситуації	0,05	4	3	3	2	1	2,60	0,12
Співвідношення попиту та пропозиції	0,03	4	5	3	4	3	3,80	0,12
Темпи інфляції та відсоткові ставки	0,05	3	2	3	2	1	2,20	0,10
Інвестиційна привабливість	0,02	4	5	3	4	4	4,00	0,09
Коливання курсів валют	0,05	3	2	3	3	2	2,60	0,12
Розвиненість збутової мережі	0,04	4	3	2	4	4	3,40	0,15
Основні зовнішні витрати (сировина, комплектуючі, комунікації)	0,05	2	1	3	3	2	2,20	0,11
Соціокультурні (S)								0,49
Зниження рівня життя населення	0,03	3	4	3	2	2	2,80	0,08
Соціальний захист населення	0,03	3	2	1	2	4	2,40	0,08
Структура доходів та витрат	0,02	2	3	4	3	3	3,00	0,07
Спосіб життя та базові цінності, переваги	0,02	2	2	1	2	1	1,60	0,03
Плинність кваліфікованих кадрів	0,04	3	2	1	1	2	1,80	0,08
Бренд та репутація підприємств	0,04	2	3	2	1	1	1,80	0,08
Увага та позиціонування в ЗМІ	0,03	2	1	3	3	2	2,20	0,07
Технологічні (T)								0,83
Використання передових технологій та високотехнологічного обладнання	0,05	3	2	3	4	4	3,20	0,17
Значний термін впровадження інновацій	0,03	2	3	2	2	1	2,00	0,06
Зношування основних фондів	0,04	2	1	1	2	3	1,80	0,08
Розвиток інформаційного середовища	0,04	5	4	5	4	3	4,20	0,17
Рівень наявного застарілого обладнання	0,05	4	3	3	2	4	3,20	0,17
Фінансування НДДКР	0,04	3	3	2	2	4	2,80	0,12
Вдосконалення рекламних технологій	0,02	3	4	3	2	3	3,00	0,06

Додаток Б

Групи факторів	Фактори	Середня оцінка значущості фактора	Ваговий коефіцієнт фактора	Оцінка спрямованості впливу	Середня оцінка вірогідності змін	Зважена оцінка впливу факторів
	Жорсткість діючого законодавства	3,20	0,04	-	1,20	0,04
	Стійкість політичної влади	2,00	0,02	+	2,80	0,06
	Політична нестабільність	3,80	0,04	-	2,60	0,11
	Державне фінансування	2,80	0,03	+	1,80	0,06
	Податкове та митне регулювання	3,20	0,04	-	3,00	0,11
	Зміщення напрямку бюджетних асигнувань на другорядні потреби	2,00	0,02	-	2,00	0,05
	Ступінь бюрократизації та рівень корупції	1,80	0,02	-	2,20	0,04
	Нестабільність економічної ситуації	4,20	0,05	-	2,60	0,12
	Співвідношення попиту та пропозиції	2,80	0,03	-	3,80	0,12
	Темпи інфляції та відсоткові ставки	4,20	0,05	-	2,20	0,10
	Інвестиційна привабливість	2,00	0,02	+	4,00	0,09
	Коливання курсів валют	4,00	0,05	-	2,60	0,12
	Розвиненість збутової мережі	3,80	0,04	+	3,40	0,15
	Основні зовнішні витрати (сировина, комплектуючі, комунікації)	4,40	0,05	-	2,20	0,11
	Зниження рівня життя населення	2,60	0,03	-	2,80	0,08
	Соціальний захист населення	2,80	0,03	+	2,40	0,08
	Структура доходів та витрат	2,00	0,02	-	3,00	0,07
	Спосіб життя та базові цінності, переваги	1,60	0,02	-	1,60	0,03
	Плинність кваліфікованих кадрів	3,80	0,04	-	1,80	0,08
	Бренд та репутація підприємств	3,80	0,04	+	1,80	0,08
	Увага та позиціонування в ЗМІ	2,80	0,03	+	2,20	0,07
	Використання передових технологій та високотехнологічного обладнання	4,60	0,05	+	3,20	0,17
	Значний термін впровадження інновацій	2,80	0,03	-	2,00	0,06
	Зношування основних фондів	3,80	0,04	-	1,80	0,08
	Розвиток інформаційного середовища	3,60	0,04	+	4,20	0,17
	Рівень наявного застарілого обладнання	4,60	0,05	-	3,20	0,17
	Фінансування НДДКР	3,80	0,04	+	2,80	0,12
	Вдосконалення рекламних технологій	1,80	0,02	+	3,00	0,06

Зведена таблиця PEST-аналізу

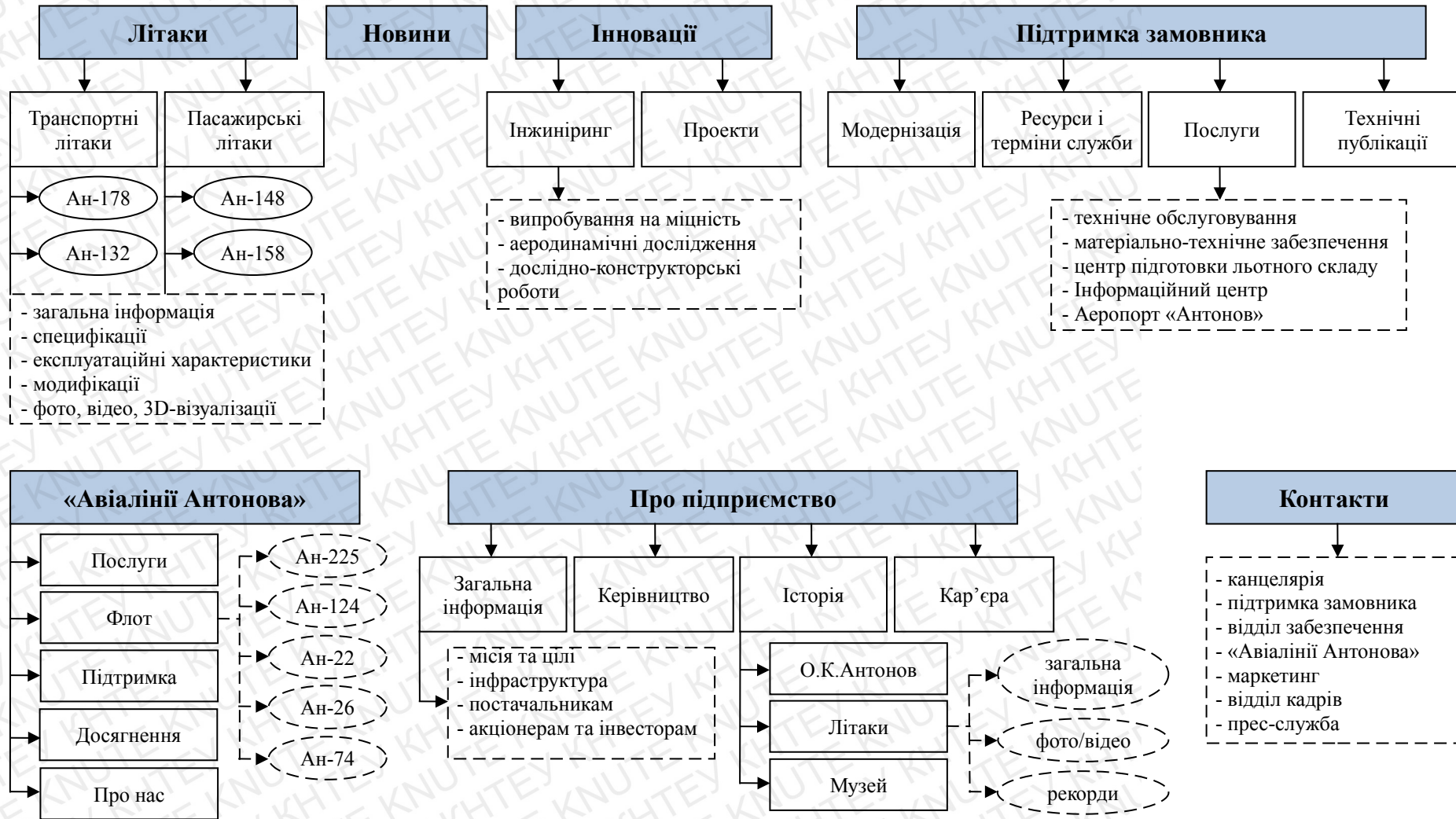
Додаток В

Стислий медіаплан ДП «АНТОНОВ» на перше півріччя 2018 року

Дата	Тема - інфопривід	Facebook Twitter (UA)	Facebook Twitter Linkedin (EN)	Сайт	Газета	канал У.Т.Т.С.	ЗМІ
Січень							
01.01.18	Привітання з Новим роком	Привітання: текст, інфографіка					
15.01.18	Підготовка плану заходів до річниці від дня народження О.К.Антонова	Щоденне розміщення відео або фото з архіву					
18.01.18	Вшанування пам'яті Марини Попович	Щоденне розміщення відео або фото з архіву					
26.01.18	2001 р. Аварія Ан-70 №01-02 в Омську	Щоденне розміщення відео або фото з архіву					
29.01.18	45-річчя від дня першого польоту Ан-28	Тематичний пост					
Лютий							
01.02.18	Погодження плану PR-роботи з висвітлення участі ДП "АНТОНОВ" у виставці "AFED" з саудівськими партнерами	Щоденне розміщення відео або фото з архіву					
07.02.18	Річниця від дня народження О.К.Антонова	Тематичний пост					
08.02.18	Перший політ серійного Ту-334	Тематичний пост					
09.02.18	Річниця першого польоту Ан-8. Презентація найбільшої в Україні літаючої моделі Ан-8	Тематичний пост					
16.02.18	25-річчя від дня першого польоту Ан-32П	Тематичний пост					
19.02.18	Підготовка спецвипуску бюлетеня "Ан-новини" для виставки "AFED", КСА (25.02-3.03.18) Виготовлення накладу в 500 примірників	Щоденне розміщення відео або фото з архіву					
22.02.18	Аносування участі ДП "АНТОНОВ" у виставці "AFED", КСА	Щоденне розміщення відео або фото з архіву					
23.02.18	Запуск іміджевого сайту-сторінки Ан-132Д	Щоденне розміщення відео або фото з архіву					
27.02.18	Річниця від дня першого польоту Ан-22 "Антей". Інформування про експлуатацію Ан-22 у складі флоту "Авіаліній Антонова"	Пост про участь ДП "АНТОНОВ" у виставці "AFED", КСА. 3 день. Пост про річницю Ан-22					
Березень							
02.03.18	Результати участі ДП "АНТОНОВ" у виставці "AFED", КСА	Щоденне розміщення відео або фото з архіву					
07.03.18	Привітання з 8 березня. Річниця першого польоту пасажирського літака Ан-10	Тематичний пост					
14.03.18	60-та річниця від дня першого польоту багатоцільового літака Ан-14 "Бджілка"	Тематичний пост					
15.03.18	Запуск іміджевого сайту-сторінки Ан-158	Щоденне розміщення відео або фото з архіву					
19.03.18	Погодження плану PR-роботи з висвітлення участі ДП "АНТОНОВ" у виставці "FIDAE" (Чилі), та туру літака Ан-132Д з саудівськими партнерами	Щоденне розміщення відео або фото з архіву					
26.03.18	Підготовка спецвипуску бюлетеня "Ан-новини" для виставки "FIDAE", Чилі. Виготовлення накладу в 500 примірників	Щоденне розміщення відео або фото з архіву					
29.03.18	Запуск іміджевого сайту-сторінки Ан-178	Щоденне розміщення відео або фото з архіву ДП "АНТОНОВ"					
30.03.18	Аносування участі ДП "АНТОНОВ" у виставці "FIDAE", Чилі. Прес-реліз про переліт Ан-132Д до Сантьяго	Щоденне розміщення відео або фото з архіву ДП "АНТОНОВ"					
Квітень							
02.04.18	Забезпечення розміщення рекламно-інформаційних матеріалів ДП "АНТОНОВ" в спеціалізованих ЗМІ в ході виставки "EURASIA AIRSHOW", Туреччина	Щоденне розміщення відео або фото з архіву					
03-	Хід виставки "FIDAE", Чилі.	Пости про участь ДП					

06.04.18		"АНТОНОВ" у виставці "FIDAE". 1-4 день				
<i>Продовження дод. В</i>						
04.04.18	День пам'яті О.К.Антонова	Щоденне розміщення відео або фото з архіву				
09.04.18	Інформація про результати участі ДП "АНТОНОВ" у виставці "FIDAE", Чилі	Інформація про результати участі ДП "АНТОНОВ" у виставці				
12.04.18	Міжнародний день авіації та космонавтики	Привітання: текст, інфографіка				
16.04.18	Запуск іміджевого сайту-сторінки Ан-77	Щоденне розміщення відео або фото з архіву				
18.04.18	Підготовка спецвипуску бюлетеня "Ан-новини" для виставки "EURASIA AIRSHOW" Виготовлення накладу в 500 примірників	Щоденне розміщення відео або фото з архіву				
24.04.18	Анонсування участі ДП "АНТОНОВ" у виставці "EURASIA AIRSHOW", Туреччина	Щоденне розміщення відео або фото з архіву				
25-26.04.18	Хід виставки "EURASIA AIRSHOW"	Пост про участь ДП "АНТОНОВ" у виставці "EURASIA AIRSHOW". 1-2 день				
27.04.18	Річниця від дня першого польоту пасажирського літака Ан-158. Інформування про сучасний стан програми.	Пост про участь ДП "АНТОНОВ" у виставці "EURASIA AIRSHOW". 3 день				
30.04.18	Результати участі ДП "АНТОНОВ" у виставці "EURASIA AIRSHOW", Туреччина	Щоденне розміщення відео або фото з архіву				
Травень						
11.05.18	Річниця від дня першого польоту сільськогосподарського літака Ан-3	Щоденне розміщення відео або фото з архіву				
17.05.18	Підготовка спецвипуску бюлетеня "Ан-новини" для виставки "KADEX-18" (Астана, Казахстан) накладом 300 примірників	Щоденне розміщення відео або фото з архіву				
18.05.18	Річниця від дня першого польоту транспортного літака Ан-26	Щоденне розміщення відео або фото з архіву				
22.05.18	Анонсування участі ДП "АНТОНОВ" у виставці "KADEX-18" (Казахстан)	Щоденне розміщення відео або фото з архіву				
23.05.18	Річниця від дня народження П.В.Балабуєва	Щоденне розміщення відео або фото з архіву				
25.05.18	Інформація про результати участі ДП "АНТОНОВ" у виставці "KADEX-18"	Щоденне розміщення відео або фото з архіву				
31.05.18	Річниця від дня заснування ДП "АНТОНОВ"	Щоденне розміщення відео або фото з архіву				
Червень						
18.06.18	Погодження з партнерами PR-стратегії участі в міжнародному авіакосмічному салоні "Farnborough-2018"	Щоденне розміщення відео або фото з архіву				
22.06.18	Річниця від дня першого польоту багатопільового Ан-38	Щоденне розміщення відео або фото з архіву				
28.06.18	День конституції України	Привітання: текст Щоденне розміщення відео або фото з архіву				
+ Щоденно						
будні		Щоденне розміщення відео або фото з архіву				
вихідні		Пост рубрики "Antonov collectible"				

Структура оновленого сайту ДП «АНТОНОВ»



**Макет рекламного буклету для представлення на «Paris Air Show 2019»
серії літаків спецпризначення**

AN-132ISR - INTELLIGENCE, SURVEILLANCE & RECONNAISSANCE AIRCRAFT



Surveillance of ground-based objects by means of surveillance radar, optoelectronic and radio sensors;
Radio and radar reconnaissance;
Supply of wide and integrated surveillance data images to the ground and air control centers;
Providing of data support, troops and tactical aviation coordination and supervision.

AN-132SAR SEARCH AND RESCUE AIRCRAFT



Sea search and rescue operations including:

- Surface vessels surveillance using surveillance radar, optoelectronic and radio sensors;
- Detection of disaster areas and victims over the sea surface;
- Supply of wide and integrated images of surveillance data to ground control centers;
- Air delivery of life rafts and survival facilities to disaster areas.

 Evacuation of casualties from the territories of ground bases and transportation of wounded persons on collapsible side seats and removable stretchers;
 - Transport operations.

AN-132EW - ELECTRONIC WARFARE AIRCRAFT



- Electronic reconnaissance;
- Radio interference generation for jamming of communication of the enemy ground command centers;
- Jamming of the enemy radar and air defense systems;
- Simulation of adense phantom multiple target in order to cover the actions of own tactical aircraft;
- Battlefield observation at a safe distance using various sensors;
- Data support, troops and tactical aviation supervision.

AN-132ME - MEDEVAC AIRCRAFT



- Evacuation of sick and wounded persons using stretchers and removable medical modules;
- Rendering of active medical aid onboard the aircraft (in case of installed medical modules);
- Transportation of personnel, cargo, and vehicles;
- 27 wounded on the stretchers.

AN-132SM - SPECIAL MISSION

Civil version of AN-132ME aircraft. Main difference from AN-132ME: no military features and integrated defense system.

AN-132GUNSHIP - LIGHT GUNSHIP AIRCRAFT



- Surveillance of ground objects and surface vessels at a safe distance, using various kinds of sensors;
- Data support, troops and tactical aviation supervision.
- Isolation of terrorist centers and their suppression with the help of artillery guns (small arms), guided missiles and controlled air bombs;
- Transport deliveries (optional, with weapon systems removed).

AN-132FF - FIRE FIGHTER



- Detection of seats of fire on the ground using visual and optoelectronic detection equipment
- Localization and extinguishing of seats of fire by precise water dropping or fire retardants dropping
- Cloud seeding with special chemical agents
- Area ecological monitoring;
- Delivery of firefighting personnel;
- Aerial delivery of cargoes and equipment for firefighting operations;
- Evacuation and transportation of casualties on folding side seats and removable stretchers
- Various transportations.

**Макет виставкового стенду ДП «АНТОНОВ» для авіасалону
«Paris Air Show 2019»**

