

## УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЄЮ АВІАПІДПРИЄМСТВ

*У роботі зазначено низку актуальних проблем процесу управління господарською діяльністю авіаційних підприємств України, доведено необхідність реформування авіаційної галузі, досліджено теоретичні аспекти інноваційної реструктуризації окремих авіапідприємств.*

*Мета статті полягає в обґрунтуванні необхідності підвищення ефективності інноваційної діяльності авіаційного підприємства за рахунок проведення реструктуризації його інноваційного потенціалу. Пропонується інноваційну реструктуризацію розглядати як випереджувальну, основними напрямками якої є динамічне бізнес-моделювання, стратегічний аудит, постійний моніторинг основних компонентів навколишнього середовища та визначення потреб в інноваційних змінах.*

*Ключові слова: інноваційний потенціал, інноваційна реструктуризація, авіаційне підприємство, інтеграційні структури.*

*В работе отмечено ряд актуальных проблем процесса управления хозяйственной деятельностью авиационных предприятий Украины, доказана необходимость реформирования авиационной отрасли, исследованы теоретические аспекты инновационной реструктуризации отдельных авиапредприятий.*

*Цель статьи заключается в обосновании необходимости повышения эффективности инновационной деятельности авиационного предприятия за счет проведения реструктуризации его инновационного потенциала. Предлагается инновационную реструктуризацию рассматривать как опережающую, основными направлениями которой являются динамическое бизнес-моделирование, стратегический аудит, мониторинг основных компонентов внешней среды и определения потребностей в инновационных изменениях.*

*Ключевые слова: инновационный потенциал, инновационная реструктуризация, авиационное предприятие, интегрированные структуры.*

**Постановка проблеми.** Україна входить до числа дев'яти країн світу, які мають власне виробництво літаків повного циклу. Важливість розвитку авіабудування в країні обумовлена великою ємністю світового ринку авіаційної техніки, його зростанням в майбутньому та необхідністю постійного оновлення парку літаків. Розвиток вітчизняної авіабудівної галузі – одне з основних державних завдань, яке має суттєве значення для національної безпеки, економіки, суміжних галузей та інфраструктури країни в цілому. Однак для сучасного стану українських підприємств авіабудівної галузі характерні такі проблеми як зниження частки держзамовлення до 10 % від загального обсягу виконаних робіт; різке падіння обсягів виробництва авіаційної техніки (в 56 разів у порівнянні з 1992 роком); надлишкова

інфраструктура підприємств і велика кількість непрофільних підрозділів; істотний дефіцит оборотних коштів, необхідних для нормальної діяльності підприємств; високий рівень зносу основних фондів (більше 70 %); низька продуктивність праці; дефіцит кваліфікованих кадрів і відсутність заводської системи їх підготовки; низький рівень організації виробництва та менеджменту, тощо.

Для виведення української авіабудівної галузі з тривалої кризи було розроблено Державну програму розвитку авіаційної промисловості України на період до 2010 року та основні проблемні питання розвитку вітчизняного авіабудування, Стратегію розвитку вітчизняної авіаційної промисловості на період до 2020 року, які спрямовані на підвищення конкурентоспроможності продукції та ефективності діяльності вітчизняних підприємств авіабудівної галузі [1-2]. Основну увагу в цих документах приділено проектам реструктуризації управління авіабудівними підприємствами, які пов'язані з впровадженням організаційних змін, що сприяють досягненню стратегічних цілей розвитку авіаційної галузі. Все це обумовлює необхідність проведення реструктуризації підприємств авіаційної галузі, формування нових механізмів регулювання процесів реструктуризації шляхом використання інноваційних розробок, які повинні відповідати внутрішньому стану підприємства та умовам ринку.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Дуже часто у вітчизняній економічній літературі стверджується, що реструктуризація – це комплексні зміни, які мають антикризовий характер. В інших джерелах поняття реструктуризації асоціюється із своєрідним «ярликом» на процес змін підприємства, який має чітко відображати суть майбутніх змін. А дехто з науковців переконаний, що реструктуризація – це кардинальні зміни організаційно-правової структури об'єкта господарювання. Дослідженню теоретико-методологічних основ реструктуризації промислових підприємств присвячені праці вітчизняних та закордонних вчених: С. Шифер, І. Лепьохіна, К. Деревянко, А. Миролюк, Д. Ротар, Д. Кокуріна та інших [3-7].

**Виділення невирішених частин загальної проблеми.** Аналіз публікацій з розвитку вітчизняної авіаційної галузі та реструктуризації управління підприємством [8] дозволяє зробити наступні висновки:

- для підвищення ефективності діяльності авіабудівних підприємств необхідно провести реструктуризацію управління;
- впровадження організаційних змін в діяльність підприємства здійснюють за допомогою сучасних технологій проектного менеджменту;
- проекти реструктуризації управління авіаційним підприємством повинні відповідати стратегічним цілям розвитку галузі;

– застосування інноваційної моделювання дозволяє описати існуючу та розробити нову структуру підприємства значно швидше і з меншими витратами.

Таким чином, реструктуризація інноваційної діяльності авіаційного підприємства для забезпечення ефективного виконання проектів реструктуризації являє собою актуальну науково прикладну задачу.

**Цілі статті.** Мета даної роботи полягає в обґрунтуванні необхідності підвищення ефективності інноваційної діяльності авіаційного підприємства за рахунок проведення реструктуризації його інноваційного потенціалу. Успішне застосування інноваційної реструктуризації визначається станом інноваційного потенціалу підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Під інноваційним потенціалом підприємства розуміють особисті та ділові якості керівника, професійну підготовку фахівців, їх винаходи та авторські свідоцтва, матеріально-технічне та фінансове забезпечення інноваційної діяльності підприємства. Інноваційний потенціал включає сукупність різних видів ресурсів – матеріальних, фінансових, інтелектуальних та інформаційних – необхідних для здійснення інноваційної діяльності.

Аналіз реалізованих в авіаційній галузі інноваційних проектів показує, що інновації можуть бути умовно поділені на наступні основні типи:

– раціоналізаторські пропозиції щодо вдосконалення окремих характеристик продукції, виробничих та управлінських технологій;

– винаходи, що дозволяють істотно модифікувати окремі підсистеми продукції авіаційних підприємств, а також виробничі та управлінські технології;

– стратегічні інновації, які дозволяють перейти до виробництва нових класів зразків продукції та використанню нових виробничих і управлінських технологій;

– проривні інновації, що забезпечують довгострокову конкурентну перевагу продукції, що випускається на основі використання принципово нових технічних рішень і технологій.

На рисунку показані основні учасники багаторівневого інноваційного процесу в авіаційній галузі.

Специфіка інноваційних процесів авіаційних підприємств полягає в тому, що стратегічні інноваційні проекти, пов'язані, наприклад, з розробкою літаків нових поколінь, реалізуються великими науково-дослідними організаціями при істотній участі у фінансуванні державних структур. Інновації ж у вигляді раціоналізаторських пропозицій реалізуються безпосередньо на виробничих підприємствах, які не входять до великих науково-виробничих холдингів.

Інноваційні процеси, реалізовані в рамках підприємства або його окремих підрозділів включають такі основні складові: технологічну

інновацію, продуктову інновацію, що характеризує додаток технологічних інновацій до конкретного продукту, маркетингову та організаційно-управлінську інновацію, які пов'язані зі збутом продукції.

	<i>Типи інновацій</i>	<i>Основні учасники</i>
<i>Держава</i>	проривні інновації	організації АН, галузеві НДІ
<i>Холдинг</i>	стратегічні інновації	НДІ, виші, наукові підрозділи корпорацій, КБ
<i>Підприємство</i>	винаходи	наукові підрозділи окремих підприємств
	раціоналізаторські пропозиції	робітники підприємств

**Рисунок. Основні учасники багаторівневого інноваційного процесу в авіаційній галузі**

Структура інноваційного потенціалу авіаційного підприємства дозволяє зробити висновок, що активізація окремих інноваційних процесів в умовах відсутності зовнішніх джерел інвестування не дає можливості реалізувати інноваційний потенціал підприємства у повному обсязі, забезпечивши при цьому прийнятний рівень додаткових витрат та інноваційних ризиків. Так, реалізація раціоналізаторських пропозицій, що розробляються в рамках основної професійної діяльності співробітників при організації відповідної системи управління ними, дозволяє забезпечити безперервність інноваційного процесу на авіаційних підприємствах. Але в умовах поглиблення економічної кризи реалізації локальних інновацій не дозволяє досягнути життєздатності підприємства у довгостроковій перспективі. На перше місце виходить необхідність реструктуризації всієї інноваційної діяльності підприємства.

Реструктуризація підприємства як економічна категорія не має єдиного усталеного визначення. Під реструктуризацією розуміють прогресивні зміни технологічної, виробничої, організаційної структури підприємства, логістичної схеми діяльності господарюючого суб'єкта.

Термін реструктуризації досить повно розкрив Л. Водачек [9]. Реструктуризацію він визначає як комплексні та взаємопов'язані зміни структури системи, що забезпечують більш ефективне функціонування підприємства в цілому.

На наш погляд, реструктуризація в широкому розумінні:

- передбачає комплексність змін, а не зміни тільки однієї сфери функціонування (маркетинг, фінанси або виробництво);

- є постійним інструментом управління, а не реалізацією одноразової мети;

- може охоплювати майнові перетворення як елемент змін;

- підлягає модифікації та коригуванню в ході реалізації.

Реструктуризація підприємства спрямована на розв'язання двох основних завдань:

- оперативне забезпечення виживання підприємства;

- відновлення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Інноваційна реструктуризація має прогресивний характер, оскільки характеризується функціональним збагаченням форми реструктуризації та адекватного до неї механізму втілення, тобто своїм набором техніки, технології, інструментарію для реалізації реструктуризаційного процесу. Інноваційна реструктуризація практикується не лише на кризових підприємствах, але й на підприємствах, які стабільно працюють та прагнуть докорінно якісних змін. При проведенні змін головними мають бути інноваційна спрямованість систем управління, гнучкість виробництва, цілеспрямовані та результативні нововведення. Можливі напрямки реструктуризації у взаємозв'язку з інноваціями, що впроваджуються на авіаційних підприємствах, представлені в таблиці.

**Таблиця – Напрямки реструктуризації при впровадженні інновацій на авіаційних підприємствах**

Напрямки реструктуризації	Характеристика
Реструктуризація за допомогою технологічних (процесних) інновацій	Нововведення, що вносяться до процесу взаємодії підприємства з зовнішнім середовищем, управління рухом матеріальних запасів і грошових коштів на підприємстві, загального менеджменту, технологічних процесів випуску продукції
Реструктуризація за допомогою продуктових інновацій	Вибір і освоєння нових видів діяльності та продукції підприємства
Реструктуризація за допомогою організаційно-управлінських інновацій	Різні схеми реорганізації підприємства, реструктуризація матеріальних і нематеріальних активів, перерозподіл повноважень та відповідальності працівників

Безперервний процес змін в усіх сферах життєдіяльності авіапідприємства потребує нової моделі його розвитку, відповідно й нової ідеї-цілі реструктуризації, що призводить до випереджувальних заходів.

Таким чином, інноваційну реструктуризацію доцільно розглядати як випереджувальну. Основними її напрямками є динамічне бізнес-моделювання, стратегічний аудит, постійний моніторинг основних компонентів навколишньої системи та визначення своїх потреб у змінах. На відміну від адаптаційної реструктуризації, яка передбачає адаптацію до існуючих елементів навколишнього середовища, випереджувальна інноваційна реструктуризація містить дієвий фактор впливу самого підприємства на зовнішнє середовище та активну зміну сфер діяльності, щоб позбутися загрозливих елементів зовнішнього середовища.

Інноваційна реструктуризація передбачає управління змінами, яке може застосовуватись у найрізноманітніших ситуаціях і набувати різних форм. Це неперервний процес впровадження нових технологій або окремих технологічних процесів «ноу-хау», оптимізація структури активів, застосування ефективних систем менеджменту, забезпечення високої кваліфікації персоналу з метою підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

У процесі інноваційної реструктуризації відбувається перехід до іншого стану об'єктів та суб'єктів інноваційної діяльності, рівня їх організації та якості діяльності. Інноваційна реструктуризація також виконує відтворювальну та інвестиційну функції, стимулює їх реалізацію. У цьому контексті інноваційну реструктуризацію можна охарактеризувати як систему заходів, що ініціюють перехід виробництва до якісно нового стану, який відповідає об'єктивним потребам інноваційного та соціально-економічного розвитку підприємства. Що стосується підприємств авіаційної галузі, то інноваційна реструктуризація спрямована, перш за все, на технічне оновлення виробництва на сучасній технологічній базі, яка включає ресурсозберігаючі технології, націлена на структурні трансформації виробництва для його оптимізації, реорганізацію управління виробництвом і персоналом.

Необхідність проведення інноваційної реструктуризації авіаційних підприємств зумовлена низкою проблем, серед яких: деформована галузева структура виробництва, в якій переважають висока енерго- та ресурсоємність промислових технологій, фізична та моральна зношеність основних виробничих фондів, недосконалість та неефективність системи управління; техніко-технологічне відставання вітчизняних виробництв від передового світового рівня. Зазначені проблеми функціонування авіапідприємств у сучасних умовах пов'язані з такими факторами, як відсутністю достатнього платоспроможного внутрішнього ринку продукції авіаційних підприємств;

браком у підприємств достатнього обсягу власних обігових та інвестиційних коштів, а також незначними обсягами залучених інвестицій, якими авіапідприємства забезпечені лише на третину від обсягу їх потреб.

Одним з найбільш дієвих методів конкурентної боротьби на світовому авіаційному ринку є проведення реструктуризації підприємств для зміцнення їх економічної стійкості та підвищення науково-технічного потенціалу. Про посилення цих процесів у світі свідчить виникнення найбільших транснаціональних інтегрованих структур.

Відповідно до найбільш популярних концепцій розвитку авіаційної галузі пропонується здійснити жорстку інтеграцію існуючих в Україні авіапідприємств у єдину державну структуру. Українська авіаційна галузь знаходиться на початку інтеграційного шляху. Тим не менш, в країні вже створені великі корпоративні утворення на кшталт державного підприємства «Антонов».

Розглянемо можливі наслідки реалізації інтеграційних заходів з позицій досягнення цілей інноваційної реструктуризації авіаційних підприємств в Україні.

1. Консолідація ресурсів авіабудівних активів не дає гарантії, що кошти на відновлення науково-технічного доробку досягнутий необхідної «критичної маси». Для цього необхідно докорінна зміна інноваційної та інвестиційної політики підприємства, зміна державної податково-бюджетної політики.

2. Скорочення собівартості продукції та поліпшення конкурентних позицій підприємства не може бути суттєвим при збереженні на кожному підприємстві повного циклу виробництва. Таким чином, формальне об'єднання всіх підприємств в холдинг без радикальної зміни їх виробничих програм принципово неефективне. Зниження ціни виробів не можна визнати вирішальним чинником забезпечення конкурентоспроможності, оскільки ціна вітчизняних літаків в даний час і так нижче, ніж світових аналогів. У той же час, якщо на даному етапі не вжити заходів з підвищення конкурентоспроможності українських літаків, попит на них і випуск залишаться на нинішньому, близькому до нульового, рівні, і можливі переваги більшого масштабу виробництва не з'являться. Можна стверджувати, що конкуренція українських виробників авіатехніки військового призначення також доцільна і навіть необхідна. В даний час активно обговорюється проблема ефективності витрачання коштів, що виділяються на закупівлю озброєнь і військової техніки.

3. Зниження ризиків. У секторі літаків цивільного призначення ризик пов'язаний з коливаннями попиту на авіатехніку може бути ослаблений шляхом створення на базі одного типу авіадвигунів літаків різних класів і призначення.

Як визначають експерти, в умовах, що склалися (малих обсягах випуску продукції) міркування зниження ризиків завдяки диверсифікації, які

традиційно використовуються для обґрунтування випуску безлічі типів виробів, не мають сенсу. У термінах теорії ігор і статистичних рішень такий «гарантований результат» – випуск численних типів виробів в обсягах нижче точки беззбитковості – стає принципово неприйнятним, і авіабудівній промисловості слід обрати іншу, більш оптимістичну стратегію. Крім того, з точки зору управління ризиками, принципово неприпустимо створювати одну холдингову структуру, що випускає продукцію цивільного призначення, та іншу аналогічну структуру, орієнтовану на ринки авіатехніки військового призначення. Тому диверсифікована структура обов'язково повинна включати в себе виробництво обох видів продукції.

З урахуванням всього вище зазначеного, рекомендації щодо інноваційної реструктуризації підприємств авіаційної галузі на сучасному етапі економічного розвитку можна сформулювати наступним чином.

1. Конверсія окремих авіапідприємств з повним циклом виробництва. При цьому, на кожному підприємстві повинні бути вертикально інтегровані такі види діяльності, як розробка, виробництво і ремонт компонентів продукції. Також доцільна організація спеціалізованих виробництв, які мають найбільш сучасні технології та обладнання, наприклад, для виробництва або відновлення найбільш високотехнологічних елементів літаків, таких, як лопатки компресорів і турбін, або навіть окремих виробництв.

2. Повний цикл розробки та виробництва певних типів літаків пропонується реалізувати в рамках «м'яких» альянсів, які є різновидом вертикальної інтеграції. Роль головного підприємства альянсу як системного інтегратора проекту при цьому не знижується. Саме головне підприємство формує технічне обличчя майбутнього літака та здійснює загальне управління проектом. Крім того, системний інтегратор проекту одноосібно відповідає перед замовником за якість своєї продукції, зібраної з комплектуючих виробів безлічі виробників.

3. Більшість експертів у сфері організаційного проектування підприємств вважає, що найбільшою гнучкістю, здатністю до переробки інформації та адаптивністю володіють саме горизонтальні зв'язки. Ця теза підтверджується досвідом роботи зарубіжних авіапідприємств, які воліють використовувати децентралізовану структуру в підрозділах, що займаються конструюванням продукції, маркетингом, тощо. Вертикальні структури, навпаки, домінують в підрозділах, що займаються масовим серійним виготовленням окремих деталей.

**Висновки даного дослідження і перспективи подальших робіт у цьому напрямку.** Таким чином, до пріоритетів інноваційної реструктуризації підприємств авіаційної промисловості України належать:

– створення великих корпорацій холдингового типу, які формуються на основі консолідації активів авіаційних підприємств, і орієнтованих на випуск високотехнологічної наукоємної продукції із зростаючою концентрацією доданої вартості;

- диверсифікація корпорацій на базі міжгалузевої інтеграції підприємств авіаційної та ракетно-космічної промисловості;
- міжрегіональна інтеграція підприємств авіаційної промисловості;
- участь вітчизняних авіаційних підприємств в транснаціональних авіакорпораціях.

При створенні інноваційного потенціалу підприємства авіаційної промисловості в процесі вибору організаційних форм і механізмів корпоративної інтеграції, а також у практичній діяльності авіаційних корпорацій повинні враховуватися пріоритети державних інтересів. Це припускає високий ступінь централізації управління, регулювання та контролю реалізації форм спільної діяльності держави і приватного капіталу. Дотримання пріоритетів державних інтересів є одним з принципових умов державної підтримки інноваційного розвитку авіаційної промисловості країни.

### Список використаних джерел

1. Указ Президента України «Про Програму розвитку авіаційної промисловості України» № 363/92 від 3 липня 1992 року. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/363/92>
2. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії розвитку вітчизняної авіаційної промисловості на період до 2020 року» № 1656-р від 27 грудня 2008 р. – Режим доступу: [http://www.uazakon.com/documents/date\\_3w/pg\\_gnuwsw.htm](http://www.uazakon.com/documents/date_3w/pg_gnuwsw.htm)
3. Fisher S. The process of Socialist Economic transformation / Stanley Fisher, Alan Gelb // Journal of Economic Perspectives. – 1991. – Vol.5, № 4 (Fall). – P. 91 – 105.
4. Лепьохіна І.О. Реструктуризація підприємства як чинник поліпшення управління діяльністю підприємства / І.О. Лепьохіна // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2006. – № 5. – С. 176-179.
5. Дерев'яно К.І. Оцінювання впливу зовнішнього середовища на прийняття рішення щодо реструктуризації підприємства / К.І. Дерев'яно // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2010. – № 2. – С. 71-74.
6. Миронюк А.В. Основні причини та особливості проведення реструктуризації підприємств в Україні / А.В. Миронюк, Д.А. Ротар. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/7\\_NMIV\\_2010/Economics/60197.doc.htm](http://www.rusnauka.com/7_NMIV_2010/Economics/60197.doc.htm).
7. Кокурин Д.И. Инновационная деятельность / Д.И. Кокурин. – М.: Экзамен, 2001. – 576 с.
8. Какатунова Т.В. Роль локальных инновационных процессов авиастроительного предприятия в условиях нестабильности внешней среды / Т.В. Какатунова, М.И. Дли // Креативная экономика. – 2009. – № 4 (28). – с. 59-63.
9. Водачек Л. Реструктуризация – вызов чешским предприятиям / Л. Водачек // Проблемы теории и практики управления. – 1999. – № 1. – С. 84-89.
10. Дейнега В.Г. Организация производства и сбыта наукоемкой продукции госкорпорации в условиях конкурентных рынков / В.Г. Дейнега; Под общ. ред. проф. Кирикова О.И. Воронеж: ВГПУ. – 2009. – 151 с.

## MANAGEMENT OF THE AVIATION ENTERPRISE INNOVATIVE RESTRUCTURING

**Annotation.** *The paper describes a number of current issues in the economic management of aviation enterprises in Ukraine, the necessity of reforming the aviation industry, the theoretical aspects of innovative restructuring of certain companies.*

*The purpose of the article is justifying the need to improve the effectiveness of innovative management of the aviation company by restructuring its innovation potential.*

*Specificity of the innovation processes is that strategic innovation projects, such as those associated with the development of new generations of aircrafts, are developed by major research organisations with substantial contributions from government agencies. At the enterprise level innovations are implemented only in the form of rational proposes that can not significantly affect the performance of the aviation business.*

*The proposed structure of the aviation enterprise's innovation potential suggests, that the activation of individual innovative processes in the absence of external investment makes it impossible to implement the innovative potential of the company, having the appropriate level of additional costs and risks.*

*It is proposed to consider innovative restructuring to be proactive, with key directions to: dynamic business modelling, strategic audit, continuous monitoring of the main components of the system and identifying needs in the innovative changes. A proactive innovative restructuring includes the impact factor of the enterprise on the environment and active development areas changing to eliminate dangerous elements of the environment.*

*It is proposed to consider the following main priorities of the innovative aviation enterprise restructuring: the creation of large corporations of holding type, which are formed through the consolidation of assets of aviation companies and oriented to the production of the high-tech technology products with increasing concentration of added value; diversification based on inter-sectoral integration of aviation and space industries; participation of the domestic aviation enterprises in the transnational corporations.*

**Keywords:** *innovative potential, innovative restructuring, aviation enterprise integration associations.*