

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ІННОВАЦІЙНИХ ОСВІТНІХ
ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-ТЕХНОЛОГІЙ

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач випускової кафедри

Ушенко Н.В.

“ ” 2020 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА
(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)
ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА
ЗА СПЕЦІАЛЬНІСТЮ 076 «ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ
ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ»
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЮ ПРОГРАМОЮ
«ПІДПРИЄМНИЦЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ В АВІАЦІЇ»

Тема: «Стратегія інноваційного розвитку авіаційного підприємства»

Виконавець: _____ студентка ПД-201М гр. Волошина Ірина Юріївна
(студент, група, прізвище, ім'я, по-батькові)

Керівник: _____ к.е.н., доцент Командровська Вероніка Євгенівна
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я, по-батькові)

Нормо-контролер: _____
(підпис)

Назаренко О.П.
(ПІБ)

КИЇВ 2020

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ННЦОТ

Кафедра _____ економіки та бізнес-технологій _____

Спеціальність «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» _____

Освітньо-професійна програма «Підприємницька діяльність в авіації» _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Ушенко Н.В.

«_____» _____ 2019 р.

ЗАВДАННЯ

на виконання дипломної роботи (проекту)

Волошиній Ірині Юріївні

(ПІБ випускника в родовому відмінку)

1. Тема дипломної роботи «Стратегія інноваційного розвитку авіаційного підприємства» затверджена наказом ректора від « _____ » 2019 р. № _____
2. Термін виконання роботи: _____
3. Вихідні дані до роботи: Бухгалтерська звітність підприємства: баланс форма №1, звіт про фінансові результати форма №2, статут підприємства, форми статистичної звітності, наукові статті та монографії з проблем вивчення формування стратегія інноваційного розвитку авіаційного підприємства.
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробці): Теоретико-методичні засади стратегії інноваційного розвитку авіаційного підприємства. Розробка моделі стратегічного управління інноваційним розвитком ДП Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон» з урахуванням стану інноваційної активності. Пропозиції щодо впровадження проектного управління як механізму ефективного здійснення стратегії інноваційного розвитку ДП Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон»
5. Перелік обов'язкового графічного (ілюстративного) матеріалу: Методичні основи формування стратегії інноваційного розвитку підприємства; Архітектоніка визначення особливостей управління інноваційним розвитком авіаційного підприємств; Динаміка та структура кадрів ДП «Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон»; Оцінка темпів росту витрат, прибутку, доходів і витрат ДП «Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон»; Модель формування стратегії інноваційного розвитку підприємства ДП Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон» з урахуванням стану інноваційної активності; Зміст процесу відтворення ресурсів інноваційного розвитку «ДП Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон»; Рівень проектних команд організації-гіпертекст на ДП Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон»; Розрахунок чистого грошового потоку на «ДП Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон»; Розрахунок дисконтованого грошового потоку від інноваційного проекту; Економічна ефективність запропонованих заходів.

6. Календарний план-графік

№ пор.	Завдання	Термін виконання роботи		Відмітка керівника про виконання	
		Дата початку	Дата закінчення	Підпис	Дата виконання
1	Підбір літератури, робота над вступом і планом	25.11.2019	29.11.2019		29.11.2019
2	РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ АВІАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА	30.11.2019	09.12.2019		09.12.2019
3	РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДП «КОНОТОПСЬКИЙ АВІАРЕМОНТНИЙ ЗАВОД «АВІАКОН»	10.12.2019	05.01.2020		05.01.2020
4	РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ДП «КОНОТОПСЬКИЙ АВІАРЕМОНТНИЙ ЗАВОД «АВІАКОН»	06.01.2020	21.01.2020		21.01.2020
5	Оформлення пояснювальної записки, графічного матеріалу, подання дипломної роботи на кафедру, перевірку на плагіат	25.01.2020	26.01.2020		26.01.2020
6	Передзахист	27.01.2020	27.01.2020		27.01.2020
7	Рецензування роботи. Оформлення документів до захисту	28.01.2020	20.02.2020		20.02.2020
7	Захист дипломної роботи в ЕК	21.02.2020	21.02.2020		21.02.2020

7. Дата видачі завдання: « ____ » _____ 201__ р.

Керівник дипломної роботи _____
(підпис керівника)

Командровська В.Є
(П.І.Б.)

Завдання прийняв до виконання _____
(підпис випускника)

Волощина І.Ю.
(П.І.Б.)

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до дипломної роботи Волошиної І.Ю. «Стратегія інноваційного розвитку авіаційного підприємства»: 138 сторінок, 14 рисунків, 25 таблиць, 76 використаних джерел.

СТРАТЕГІЯ, ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК, ІННОВАЦІЯ, ПАТЕНТ, АВІАЦІЯ, ПІДПРИЄМСТВО.

Об'єкт дослідження процес формування стратегії інноваційного розвитку «ДП Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон».

Предметом дослідження є: теоретико-методологічні та прикладні аспекти удосконалення процесу формування стратегії інноваційного розвитку авіаційного підприємства.

Мета дослідження - полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад та розробки практичних рекомендацій щодо удосконалення стратегії інноваційного розвитку авіаційних підприємств.

Методи дослідження. Теоретичним підґрунтям дослідження виступили наукові праці українських та зарубіжних науковців з проблем теорії та практики стратегічного управління інноваційним розвитком авіаційного підприємства

Отримані результати та їх новизна – розкрито теоретико-методологічні основи формування стратегії інноваційного розвитку авіаційного підприємства, досліджено результати господарської діяльності та проведено оцінку ефективності інноваційного розвитку ДП «Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон», запропоновано модель стратегії управління інноваційним розвитком ДП з урахуванням стану інноваційної активності та пропозиції щодо впровадження проектного управління як механізму ефективного здійснення стратегії інноваційного розвитку заводу.

Галузь застосування і ступінь впровадження матеріалів дипломної роботи – матеріали дипломної роботи можна використовувати на вітчизняних авіапідприємствах.

Рекомендації щодо використання результатів – удосконалену стратегію інноваційного розвитку авіаційного підприємства та програму та пропозиції щодо впровадження проектного управління як механізму ефективного здійснення стратегії інноваційного розвитку рекомендується використовувати під час проведення наукових досліджень, у навчальному процесі та в практичній діяльності фахівців для оцінювання резервів підвищення ефективності інноваційної діяльності авіаційних підприємств.

Прогнозні припущення про розвиток об'єкта і предмета дослідження – удосконалення процесу формування стратегії інноваційного розвитку авіаційного підприємства наочно відображає основні необхідні стратегічні напрями робіт в галузі управління інноваційною діяльністю, призведе до підвищення ефективності діяльності підприємства в майбутньому.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ АВІАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА	
1.1. Сутність інновацій та інноваційної діяльності авіаційного підприємства.....	12
1.2. Особливості інноваційного розвитку авіаційного підприємства.....	22
1.3. Методичні підходи до формування стратегії управління інноваційним розвитком авіаційного підприємства.....	30
Висновки до розділу 1.....	45
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДП «КОНОТОПСЬКИЙ АВІАРЕМОНТНИЙ ЗАВОД «АВІАКОН»	
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	47
2.2. Оцінка ефективності фінансово-економічної діяльності підприємства	59
2.3. Аналіз інноваційної активності на ДП «Авіакон».....	78
Висновки до розділу 2.....	87
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ДП «КОНОТОПСЬКИЙ АВІАРЕМОНТНИЙ ЗАВОД «АВІАКОН»	
3.1. Розробка моделі стратегічного управління інноваційним розвитком ДП Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон» з урахуванням стану інноваційної активності	89
3.2. Пропозиції щодо впровадження проектного управління як механізму ефективного здійснення стратегії інноваційного розвитку ДП Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон».....	100
3.3. Економічне обґрунтування запропонованих рішень на ДП Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон».....	116
Висновки до розділу 3.....	125
ВИСНОВКИ	127
СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	131

ВСТУП

Авіаційні підприємства України є стратегічно важливим суб'єктами господарювання авіаційної галузі і визначають основні напрями розвитку економіки, ґрунтуючись на Стратегії-2030, цілями реалізації якої є вихід України на стійке функціонування промислового комплексу на інноваційно-цифровій основі, що замінює стереотип держави в якості рівноправного партнера.

Авіаційні галузь України – це одна з наукомістких галузей, що мають значний науковий і технологічний потенціал розвитку в структурі національної промисловості України, але в силу консерватизму виробничих процесів, недостатньої розвиненості інноваційної активності і процесів управління нею, технічного спадщини потребує розвитку та радикальній зміні організації виробничої структури, на базі якої можна зробити заміну існуючих технологій і кінцевої продукції на світові стандарти.

Світовий ринок продукції та послуг авіаційних підприємств залишається стійким і розширюється, в зв'язку з збільшенням пасажиро - і вантажопотоку викликаючи зростання виробництва продукції авіабудування і загострення конкурентної боротьби. Крім того, авіаційна галузь не в повному обсязі задовольняє внутрішній попит України у постачанні, відновленні та ремонту літаків і вертольотів, що свідчить про необхідність формування нових механізмів її структурної і технологічної модернізації, розвитку інноваційної активності.

В даний час вітчизняні авіаційні підприємства неможливо організувати без використання нових методів НДДКР, наукомістких технологій, мережевий організації діяльності, що ведуть до поглиблення процесів спеціалізації авіаційної науки і промисловості країн, що здійснюють дану діяльність. Виробничі потужності українських підприємств авіаційної галузі дозволяють знаходитися у числі рівноправних партнерів по номенклатурі продукції на

світовому ринку, а необхідність виробництва продукції з новими технологічними рішеннями вимагає від розробників переходу до інноваційної стратегії діяльності і створення механізмів розвитку інноваційної активності.

Аналіз діяльності вітчизняних авіаційних підприємств виявив суттєві недоліки в її організації (організація виробництва повних циклів, замість мережевої діяльності) і свідчить про наявні недоліки розвитку інноваційної активності: низьке число нових інноваційних розробок; нерозвиненість інноваційної інфраструктури; застаріла матеріально-технічна база, що вимагає модернізації; низький рівень «глибини» виробничих процесів; відсутність досвіду в організації НДДКР; суттєві вимоги до сертифікації продукції.

Недоліки в вивченості механізмів управління інноваційного розвитку авіаційних підприємств України, розробка і формування напрямів розвитку інноваційної діяльності авіаційної галузі, що обумовлюють її вихід на світові ринки, а також її роль в економіці країни визначають доцільність і завдання здійснення магістерського дослідження.

Теоретико-методичні аспекти формування ефективної моделі управління інноваційним розвитком авіаційних підприємств розглядалися у працях таких вітчизняних і зарубіжних учених, як: П. Микитюк, Ж. Крисько, В. Баранчєєв, С. Легомінова, П. Друкера, Дж. Кейнса, Г. Менша, Д.С. Милля, Д. Норта, М. Портера, П. Самуельсона, Й. Шумпетера, та інших..

Незважаючи на велику вивченість питань, які буде розкрито в магістерському дослідженні, ряд проблем формування і розвитку механізмів управління інноваційним розвитком авіаційних підприємств залишилися недостатньо повно розкритими, що визначає актуальність, мету і завдання дослідження.

Мета і завдання виконання дипломної роботи. Мета дипломної роботи полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад та розробки практичних рекомендацій щодо удосконалення стратегії інноваційного розвитку авіаційних підприємств.

Тому виходячи з поставленої мети, основними завданнями дипломної

роботи є:

- дослідити сутність інновацій та інноваційної діяльності авіаційного підприємства;
- виділити особливості інноваційного розвитку авіаційного підприємства;
- дослідити методичні підходи до формування стратегії інноваційного розвитку авіаційного підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності ДП «Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон»;
- проаналізувати основні економічні показники діяльності ДП «Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон»;
- дати аналітичну оцінку інноваційної ДП «Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон»;
- розробити модель стратегії управління інноваційним розвитком ДП Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон» з урахуванням стану інноваційної активності;
- розробити пропозиції щодо впровадження проектного управління як механізму ефективного здійснення стратегії інноваційного розвитку ДП Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон»;
- надати економічне обґрунтування запропонованих рішень на «ДП Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон».

Об'єктом дослідження є: процес формування стратегії інноваційного розвитку «ДП Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон».

Предметом дослідження є: теоретико-методологічні та прикладні аспекти удосконалення процесу формування стратегії інноваційного розвитку авіаційного підприємства.

Методи дослідження. Теоретичним підґрунтям дослідження виступили наукові праці українських та зарубіжних науковців з проблем теорії та практики стратегічного управління інноваційним розвитком авіаційного підприємства

Методологічну та теоретичну основу склали спеціальні та загальні методи наукового пізнання відповідно до мети, завдання, об'єкта та предмета дипломної роботи. Таким чином, були використані: методи індукції та дедукції (зادля визначення поняття інновації, інноваційний розвиток та управління інноваційним розвитком сучасних бізнес-структур (підрозділ 1.1, 1.2 та 1.3)); методи спостереження, емпіричного аналізу та узагальнення (для виділення особливостей інноваційного розвитку авіаційного підприємства (підрозділ 1.2)); системний підхід (для удосконалення уявлення архітекtonіки формулювання особливостей стратегії інноваційного розвитку авіаційних підприємств, що відображає закономірність і логіку їх виявлення (підрозділ 1.3)); аналітичні методи для аналізу динаміки показників фінансового стану, складу та структури економічних показників підприємства (підрозділи 2.2-2.3)); причинно-наслідковий метод та метод моделювання (у процесі удосконалення моделі системи управління інноваційним розвитком підприємств, яка спирається на багатовимірну модель, що наочно відображає основні необхідні напрямки робіт в галузі стратегічного управління інноваційною діяльністю (підрозділ 3.1); метод системного підходу та узагальнення при запропонованні концепції, організації, інструментарію та механізму проектного управління інноваційною діяльністю підприємств (підрозділ 3.2); методи розрахунку економічної ефективності та інвестиційного аналізу (при здійсненні економічного обґрунтування ефективності застосування запропонованих рішень (підрозділ 3.3));

Інформаційну базу дослідження становлять: нормативно-правові акти України; дані Державної служби статистики України; відкриті інтернет-ресурси; фахові наукові публікації; аналітичні, економічні, дослідницькі, інформаційні та статистичні дані ДП Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон»; дані засобів масової інформації та інші джерела інформації.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в розробленні та впровадженні пропозицій щодо удосконалення процесу формування стратегії управління інноваційним розвитком «ДП Конотопський авіаремонтний завод

«Авіакон», зокрема:

удосконалено:

- визначення поняття інновацій та їх визначені відмітні риси;
- визначення поняття інноваційного розвитку та стратегічне управління інноваційним розвитком авіаційного підприємства діяльністю підприємства, основною метою якого є створення середовища, сприятливого для стимулювання інновацій авіаційного підприємства;
- уявлення архітекtonіки формулювання особливостей стратегії інноваційного розвитку авіаційних підприємств, що відображає закономірність і логіку їх виявлення;
- модель системи управління інноваційним розвитком підприємств, яка спирається на багатовимірну модель, що наочно відображає основні необхідні стратегічні напрями робіт в галузі управління інноваційною діяльністю;

дістали подальшого розвитку:

- концепція, організація, інструментарій та механізм проектного управління інноваційною діяльністю підприємств ДП Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон»;
- економічне обґрунтування ефективності заходів з забезпечення стійкого інноваційного розвитку на «ДП Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон»;

Практичне значення отриманих результатів полягає у тому що був здійснений якісний та кількісний аналіз процесу стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємств; проведена оцінка фінансово-економічної та інноваційної діяльності «ДП Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон» за допомогою методів моделювання, узагальнення та системного підходу удосконалено модель системи управління інноваційним розвитком підприємств, яка спирається на багатовимірну модель, що наочно відображає основні необхідні стратегічні напрями робіт в галузі управління інноваційною діяльністю, на підставі чого були визначені заходи щодо підвищення

ефективності даного процесу на ДП Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ АВІАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність інновацій та інноваційної діяльності авіаційного підприємства.

Сучасний бізнес функціонує у постійній конкуренції, і основоположним є судження, що організації, які активно розвивають інновації для свого зростання, набувають помітні переваги, стабільний прибуток і нові шляхи вдосконалення.

Підприємства, які працюють в умовах високої конкуренції, для виживання і розвитку зобов'язані здійснювати постійний пошук максимального задоволення потреб покупців, просуваючи на ринок збуту нові споживчі цінності для нинішніх і майбутніх клієнтів. Споживча цінність визначається наступними ключовими моментами: якість, унікальність товару (послуги), рівень задоволеності запитів клієнта, застосовність вирішення назриваючих проблем клієнта.

Підвищення економічної ролі інновацій та інноваційної діяльності, зміна темпів, напрямків і механізмів розвитку інноваційних процесів є ключовими факторами, що визначили напрямок розвитку більшості країн світу. У сучасних умовах найважливішим завданням української економіки є перехід на інноваційний шлях розвитку.

Досягнення завдань інноваційного розвитку України в значній мірі зумовлене інноваційною діяльністю українських підприємств. Зміни економічних умов призводять до того, що існуючі стратегії управління підприємствами стають неефективними. До тих пір, поки не будуть сформовані стратегії управління, засновані на інноваціях, підприємства не зможуть подолати своє технологічне відставання і стати

конкурентоспроможними на світовому ринку.

Н. Розенберг і Л. Є. Бірдцелл пов'язують економічний розвиток країн Заходу із здійсненням безперервного пошуку можливостей і адаптації змін, сприятливих для подальшого зростання, тобто з інноваціями [6]. Для вирішення проблеми переходу українських підприємств на шлях інноваційного розвитку необхідно дослідити теоретичні аспекти інноваційної економіки.

Неможливо уявити світ без як вже здійснених інновацій, які стали звичними, так і без майбутніх, що сприяють подальшій еволюції. Інноваційна діяльність, згідно з думкою більшості фахівців, є головною рушійною силою економічного і соціального розвитку. Міжнародний досвід також свідчить про те, що резерви зростання, крім експлуатації природних ресурсів, лежать ще й у галузі використання науково-технічного та інтелектуального потенціалу економіки і суспільства. Також він дає зрозуміти, що основним пріоритетом розвитку країни стають освоєння нових технологій та інноваційна модернізація вітчизняної економіки.

Величезну важливість набувають питання про інновації і інноваційної діяльності: про суть інновації, про те, яку роль відіграють інновації в науці, що має на увазі під собою інноваційна діяльність. Відповіді на них вимагають в першу чергу філософського розгляду феномена (від грец. φαινόμενον – є, явище) інновацій та інноваційної діяльності.

Витоки сучасної філософії інновацій закладені в класичній теорії філософії, головними представниками якої є Платон і Аристотель. Проблематика їх ідей – серцевина античної філософії в тій її частині, що має відношення до науки в цілому та інноваційної діяльності. Досить плідним для розвитку сучасних уявлень про феномен інновацій та інноваційної діяльності, є розгляд Аристотелем динаміки процесів, їх рух і зміна, те, що сьогодні називається динамічним підходом. Платон уявляв світ як поєднання відчутного світу речей і невидимого світу ідей.

Будь-яка інноваційна діяльність повинна починатися з ідей. При вкладенні в ідею інвестицій, ми отримаємо готовий для реалізації продукт, який

буде приносити прибуток і називатися актуальним сьогодні словом «інновація».

Якщо ототожнити цю думку з теорією ідей Платона, то інновація є поєднання нематеріальній ідеї і цілком матеріальних грошових вкладень (інвестицій) в цю ідею [19]. Аристотель поділяє науки на теоретичні, мета яких – знання заради знання, практичні та «поетичні» (творчі). До теоретичних наук належать фізика, математика та «перша філософія» (вона ж – теологічна філософія, вона ж пізніше була названа метафізикою). До практичних наук ставляться етика і політика (вона ж – наука про державу). Риторика і поезику Аристотель відносив до творчого розділу науки.

Трактуючи основні аспекти інноваційного процесу: ідея - інвестиції - інновація, з позиції філософії Аристотеля, отримує наступне зіставлення [19]:

- ідея – належить до першого теоретичного розділу філософії;
- інвестиції – безумовно, практична філософія, що відноситься до фінансових заходів інноваційного процесу, вони відіграють величезну роль у розвитку інновацій і є відображенням, що відбуваються в суспільстві і політиці змін;
- інновація – творчий розділ філософії, бо як мистецтво створювати та втілювати в життя задумане є процес творчий. Велике значення в дослідженні феномену інновацій та інноваційної діяльності відіграє розгляд його у контексті науки.

Наука, як і інші сфери культури, неймовірна поза осмислення її через призму наукових традицій та наукових революцій. Вони формують собою діалектичну єдність, що визначає сутність пізнання людини як форму його творчого буття. Питання про взаємозв'язок традицій і революцій в науці – старого і нового наукового знання торкнувся батько вчення про наукові традиції Томас Кун - американський історик і філософ науки ХХ століття в своїй книзі «Структура наукових революцій». На противагу позитивістам не аналіз готових структур наукового знання перебуває в центрі уваги Т. Куна, а пояснення механізму трансформації і зміни ведучих представлень у науці,

тобто руху наукового знання [36].

Т. Кун розділив наукове пізнання на два періоди. Один з них він назвав нормальною наукою, в період якої відбувається традиційне пізнання. Традиції по Т. Куну - це зразки для наслідування в науково-дослідній діяльності вчених. У розумінні філософа вони є основними факторами накопичення знань. Середньостатистичний вчений, як, по суті, і звичайна людина, теоретично, будучи здатним на усвідомлення шаблонів своєї поведінки, насправді знаходиться в стані «сну наяву» - тобто механічно покладається на якісь традиції (в науковому пізнанні це форма парадигми, тобто система наукових переконань). Людина робить вибір на користь традиційної поведінки просто з розумової лінії. Як зазначив П. Фейрабенд: «Відкриття ... часто схоже не на відкриття Америки, а на пробудження від сну» [36]. З поняттям «нормальна наука» Т. Кун тісно пов'язував термін «парадигма», під якою філософ розумів досягнення, визнані протягом якогось часу певним науковим співтовариством як основа для його майбутньої практичної діяльності, а також володіють характеристиками безпрецедентності і відкритості [36].

Однак період нормальної науки закінчується. Так, «іноді проблема нормальної науки, проблема, яка повинна бути вирішена за допомогою відомих правил і процедур, не піддається неодноразовим натискам навіть найталановитіших членів групи, до компетенції якої вона відноситься. В інших випадках інструмент, призначений і сконструйований для цілей нормального дослідження, виявляється нездатним функціонувати так, як це передбачалося, що свідчить про аномалії, яку, незважаючи на всі зусилля, не вдається узгодити з нормами професійної освіти. Таким чином (і не тільки таким) нормальна наука збивається з дороги весь час. І коли це відбувається - тобто коли фахівець не може більше уникнути аномалій, що руйнують існуючу традицію наукової практики, - починаються нетрадиційні дослідження, які врешті-решт призводять всю цю галузь науки до нової системи приписів, до нового базису для практики наукових досліджень» [36].

Подібні виняткові ситуації, в яких відбувається така зміна професійних

приписів і в яких наука переходить у якісне новий - інноваційне стан, філософ розглядав як наукові революції. «У період революцій вчені бачать нове і отримують інші результати навіть в тих випадках, коли використовують звичайні інструменти в областях, які вони досліджували до цього. Це виглядає так, як якщо б професійне співтовариство було перенесено на іншу планету, де багато об'єктів їм незнайомі, та й знайомі об'єкти видно в іншому світлі - писав Т. Кун. - Після революції вчені мають справу з іншим світом» [36].

Наукові революції можна охарактеризувати як найбільш яскравий прояв істинності новацій. Перебудова дослідного процесу, його стратегії має високий ступінь значущості для подальших напрямків і темпів розвитку науки. Еволюційний зростання, накопичення наукових традицій обумовлюють зміну типу наукової раціональності в рамках виникає наукової революції. Інноваційний прорив, забезпечений ходом наукової революції, знаходить свій вияв у потоці новацій, впроваджуваних в практику [23].

Головна мета інновації тісно переплітається з створенням і пропозицією потенційним покупцям нової споживчої цінності. Отже, інновації стають для підприємств ключовим фактором забезпечення зростання, прибутковості і конкурентоспроможності будь-якого бізнесу. Інновації є рушійним інструментом розвитку економіки протягом багатьох років існування світової цивілізації. Термін «інновація» з'явився в ХІХ столітті в наукових дослідженнях культурологів. У ті часи це поняття розкривалося як поява окремих частин однієї культури у елементах іншій, помітно відрізняються один від одного. Тоді мова велася про проникнення звичаїв, звичаїв, традицій та способів організації виробництва і життя європейців в традиційні суспільства азіатських і африканських культур. Більш поглиблено технічні нововведення почали розглядатися лише на початку ХХ століття.

Погляд на дану тему Н. Д. Кондратьєва став відправною точкою для початку серйозних досліджень в області вивчення інновацій, їх ролі в суспільному розвитку. Вчений відкрив в своїх працях розподіл кон'юнктури ринку на цикли (так звані довгі хвилі), що призвело до появи широкої області

вивчення виникнення і тривалості великих циклів. Саме інновації були визнані найбільш важливою причиною і рушійною силою таких циклів.

Ідеї Н. Д. Кондратьєва лягли в основу досліджень австрійського економіста Й. Шумпетера, справили на нього найбільш сильний вплив [3, с. 81]. Й. Шумпетер ще в перших десятиліттях ХХ століття сформулював головну роль інновацій в підйомі після економічних спадів і забезпеченні зростання економіки. Він вказав, що основою для збільшення прибутку суб'єкта господарювання є заміна нерентабельної продукції на нову, так як зміни цінової політики і зниження витрат при випуску продукції недостатньо. Й. Шумпетер у своїй роботі «Теорія економічного розвитку» зазначав: «Під підприємством ми маємо на увазі здійснення нових комбінацій, а також і те, в чому ці комбінації втілюються: заводи тощо. Підприємцями ж ми вважаємо суб'єктів господарювання, функцією яких є як раз здійснення нових комбінацій, які виступають як його активний елемент». На думку Й. Шумпетера, активними елементами суб'єктів господарювання можуть бути:

1) виробництво нового блага, раніше невідоме споживачам, або створення його нової якості або властивості;

2) впровадження і використання в галузі економіки нового способу виробництва продукції. Фундаментом появи нового способу необов'язково можуть бути нові наукові винаходи. Він може являти собою інший спосіб комерційного застосування відповідного виду продукції;

3) пошук і освоєння нового ринку збуту товарів і послуг. Це повинен бути такий ринок, в якому зацікавлена галузь промисловості країни в даний час не розвивалася незалежно від того, чи існував цей ринок раніше чи ні;

4) освоєння підприємством нових видів сировинних ресурсів незалежно від того, чи будуть ці види абсолютно новими в галузі або вже існуючими в ній багато років;

5) проведення реорганізації бізнесу шляхом завоювання, наприклад, звання монополіста на ринку (припустимо, шляхом створення тресту) або, навпаки, підриву монопольного становища свого конкурента [64].

Впровадження інноваційних технологій в ринкову економіку в даний час є найбільш перспективною формою її розвитку. Потреби суспільства постійно видозмінюються, це створює умови для пошуку підприємствами нових шляхів розвитку та методів оновлення свого бізнесу [64].

Інновація як предмет і об'єкт дослідження вченими трактується по-різному, а саме:

- інновації як процес (Т. Брайан, Б. Санто, Б. Твісс, Г. М. Гвишиани, В. Г. Мединський та інші). На думку Т. Брайна і Б. Твісса, інновація - процес, в якому продукт інтелектуальної діяльності в умовах ринку отримує економічну основу [5]. Таким продуктом вони вважають винахід, ідею, інформацію, ноу-хау.

Б. Санто вважає інновацію засобом застосування на практиці нових винаходів та ідей, громадським, технічним і економічним процесом, що призводить до появи удосконалених виробів, нових технологій, які сприяють підвищенню рентабельності продукції. Інноваційний процес, на його думку, проходить через види діяльності - наукові дослідження, розробки, маркетинг і інші [5].

Інновація в працях В. Г. Мединського представлена як процес (економічний, технічний і суспільний), в результаті якого формується продукція з новими покращеними властивостями, функціями, технологіями. Г. М. Гвишиани розглядає інноваційний процес як комплекс, в якому відбувається створення, використання і поширення нового практичного засобу (нововведення) для нового ринку збуту продукції або для максимального задоволення існуючих потреб суспільства [5].

Л. С. Барютін і Г. М. Гвишиани бачать інноваційний процес в комплексному стані, завдяки якому в існуючу систему впроваджуються зміни. Основною функцією цих змін є створення, поширення і застосування нового продукту або ж модифікованого кошти для отримання максимального ефекту в економічній, технічній та соціальній сфері [7];

- інновації як система (Н. І. Лапін, Й. Шумпетер та інші). Н. І. Лапін

бачить інновацію у вузькому контексті як спосіб створення нового продукту. Якщо мислити ширше, то інновація являє собою спосіб поступального розвитку культури як сукупності життєдіяльності людини [64].

Австрійський вчений Й. Шумпетер визначає інновацію як продукт розвитку підприємництва [64];

- інновації як зміни (Ф. Валента, Л. Водачек, Ю. В. Яковець, А. В. Гугелева і інші). Ф. Валента розглядає інновацію як зміна сформованої структури виробництва, її перехід до нового вдосконаленому станом. Видозмінюватися структура виробництва може в частині самої продукції, в підвищенні кваліфікаційного рівня персоналу, в зміні технології виробничого циклу. Однак, дані зміни можуть вплинути на соціально-економічні показники як з позитивною, так і з негативного боку.

Л. Водачек під інновацією розуміє «цільове зміна в функціонуванні підприємства як системи» [11]. Аналогічну точку зору висловлюють і інші автори. Так, Ю. В. Яковець визначає інновацію як безліч змін, які можуть виникати стихійно і цілеспрямовано або ж можуть бути ініційовані і контрольовані понад [13]. А. В. Гугеля висловлює подібну точку зору і вважає, що інновація є не що інше, як спрямована зміна, ініціатором якого є суб'єкт господарювання виробничої системи. Дана інновація, по думки автора, спрямована на вирішення проблемних ситуацій і вирішення конфліктів; - інновації як результат (С. Бешелев, І. Н. Молчанов, Я. М. Гохберг, О. Левінсон, Р. А. Фатхутдінов та інші) [16].

С. Бешелев вважає, що інновація - це науковий та / або технічний результат, реалізований в суспільному виробництві. І. Н. Молчанов характеризує інновацію як кінцевий результат наукової праці, призначений для реалізації в суспільному виробництві і спрямований на вдосконалення суспільної практики.

Я. М. Гохберг бачить інновацію як кінцевий результат інноваційної діяльності, який втілюється у вигляді абсолютно нового або більш досконалого в порівнянні з аналогами продукту, виведеного на ринок, або ж у вигляді

нового або вдосконаленого технологічного процесу, який реалізований і використовується в практичній діяльності, або ж в новому підчас до надання соціальних послуг. А. Левінсон визначає інновацію як результат, логічний підсумок попередньо проведеної роботи (наукової, організаційної, практичної) [13]. Н. Суліма, так само як Л. Степасюк, визначає інновацію як підсумок будь інноваційної діяльності, що знаходить своє втілення у формі нового або модернізованого товару, виведеного на ринок, або у формі нового, що реалізується в практичній діяльності технологічного процесу, або у формі нового підходу до соціальних умов [13].

Всі визначення інновацій доцільно згрупувати в п'ять груп, у відповідності з такими підходами, як об'єктний, процесний, об'єктно-утилітарний, процесно-утилітарний, процесно-фінансовий.

Суть об'єктного підходу зводиться до наступного: в якості інновації виступає якийсь об'єкт, який є результатом науково-технічного прогресу (це може бути нова техніка чи технологія). При цьому можна виділити наступні види інновацій:

- базисні, в основі яких лежать великі винаходи; такі інновації стають своєрідною основою для формування нових науково-технічних напрямків;
- поліпшують, в основі яких лежать середні і дрібні винаходи; дані інновації найбільш поширені у фазі стабільного розвитку науково-технічного циклу;
- псевдоінновації (або так звані раціоналізуючі інновації); вони спрямовані головним чином на часткове поліпшення застарілих поколінь техніки і технологій і тим самим сприяють уповільненню технічного прогресу (як правило, вони є «шкідливими» для суспільства, так як в кращому випадку не дають суспільно корисного ефекту, а в гіршому - мають негативний ефект).

При процесному підході інновація розглядається як комплексний процес, який включає ряд послідовних етапів: наукові дослідження і розробка товару, впровадження у виробництво нововведень, створення комерційної основи для реалізації нових споживчих цінностей і так далі.

З точки зору об'єктно-утилітарного підходу для інновації характерні два важливих моменти. По-перше, що в якості інновації розглядається об'єкт, а саме, нова споживча вартість, створена на основі останніх досягнень науки і техніки. По-друге, при даному підході акцент зміщується до утилітарної стороні нововведення - до його здатності задовольнити виниклі суспільні потреби з великим корисним ефектом. Процесно-утилітарний підхід визначає інновацію як комплексний процес, в результаті якого створюється нове практичне засіб, який в подальшому отримує суспільне поширення і використання.

При процесно-фінансовому підході інновація розглядається як процес інвестування фінансових коштів в новації, наукові дослідження, а також в розробку нової техніки і технології, в реорганізацію виробництва.

У всіх підходах термін «інновація» має відношення до конкретної проблеми, проте ні в одному з них не розкривається економічна складова інновації; в них не відображаються конкретні критерії оцінки інновації, відповідно до яких можливе отримання максимальної віддачі для економіки. Негативним моментом виступає те, що абсолютно будь-який (може бути, навіть неефективне) нововведення можна вважати чимось особливим. Системний підхід вивчення інновації дає більш глибоке розуміння її сутності. На підставі викладеного вище інновація може розглядатися як процес реалізації нової ідеї в будь-якій сфері життєдіяльності, що сприяє більш повному задоволенню існуючої потреби на ринку і приносить економічний ефект.

Підводячи підсумки вищевикладеного, можна зробити два важливих висновки:

- 1) основний зміст впровадження інновації - задоволення потреб суспільства;
- 2) інновація повинна приносити економічну вигоду.

Основними відмітними рисами інновацій будуть, по-перше, цілеспрямований невипадковий характер реалізації, по-друге, завершеність результатів, практична застосовність нововведень і, по-третє, присутність

новизни отриманих результатів, що виявляється в їх якісну відмінність від аналогів, вже існували раніше.

1.2. Особливості інноваційного розвитку авіаційного підприємства

Сучасні економічні умови змушують кожне підприємство впроваджувати у виробництво безліч нововведень, що обумовлює необхідність їх інноваційного розвитку. Дані потреби диктуються не тільки зовнішніми змінами, але і моральним зносом існуючих продуктів.

В сучасних умовах ринку, що розвивається технологій у суспільстві виникає потреба в нових знаннях, способах їх задоволення. Зміна технологій, бажань і смаків покупців і, як наслідок цього, поява жорсткої конкуренції мають стрімкі темпи. Підприємства, які не зможуть пристосуватися і розширити своє виробництво, рано чи пізно здають свої позиції більш прогресивним організаціям. Існує певний перелік факторів, за якими можна виявити потребу підприємства в інноваційному розвитку: зменшення життєвого циклу, підвищення ролі технологічного процесу, неможливість використання традиційних видів сировини, нестабільне ринкове становище, натиск з боку конкурентів, стрімкі зовнішні зміни, глобалізація економіки. Причому з року в рік сила впливу перелічених факторів на розвиток підприємства збільшується багаторазово, змінюється їх частота: посилюється натиск конкурентів, життєвий цикл значно зменшується, зовнішнє середовище чинить все більший вплив на роботу компаній. Зміна впливу даних факторів сприяє встановленню нових параметрів промислової діяльності підприємств, а трансформація її структури повинна відповідати світовому рівню інноваційного економічного розвитку.

Таким чином, кожна виробнича система повинна бути взаємопов'язана з змінами, що відбуваються в житті суспільства і в промисловій сфері, повинна відповідати вимогам інноваційної економіки. Головною метою інноваційного розвитку підприємства є підвищення конкурентних переваг, збереження його

економічних вигід шляхом цілеспрямованої зміни внутрішніх факторів завдяки впровадженню технологічних рішень, новим методам управління, змін в структурі виробництва нового продукту або послуги [36].

Інноваційний розвиток підприємства в правильному напрямку здатне досягти необхідного економічного зростання. Воно забезпечує кожну сферу, впливаючи в комплексі на кінцевий результат, і окремі її складові - управління, виробництво, фінанси, навчання кадрів і так далі.

На сьогоднішній день в планах з економічного розвитку України анонсована Державна програма розвитку авіаційної промисловості на період з 2015-го по 2025 році з метою приведення є забезпечення умов для реалізації комплексу програмних заходів, спрямованих на досягнення глобальної конкурентоспроможності української авіаційної промисловості і зміцнення її позицій. Досягнення цієї мети передбачає рішення ряду завдань, а саме:

- формування науково-технічного доробку і технологій для створення перспективної авіаційної техніки;
- зміцнення наукового, проектно-конструкторського, виробничого і кадрового потенціалу галузі;
- оптимізація продуктової лінійки шляхом створення сімейств максимально уніфікованих виробів;
- підвищення інвестиційної привабливості галузі;
- досягнення рівня передових країн за якістю продукції;
- стимулювання попиту на вітчизняну авіаційну техніку;
- реалізація заходів державної підтримки галузі відповідно до вимог СОТ. Іншими словами, якісне зміцнення української продукції на світовому ринку авіаційної техніки вимагає комплексного інвестиційного та інноваційного підходу.

Сучасні економічні умови змушують кожне підприємство впроваджувати у виробництво безліч нововведень, що обумовлює необхідність їх інноваційного розвитку. Дані потреби диктуються не тільки зовнішніми змінами, але і моральним зносом існуючих продуктів. В сучасних умовах

ринку, що розвивається технологій у суспільстві виникає потреба в нових знаннях, способах їх задоволення. Зміна технологій, бажань і смаків покупців і, як наслідок цього, поява жорсткої конкуренції мають стрімкі темпи. Підприємства, які не зможуть пристосуватися і розширити своє виробництво, рано чи пізно здають свої позиції більш прогресивним організаціям. Існує певний перелік факторів, за якими можна виявити потребу підприємства в інноваційному розвитку: зменшення життєвого циклу, підвищення ролі технологічного процесу, неможливість використання традиційних видів сировини, нестабільне ринкове становище, натиск з боку конкурентів, стрімкі зовнішні зміни, глобалізація економіки. Причому з року в рік сила впливу перелічених факторів на розвиток підприємства збільшується багаторазово, змінюється їх частота: посилюється натиск конкурентів, життєвий цикл значно зменшується, зовнішнє середовище чинить все більший вплив на роботу компаній. Зміна впливу даних факторів сприяє встановленню нових параметрів промислової діяльності підприємств, а трансформація її структури повинна відповідати світовому рівню інноваційного економічного розвитку.

Інноваційний розвиток є процесом в економіці, який охоплює кожен сферу діяльності фірми і забезпечує процес створення нової технології, товару або послуги. Алгоритм процесу інноваційного розвитку підприємства можна представити схематично (рисунки 1.1).

У наукових джерелах існує три основні шляхи інноваційного розвитку підприємства:

1) продуктивний, що забезпечує процес оновлення потенціалу в сфері збуту, який, в свою чергу, передбачає захоплення нових часток на ринку, забезпечення населення новими робочими місцями, розширення клієнтської бази, а все це в сукупності призводить до збільшення доходів підприємства;

2) технологічний, який передбачає процес оновлення на підприємстві потенціалу в області виробництва, що в кінцевому рахунку призводить до збільшення продуктивності, а також до зменшення витрат на сировину. Це, в свою чергу, спричиняє зростання доходів підприємства, зменшує навантаження

на навколишнє середовище, підвищує ефективність в застосуванні інноваційних нововведень усередині підприємства;

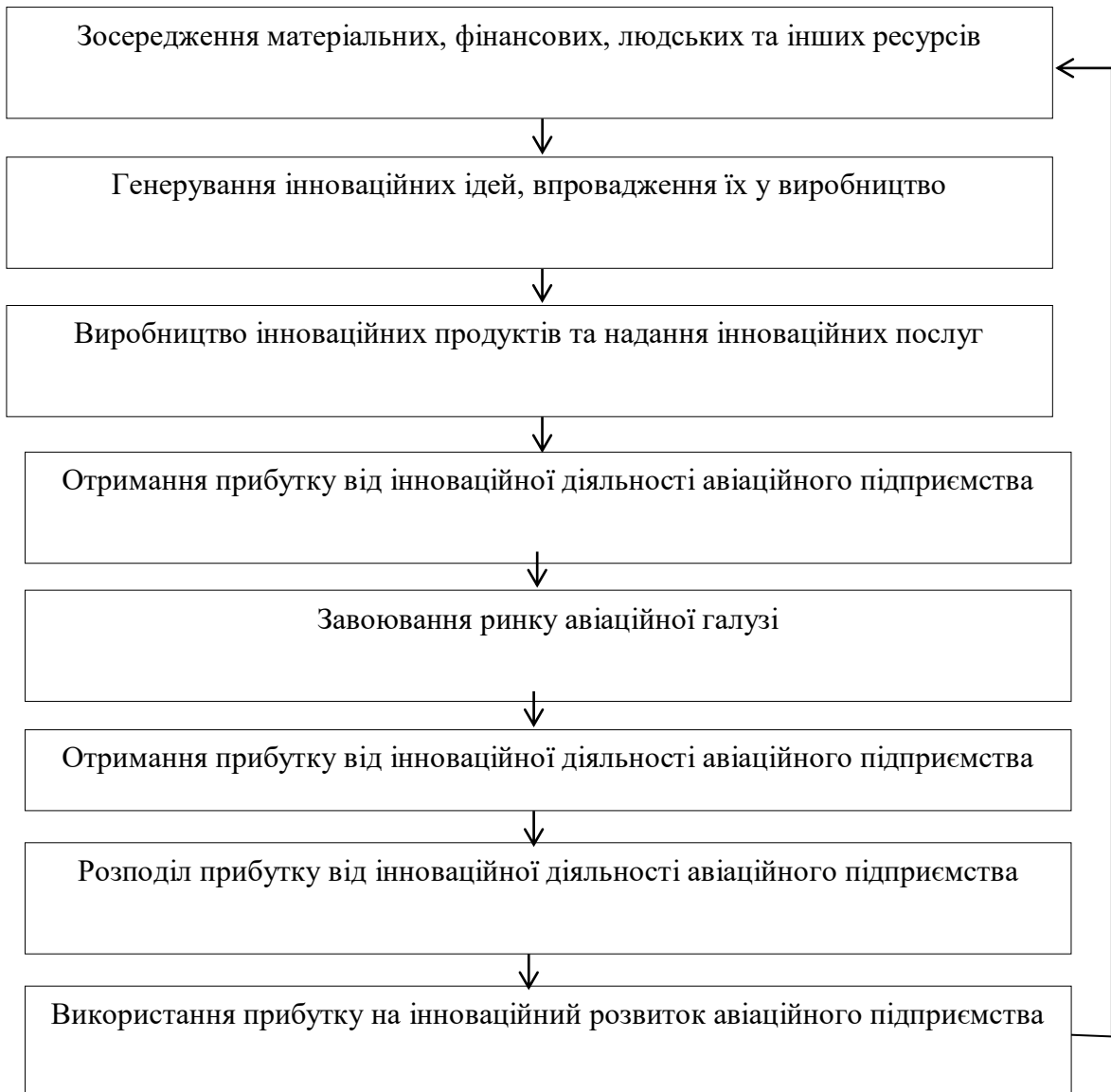


Рис.1.1. Алгоритм процесу інноваційного розвитку авіаційного підприємства

Джерело: Складено автором на основі [2,7,12]

3) соціальний, що включає підвищення якісних характеристик соціальної сфери, що призводить до поліпшення організованості кадрів, а також зростанню довіри до зобов'язань в цій сфері.

М. Є. Касс виділяє три моделі інноваційного розвитку підприємства, засновані на різних способах організації виробничого процесу:

1) базується на укладенні контрактів для створення і впровадження інновації зі сторонніми фірмами;

2) полягає в розвитку внутрішніх процесів підприємства в зв'язку з впровадженням інноваційного проекту, коли нова ідея зароджується і піддається змінам всередині організації;

3) передбачає розвиток підприємства з боку реалізації інноваційних проектів за допомогою створення дочірніх венчурних підприємств, завданням яких є залучення додаткових фінансових ресурсів.

На сьогоднішній момент найпоширенішою є перша модель інноваційного розвитку, згідно з якою організація формує замовлення на розробку інноваційного проекту, але його освоєнням займається саме підприємство. Значення ефективності від інноваційного розвитку організації дорівнює співвідношенню ефекту і понесених в результаті його реалізації витрат. Основним критерієм ефективності є максимальне отримання прибутку при мінімально витрачених ресурсах.

Ефективність інноваційного розвитку авіаційного підприємства представлена на рис. 1.2 [22].

Як відомо, інноваційний розвиток підприємства - основа підвищення ефективності його діяльності, що відноситься і до підприємств авіаційної промисловості. Більш того, авіаційна промисловість має високий рівень наукоємності та значний потенціал розвитку. Програма інноваційного розвитку авіаційних підприємств спрямована на досягнення рівня провідних світових розробників і виробників авіаційної техніки. Основними завданнями інноваційного розвитку є:

- виділення пріоритетних напрямів науково-технічних розробок;
- формування збалансованого комплексу науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт;
- розробка інноваційних технологій, здатних забезпечити вихід українських підприємств на лідируючі позиції світового рівня;
- організація виробництва на основі технологічної модернізації

підприємства з урахуванням впровадження передових технологій, підвищення ефективності виробництва, скорочення термінів і вартості життєвого циклу розробки та впровадження перспективної продукції, зниження витрат на енергоносії, а також підвищення продуктивності праці, включаючи новітні технології в області менеджменту, інформаційних систем управління бізнес-процесами, і систем контролю якості;

- розширення кооперації підприємства з провідними вузами, науковими організаціями, галузевими інститутами та інноваційними компаніями;

- відновлення і розвиток кадрового потенціалу, зокрема виховання нового покоління інженерів, конструкторів і виробничих менеджерів.



Рис. 1.2. Види ефекту інноваційного розвитку авіаційного підприємства

Джерело: Складено автором на основі [22]

Аналіз практичної складової реалізації програми інноваційного розвитку включає в себе кілька аналітичних блоків. Ключовим блоком є фінансування запланованих заходів. Аналізуючи фактичні дані, можна говорити про те, що основними джерелами фінансування служать надходження з державного бюджету в рамках державно-цільових програм, в рамках держзамовлення,

грошові кошти від замовників, інвестиційні кредити, субсидування процентної ставки і власні кошти підприємства, що мають найбільшу питому вагу в загальній структурі інвестицій. Істотним мінусом є те, що практично не враховується такий важливий момент, як фінансові ризики. У звітах про хід реалізації програми інноваційного розвитку взяті до уваги ризики, пов'язані з недофінансуванням, і не розглядаються такі групи ризиків, як зовнішні, внутрішні і змішані. Кожна з перерахованих груп ризиків має свою, досить розгорнуту класифікацію, яка також вимагає докладного вивчення. У цих звітах повністю відсутня фінансова оцінка ризику і немає пропозицій по його мінімізації.

Оцінка ризику є частиною будь-яких управлінських рішень, в тому числі і пов'язаних з інноваційними проектами. Кваліфікований підхід до оцінки ризику дозволить мінімізувати фінансові втрати, що особливо актуально в умовах стисненого та обмеженого фінансування інноваційної діяльності.

Наступний блок об'єднує ключові показники ефективності діяльності підприємства, що відображають результативність інноваційної діяльності. Загальні показники ефективності економічної діяльності авіаційних підприємств з моменту запуску державних програм переважно характеризуються позитивною динамікою. Так, можна сказати про збільшення виручки від продажу товарів, робіт і послуг; збільшенні вироблення на одного працюючого; про скорочення енергоємності виробництва за рахунок впровадження енергозберігаючих технологій та оптимізації технологічних процесів, що дозволяють економити паливно-енергетичні ресурси (частка витрат на електроенергію в структурі повної собівартості продукції не перевищує 2%); про збільшення витрат на підвищення кваліфікації та професійну перепідготовку кадрів в рамках кооперації з провідними вузами країни.

Наступний аналітичний блок об'єднує науково-дослідні і дослідно-конструкторські роботи, що проводяться в рамках реалізації програми інноваційного розвитку підприємств. Так як дана інформація є конфіденційною,

в загальних рисах можна сказати, що існує ряд інноваційних проектів в рамках пріоритетних і комерційно значущих напрямків розвитку авіаційної підприємств України. За умови реалізації даних проектів були виконані певні етапи науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт. Ці роботи проводилися в умовах кооперації підприємств галузі, наукових галузевих інститутів і провідних вузів країни. Але, на жаль, ситуація склалася таким чином, що на сьогоднішній день роботи по деяким етапам припинені, а за деякими запланованим відкладені на невизначений термін. Основною причиною ситуації, що склалася, як це не банально звучить, є недофінансування з боку державних замовників.

Поряд з перерахованими вище аналітичними блоками, важливе значення для розвитку інновацій в області авіабудування мають заходи в області внутрішньої кооперації та зовнішньоекономічного співробітництва. Що стосується внутрішньої кооперації, то програма інноваційного розвитку підприємств передбачає максимальне залучення малих і середніх інноваційних підприємств. Якщо говорити про зовнішній співпраці, то на сьогоднішній день існує досвід реалізації спільних проектів з великими світовими компаніями і науково-дослідними центрами.

Проводячи аналіз попередніх результатів реалізації програми інноваційного розвитку авіаційних підприємств, можна зробити висновки про те, що:

- за деякими з ключових показників ефективності діяльності підприємства спостерігається позитивна динаміка;
- виробничий процес стає більш орієнтованим на захист екології і навколишнього середовища;
- підприємства займаються впровадженням енергозберігаючих технологій, що призводить до економії паливно-енергетичних ресурсів;
- на підприємствах реалізуються програми підвищення кваліфікації і професійної перепідготовки кадрового складу спільно з провідними вузами країни;

- здійснюються освоєння нових технологій виробництва та оптимізація бізнес-процесів.

Одночасно з вищевикладеним, необхідно відзначити негативні моменти, а саме:

- заплановані заходи виконуються не в повному обсязі;
- слабо опрацьовано питання аналізу ризиків інноваційних проектів та системи управління ними;

- відсутня орієнтація економіки на інноваційний шлях розвитку, що тягне за собою нестабільність поетапного фінансування, а також малу частку субсидування з боку держави;

- відсутня система механізмів ефективного контролю за реалізацією програм інноваційного розвитку підприємств з боку держави. Даний аналіз покликаний звернути увагу на той факт, що виробництво авіаційної техніки є однією з ключових галузей промисловості, яка має високу наукомісткість і має значний потенціал для переорієнтації економіки країни на інноваційний напрям розвитку. Грамотне визначення інноваційних проектів, якісна та кваліфікована оцінка всіх ризиків, пов'язаних з їх реалізацією, організація ефективної системи державного контролю за здійсненням програм інноваційного розвитку підприємств дозволять в перспективі створити сильну галузь, здатну виробляти конкурентоспроможну і затребувану в усьому світі продукцію.

1.3. Методичні підходи до формування стратегії управління інноваційним розвитком авіаційного підприємства

Постіндустріальний період характеризується інноваційною спрямованістю економічного розвитку. Інноваційні перетворення пронизують всі сфери господарської діяльності та всі сфери функціонування суспільства. Від успішності здійснення інноваційної діяльності безпосередньо залежать як стабільність, прогрес, ефективність економічної системи країни, так і майбутнє становище на ринку окремих підприємств. Крім того розгляд інноваційного

процесу свідчить про те, що він весь час ускладнюється, разом з тим зростають вимоги, що пред'являються і до його стадіях, і до всього процесу в цілому. Це ще один з аргументів на підкріплення висновку про зростання ролі і значення управління інноваційною діяльністю, що, в свою чергу, обумовлює необхідність наявності однаковості в розумінні управління інноваційною діяльністю як специфічного управління. З точки зору концептуального підходу дана задача може бути вирішена шляхом визначення концептуальних особливостей управління інноваційною діяльністю підприємств.

Методичні засади розвитку інноваційного підприємства відображають основні економічні категорії, ознаки, суб'єкти, об'єкти, організаційні структури, процеси, фактори, умови і результати (рисунк 1.3). Представлена методологія інноваційного розвитку підприємства є фундаментом для більш глибокої систематизації та вивчення інноваційних процесів, що протікають на підприємстві. Вивчення процесів, що впливають на інноваційний розвиток підприємства, дозволяє узагальнити інформацію про інноваційну діяльність підприємства, що представляє собою складний і багатогранний процес трансформацій, що мають свої напрямки, важелі впливу, конкретні цілі, фінансові ресурси, структурну організацію та джерела мотивації. Однак будь-який інноваційний розвиток неможливо без відповідної інноваційного середовища, певного попиту на ринку даної інновації, розвинутої інфраструктури, а також наявності кваліфікованих кадрів.

Інноваційний розвиток підприємства знаходиться у взаємозв'язку між інноваціями, інноваційною діяльністю та інноваційними процесами (рисунк 1.4 [24]).

Взаємозв'язок даних складових забезпечує успішний розвиток підприємства в сфері інновацій, проте необхідно виконання певних умов: створення відповідного інноваційного клімату; наявність інноваційного потенціалу, згідно з яким підприємству потрібно мати технологічні, економічні, а також ресурсні можливості для розвитку інновацій; наявність інноваційної активності підприємства, що виявляється в здатності підприємства направити

інноваційний потенціал на здійснення інноваційної діяльності.

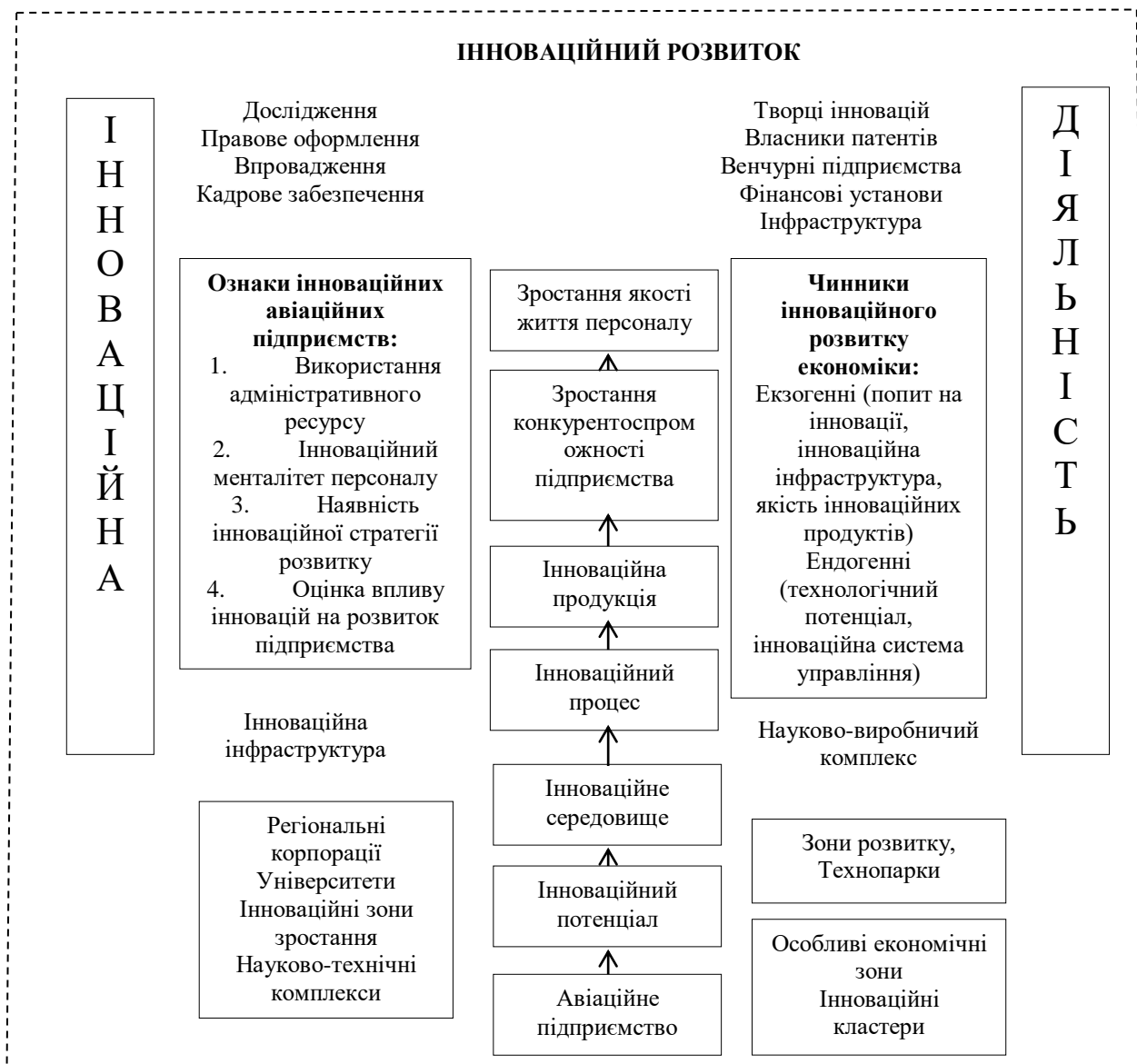


Рис. 1.3 - Методичні основи формування стратегії інноваційного розвитку підприємства

Джерело: Складено автором на основі [24]

В результаті інтенсивної інноваційної діяльності здійснюється інноваційний розвиток підприємства, що сприяє приросту інноваційного потенціалу. Після цього відбувається зародження нового циклу інноваційного розвитку. Кожен компонент інноваційного розвитку вимагає ретельного вивчення і розгляду.

Архітектура формулювання особливостей управління інноваційною

діяльністю авіаційних підприємств, що відображає закономірність і логіку їх виявлення, представлена на рисунку 1.5.

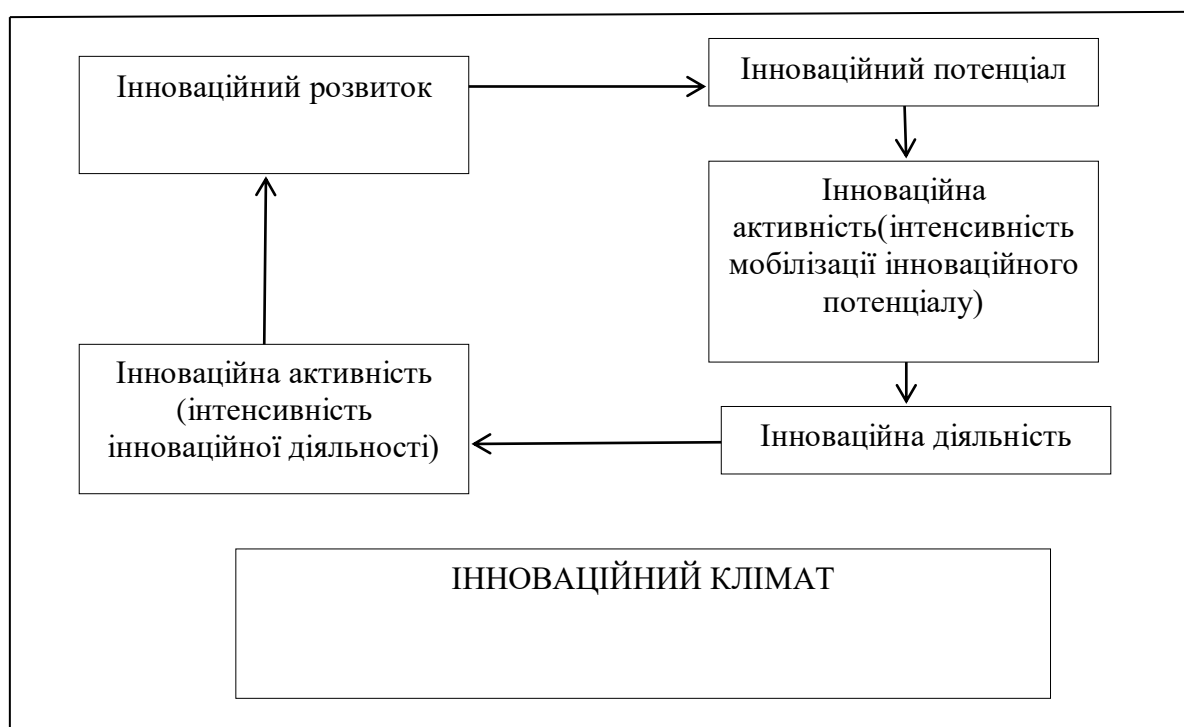


Рис. 1.4. Взаємозв'язок між основними складовими інноваційного розвитку підприємства

Джерело: Складено автором на основі [28]

Концептуальною основою будь-якого наукового напрямку, в тому числі управління інноваційною діяльністю, є визначення науково-понятійного апарату. З метою формулювання узагальнюючих висновків про аналізованому явищі автором розглянуті різні підходи до обґрунтування поняття «управління інноваційним розвитком». Аналіз їх робіт дозволяє констатувати, що, незважаючи на наявність схожого змісту в трактуваннях поняття «управління» як впливу на об'єкт, мета даного впливу в працях авторів розкривається по-різному. Сукупність існуючих підходів до визначення мети управління інноваційним розвитком з позицій різних фахівців в даній області представлена в таблиці 1.1.

Незважаючи на існування різних підходів до управління інноваційним

розвитком авіаційного підприємства, фахівці даної області роблять акцент на специфічності даного управління в порівнянні з управлінням в інших областях, а також його спрямованість на реалізацію нововведень.

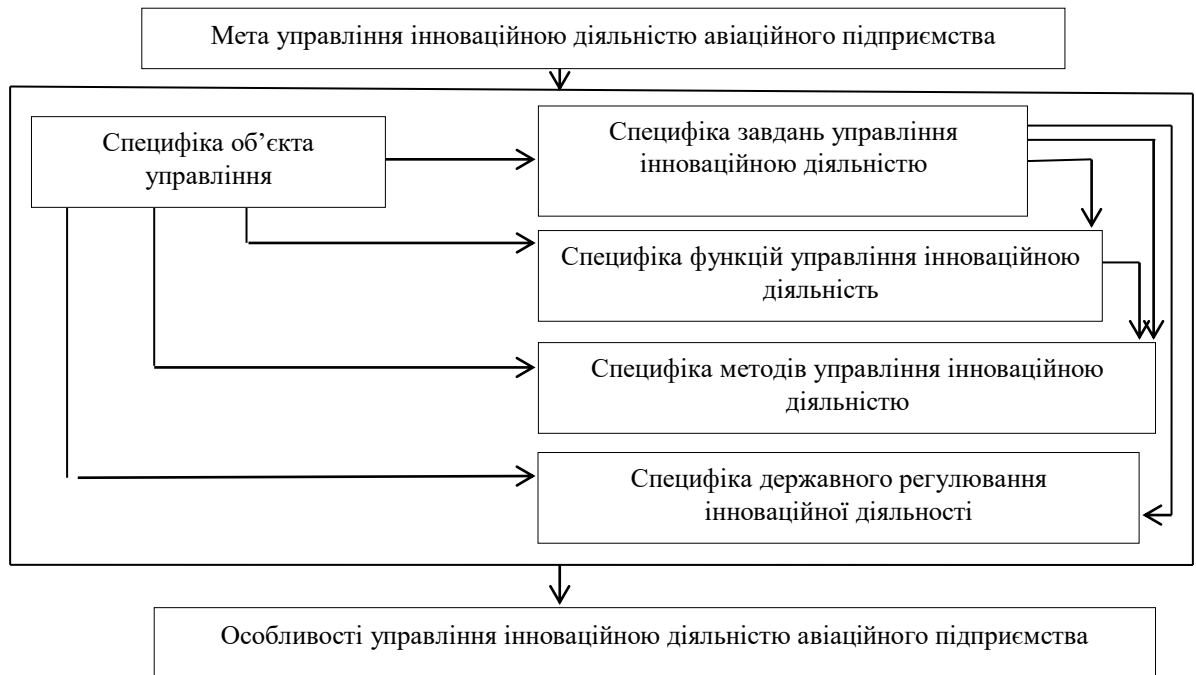


Рис 1.5. Архітектура визначення особливостей управління інноваційним розвитком авіаційного підприємств

Джерело: Складено автором на основі [48]

Таким чином, проаналізувавши сукупність підходів до обґрунтування управління інноваційною діяльністю підприємства і розкриття його мети, автором сформульовано узагальнююче визначення (сутність) даного поняття, що полягає в специфічному впливі на об'єкт, основною метою якого є створення середовища, сприятливого для стимулювання інновацій.

На концептуальному рівні специфіка управління інноваційним розвитком авіаційного підприємства пов'язана з характерними особливостями інноваційної діяльності як об'єкта управління та її відмінностями від традиційних видів виробничо-господарської діяльності [56], представленими в таблиці 1.2

Перша особливість інноваційного розвитку полягає в тому, що в результаті нього відбуваються зміни самих продуктів, предметів праці,

технологій, причому подібні зміни в об'єкті управління в більшості випадків носять непередбачуваний характер.

Таблиця 1.1

Характеристика цілей управління інноваційним розвитком авіаційного підприємства з позицій різних авторів

Автор	Трактування мети управління інноваційним розвитком авіаційного підприємства
Шишло С., Усевич В., Андросик Ю.	Формування та забезпечення досягнення будь-якої організаційної структурою інноваційних цілей шляхом раціонального використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів [68]
Друкер П.	Орієнтування діяльності організації на створення так званого, реалізованого в задані терміни при наявності (як правило, обмежених) ресурсах, для вирішення відповідної проблемної ситуації [13]
Васильчук І.П.	Отримання високих економічних, соціальних і екологічних результатів шляхом використання інновацій в виробничо-комерційної діяльності підприємства [5]
Філіпішина Л.М.	Забезпечення довготривалого функціонування інноваційного підприємства на основі ефективної організації інноваційних процесів і високої конкурентоспроможності інноваційної продукції [47]
Безус А. М.	Забезпечення адекватності підприємства, як в цілому, так і окремих його частин, що розвивається соціально-економічному середовищі і самовизначення суб'єктів, які взяли на себе відповідальність за його розвиток [2]
Микитюк П.П., Крисько Ж. Л.,	Забезпечення застосування господарюючим суб'єктом інновацій шляхом гармонійного поєднання людини, техніки і технології [26]
Орлова .М.	Формування інноваційного клімату у всіх сферах діяльності підприємства, в якому здійснюється цілеспрямований пошук, оформлення, підготовка і комерціалізація (реалізація) нововведень, які формують конкурентоспроможність фірми [30]

Джерело: Згруповано автором

Зміни можуть бути настільки масштабними, що підприємства в результаті ряду інноваційних реформ можуть повністю змінити галузь своєї промисловості. Крім цього, керівники багатьох підприємств концентрують увагу, перш за все, на питаннях досліджень і розробок, в той час як завдання управління інтелектуальною власністю, комерціалізації, і просування на ринку залишаються не вирішеними.

Особливості інноваційним розвитком як об'єкта управління

Відмінна ознака	Особливості традиційної діяльності	Особливості інноваційної розвитку
Першорядні питання, які частіше за інших виникають в ході управління безпеки та управління інтелектуальною власністю	До першочергове завдання належить вирішення питань організаційного характеру	Найчастіше виникає потреба у вирішенні координаційних питань, пов'язаних з регулюванням діяльності з партнерами, питань щодо забезпечення необхідною інформацією (наукова, маркетингова і ін.), Вирішення питань щодо комерціалізації, забезпечення комерційної
Мінливість і мінливість об'єктів управління	Суб'єкти управління мають справу з досить стабільними об'єктами або об'єктами, що мають прогнозовану динаміку параметрів	Наслідком такої діяльності є зміни об'єкта управління (оновлення продуктів або послуг, удосконалення предметів праці і технологій та ін.)
Стадії, які охоплюють життєвий цикл товарів і послуг	Завершення традиційної виробничо-господарської діяльності є створення продукту або послуги	В інноваційної діяльності охоплюються стадії життєвого циклу розширюються, і на перший план виходить вирішення проблем промислового освоєння нововведень і комерціалізації
Рівень невизначеності та ризиків	Для традиційної виробничо-господарської діяльності характерна відносна стабільність	Характерною рисою інноваційної діяльності є високий рівень невизначеності, особливо в частині втілення нововведень, і високі ризики такої діяльності, обумовлені мінливістю всіх елементів системи управління і процесів виробництва
Гострота проблем забезпеченості фінансовими та трудовими ресурсами	Проблеми, пов'язані із залученням інвестицій, є однією з причин невдач традиційної діяльності, проте стоять зовсім не на першому місці. Те ж стосується і проблем укомплектованості кадрами. У такій діяльності ці проблеми не виключаються, але і не є причиною її провальні результати.	Через існування потреби в регулярному оновленні елементів і процесів виробництва для інноваційної діяльності характерна підвищена витратність і потреба в постійній фінансовій підтримці. Також в даній діяльності загострена проблема забезпеченості компетентним і зацікавленим в інноваційній діяльності персоналом.
Існування опору з боку персоналу і споживачів	В управлінні традиційної виробничо-господарської діяльністю проблеми подібного роду зустрічаються досить рідкісне	Інноваційна діяльність постійно супроводжується опором змінам з боку персоналу і споживачів, які ведуть до негативних наслідків.
Роль знань і творчості	Знання, до яких пред'являються вимоги конкретної професії, потрібні для досягнення запланованих цілей. Творчість час від часу може сприяти результатами діяльності, але не визначає їх	Знання і творчість є джерелом інновацій, а, отже, зумовлюють успішність інноваційної діяльності

Джерело: Узагальнено автором на основі [56]

Даний факт особливо відзначає С.В. Мальцева як одну з типових проблем інноваційної діяльності [26]. У зв'язку з цим також слід брати до уваги таку особливість інноваційної діяльності, як розширення охоплених в ході управління нею стадій життєвого циклу товарів і послуг. Ще однією характерною рисою інноваційної діяльності є високий ступінь нестабільності і невизначеності, що тягне за собою великі ризики і обумовлює існування потреби в їх управлінні, що сприяє підвищенню стійкості розвитку підприємства. Для інноваційної діяльності характерні велика невизначеність і нестабільність, а значить і високі ризики, що вимагають обов'язкового управління ними особливо при прийнятті інноваційних рішень.

До головної цілі управління ризиками належить пошук оптимального рівня ризику, який підприємство може прийняти на себе, та прибутковості, яку воно можливо отримає взамін [35].

Щоб знизити невизначеність можна застосовувати інструменти зменшення ризиків. До них відносяться: метод ухилення від ризиків, метод диверсифікації (розподілу), метод локалізації джерел ризику, метод дисипації ризику, метод компенсації ризиків, метод страхування ризику, метод хеджування.

Враховуючи, що інноваційна активність кореляційно залежна від вкладення витрат на науку, технології, наукові розробки [37], реалізація інновацій не є можливою без залучення і використання в цьому процесі фінансових ресурсів. Однак, із зростанням ступеня радикальності ідеї, зростає складність залучення інвестицій. Тоді як нестача виділених інвестицій, особливо на початковій стадії, дуже часто ускладнює трансформацію ідей в інновації. За останні роки обсяг інвестицій в інноваційну діяльність виріс. Так, за даними Держстату України на 04.09.2019 р. у 2016 р. витрати склали 733816,0 млн. грн., в 2017 – 904560,8 млн. грн., а в 2018 р. – 1112429,2 млн. грн. [36]. При цьому до однієї з головних проблем відноситься досить слабе фінансування інноваційної діяльності в Україні з боку приватного сектора. В

українському бізнесі витрати на НДДКР становлять лише близько 0,3 % ВВП. Це в 7-10 разів менше, ніж у розвинених країнах. У країнах ЄС частка великих корпорацій у витратах підприємницького сектору на дослідження і розробки займає 75 %, у США – 65% [36]. У подібній ситуації фінансових питань управління інноваційним розвитком, в тому числі управління фінансовою стійкістю авіаційних підприємств, що забезпечує їх інноваційний розвиток при збереженні платоспроможності [50], слід приділяти чимало часу.

Одним з найбільш сильних чинників, що стримують інноваційну активність, є нестача кваліфікованих кадрів [48]. Разом з тим забезпеченість персоналом, що володіє всіма необхідними для даної сфери характеристиками, наявність системи підготовки та перепідготовки кадрів, розвиток їх зацікавленості в інноваціях, а також організація роботи в командах визначають успішність інноваційної діяльності. З цієї причини цілий ряд всесвітньо відомих компаній ведуть постійний пошук і займаються удосконаленням методів стимулювання праці своїх працівників у сфері інноваційної діяльності. Часто супроводжують інноваційну діяльність опору змінам з боку персоналу підприємства і споживачів, провідні наслідків.

Усвідомлення високої ступенем їх серйозності фахівцями даної галузі стало причиною накопичення чималого досвіду по його подоланню. Так, провівши аналіз різних підходів до вирішення даної проблеми, О. Ю. Амосов визначив наступні заходи боротьби з опором змінам: забезпечення вмотивованості змін, розвиток персоналу, формування організаційної культури, проведення ефективної комунікаційної політики [48]. Успішність підприємств, діяльність яких орієнтована на виготовлення високотехнологічних продуктів і послуг, пов'язана не стільки з виробничими можливостями, скільки зі знаннями [48], за допомогою яких працівник стає здатним аналізувати відому йому інновацію і застосовувати її в інноваційній діяльності. Даний факт також слід враховувати в ході управління інноваційною діяльністю.

І безумовно, результати інноваційної діяльності нероздільно пов'язані з плодами творчої діяльності, які, в свою чергу, являють собою творчі зусилля їх

творців. Ці інтелектуальні продукти можуть мати різну форму таку, як: винаходи, наукові відкриття, результати технологічних або проектних робіт, зразки нової продукції і матеріалів, невідома раніше технологія і т. д.

Специфічність об'єкта управління накладає відбиток і на специфіку завдань. Згідно з вищезазначеними характерними особливостями інноваційної діяльності виділені наступні специфічні завдання управління: управління маркетинговими дослідженнями при реалізації інновацій; управління інтелектуальною власністю; управління впровадженням нововведень і управління ризиками; забезпечення необхідними ресурсами; управління соціальними та психологічними аспектами нововведень; управління творчим потенціалом співробітників.

Управління інноваційним розвитком здійснюється за допомогою реалізації притаманних їй функцій управління, які також мають свою специфіку та враховуються при визначенні концептуальних особливостей управління інноваційною діяльністю. Розгляд характерних рис функцій управління інноваційною діяльністю пропонується здійснити на основі таких загальних функцій управління: планування, організація, мотивація і контроль.

Планування як функція управління інноваційною діяльністю полягає у визначенні обґрунтованих напрямів інноваційної діяльності відповідно до прийнятих прогнозами і передбачає розробку системи планів, що забезпечують досягнення поставлених цілей розвитку. Реалізація даної функції також пов'язана з визначенням факторів, що впливають на інноваційну діяльність підприємства, і джерел інновацій. В ході реалізації даної функції мають враховуватися імовірнісний характер змісту і результатів інноваційної діяльності, перспективність і довготривалий характер її наслідків, тривалість циклу і висока складність робіт і велике число учасників.

Характерною рисою функції планування в сфері інновацій є незастосовність до нього жорсткого цілепокладання. Недосягнення спочатку поставлених цілей, на відміну від всіх інших областей, не завжди означає провал інновації, а їх досягнення ще не рівнозначно її комерційного успіху.

Функція організації інноваційної діяльності підприємства полягає в раціональному поєднанні в часі і просторі всіх елементів інноваційного процесу метою найбільш ефективного виконання прийнятих планових рішень. Дана функція, по-перше, передбачає формування процесів, що підтримують інноваційну діяльність, наприклад, в розробці схеми керування кожною стадією інноваційного процесу в хронологічній послідовності – від зародження ідеї до її втілення в готовому продукті та виведення його на ринок. По-друге, функція організації інноваційної діяльності передбачає формування організаційних структур, визначення характеру взаємовідносин між всіма її елементами, а також регулювання порядку й умов їх функціонування, що сприяють інноваційній діяльності. Інновації здатні ініціювати зміни на підприємстві і впливати на його організацію і структуру, причому характер змін тим більш невизначена і менш передбачуваний, ніж радикальніше сама інновація. У зв'язку з цим організаційна структура управління інноваційною діяльністю має бути досить динамічною і гнучко реагувати на зміни зовнішніх і внутрішніх умов. Нерідко в межах одного підприємства, що здійснює інноваційну діяльність, використовується відразу кілька різних типів організаційних структур управління, що дозволяє забезпечити раціональну просторову організацію інноваційної діяльності.

Однією з істотних особливостей інноваційної сфери є те, що в управлінні інноваційною діяльністю значущу роль відіграє неформальна організація. До неї відносяться відносини між людьми і структурами в процесі здійснення інноваційної діяльності, спонтанно-виникають внаслідок невизначеного характеру інновацій, в процесі яких можуть досягатися значні наукові і практичні результати.

При цьому все частіше виникає необхідність гнучкої самоорганізації і рухливості ролей в інноваційній діяльності. Функція мотивації персоналу в сфері інноваційної діяльності визначається як спонукання співробітників підприємства до активної інноваційної діяльності за допомогою формування сприятливих для цього умов і застосування механізмів розвитку інноваційного

потенціалу працівників і їх креативності.

Діяльність персоналу підприємства, що здійснює інноваційну діяльність, – ключовий фактор, що визначає основу для розробки інноваційних ідей і їх успішного впровадження. Це пояснює високу роль функції мотивації інноваційної діяльності на підприємстві. Першим ділом, як вже згадувалося, на підприємстві необхідно створити сприятливі умови для зростання зацікавленості своїх працівників до інноваційної діяльності.

Разом з тим співробітники інноваційного підприємства повинні володіти здатністю до сприйняття і впровадження інновацій, а значить в такій організації високе значення має забезпечення безперервного розвитку інноваційного потенціалу трудових ресурсів, під яким розуміється сукупність знань, навичок, здібностей і особистісних характеристик персоналу, що визначають міру його готовності до сприйняття, впровадження та продукування інновацій, що забезпечують ефективне функціонування організації в умовах інноваційної діяльності [16].

Завдання мотивації, у зв'язку з творчим характером трудової діяльності працівників інноваційного підприємства, також полягає у розвитку у них творчих здібностей, креативності (від англ. creative – творчий).

Відмітна особливість даної функції у сфері інноваційної діяльності полягає в тому, що остання відрізняється максимальною ступенем самомотивації і наближається до художньої творчості. Так, наприклад, перед будь-яким працівником наукової сфери цілі власного наукового росту, а також підвищення рівня і якості власних досліджень та науково-технічних результатів стоять вище цілі економічного виживання. Висока кваліфікація працівників інноваційної сфери, складна структура особистості і наявність багатопланових спонукань і мотивів є поясненням їх відношення до справедливого винагороди як процесу імовірнісному і обумовлюють перевагу застосування процесуальних теорій мотивації, які виявляють найбільш важливі аспекти механізму мотивації.

В умовах підвищеної невизначеності, високих ризиків, низькою передбачуваністю результатів та імовірнісної віддачею інноваційної діяльності

функція контролю набуває особливого значення і може бути визначена як постійна і структурована діяльність, спрямована на перевірку просування робіт у сфері інновацій, а також на виконання коригувальних дій.

Контроль як функція характеризується зворотним зв'язком, тобто фактичні дані про результати інноваційної діяльності підприємства порівнюються з плановими показниками з метою виявлення невідповідностей та їх причин.

У зв'язку з високою інтелектуальною насиченістю і неявним характером проміжних підсумків інноваційної діяльності форми зовнішнього контролю стають малоефективними. Великого значення набуває самоконтроль, тобто передача жорсткого механістичного контролю в руки самих контрольованих. Особливого значення набувають, пов'язані з контролем ходу інноваційних процесів, комунікації. В останніх переважає безперервний обмін інформацією.

У зв'язку з високою інтелектуальною насиченістю і неявним характером проміжних підсумків інноваційної діяльності форми зовнішнього контролю стають малоефективними. Великого значення набуває самоконтроль, тобто передача жорсткого механістичного контролю в руки самих контрольованих.

Особливого значення набувають, пов'язані з контролем ходу інноваційних процесів, комунікації. В останніх переважає безперервний обмін інформацією. Управління інноваційною діяльністю в кожній з її функцій передбачає використання різноманітних прийомів і методів, особливості яких визначаються змістом інноваційної діяльності. Методи управління інноваційною діяльністю – це правила і процедури виконання різних завдань управління інноваційною діяльністю з метою вироблення раціональних управлінських рішень.

Можна виділити три основних напрямки державного впливу на інноваційну діяльність авіаційних підприємств. По-перше, це створення інституційних і нормативно-законодавчих умов для сприятливих змін в сфері інновацій (формування науково-інноваційної інфраструктури, розробка та вдосконалення нормативно-правового забезпечення інноваційної діяльності,

особливо системи захисту інтелектуальної власності та охорони авторських прав). Основні положення законодавчого забезпечення інноваційної діяльності закріплені, головним чином, в: державних і обласних (а також регіональних і відомчих) програмах розвитку інноваційної діяльності; стратегіях інноваційного та соціально-економічного розвитку України та її регіонів; законах (про стратегії і програми) і постановах уряду (про затвердження програм).

По-друге, стимулювання і державна підтримка інноваційної діяльності (впровадження механізмів податкових пільг, реалізація права на прискорену амортизацію, вдосконалення механізмів залучення банківських позичок, розвиток системи лізингу, виділення прямих державних позик для реалізації проектів загальнонаціонального значення).

По-третє, зовнішньоекономічна підтримка інноваційної діяльності (сприяння міжнародному трансферту інновацій, міжнародному інвестиційному співробітництву, вдосконалення виставкової діяльності). Таким чином, особливості управління інноваційним розвитком авіаційних підприємств визначаються характером і особливостями інноваційної діяльності як специфічного об'єкта управління і полягають в наступному [57].

1. Управління інноваційним розвитком полягає в специфічному впливі на об'єкт, основною метою якого є створення середовища, сприятливого для стимулювання інновацій.

2. Специфічними завданнями управління інноваційним розвитком підприємств є: управління інтелектуальною власністю; управління маркетинговими дослідженнями при реалізації інновацій; управління впровадженням нововведень і управління ризиками; забезпечення необхідними ресурсами; управління соціальними та психологічними аспектами нововведень; управління творчим потенціалом співробітників.

3. У ході реалізації функції планування інноваційною діяльністю підприємств враховуються імовірнісний характер змісту і результатів інноваційної діяльності, перспективність і довготривалий характер її наслідків,

тривалість циклу і висока складність робіт і велике число учасників, внаслідок чого не є можливим застосовувати жорстке цілепокладання.

4. В реалізації функції організації раціонального поєднання всіх елементів інноваційної діяльності часто застосовується відразу кілька різних типів організаційних структур управління в рамках одного підприємства; організаційна структура управління інноваційною діяльністю має бути досить динамічною і гнучко реагувати на зміни зовнішніх і внутрішніх умов; важливе місце в управлінні інноваційною діяльністю займає неформальна організація, при цьому все частіше виникає необхідність гнучкої самоорганізації і рухливості ролей в інноваційній діяльності.

5. В реалізації функції контролю його зовнішні форми стають малоефективними; велике значення в управлінні інноваційною діяльністю набуває самоконтроль, тобто передача жорсткого механістичного контролю в руки самих контрольованих; особливу роль відіграють комунікації, пов'язані з контролем ходу інноваційних процесів, в яких переважає безперервний обмін інформацією.

6. В управлінні інноваційною діяльністю підприємства широко використовується прогностичний інструментарій та економіко-математичні методи вибору пріоритетного напрямку інноваційної діяльності, методи пошуку інноваційних ідей та гнучкі методики проектного управління; часто виникає необхідність спиратися на інтуїцію, логіку та досвід людей; відводиться велике місце соціально-психологічним видів впливу, а також звужується круг можливостей для використання адміністративних важелів.

7. Державний вплив на інноваційну діяльність підприємств полягає в створенні інституціональних і нормативно-законодавчих умов для сприятливих змін в сфері інновацій, стимулювання та державну підтримку інноваційної діяльності, а також зовнішньоекономічна підтримка інноваційної діяльності.

Сформульовані особливості управління інноваційним розвитком авіаційних підприємств є сутнісними характеристиками даного виду управління, визначають його винятковий характер і відрізняють від управління

традиційною діяльністю. Їх слід враховувати при вирішенні важливих проблем, що стоять перед керівництвом, в тому числі проблеми розвитку системи управління інноваційною діяльністю підприємства.

Висновки до розділу 1

У першому розділі магістерської роботи розглянуті теоретико-методичні засади стратегії інноваційного розвитку авіаційного підприємства. Основними науковими результатами слід вважати наступні:

- на підставі системного підходу, якій дозволяє більш глибоке розуміти сутність інновацій удосконалено їх визначення як процесу реалізації нової ідеї в будь-якій сфері життєдіяльності, що сприяє більш повному задоволенню існуючої потреби на ринку і приносить економічний ефект;

- визначені відмітні риси інновацій а саме: по-перше, цілеспрямований не випадковий характер реалізації, по-друге, завершеність результатів, практична застосовність нововведень і, по-третє, присутність новизни отриманих результатів, що виявляється в їх якісну відмінність від аналогів, що вже існували раніше;

- удосконалено визначення поняття інноваційного розвитку підприємства. Під інноваційним розвитком підприємства слід розуміти специфічний процес зміни, результатом якого є підвищення конкурентних переваг, збереження його економічних вигід шляхом цілеспрямованої зміни внутрішніх факторів завдяки впровадженню технологічних рішень, новим методам управління, змін в структурі виробництва нового продукту або послуги;

- узагальнені методологічні засади інноваційного розвитку підприємства, які є фундаментом для більш глибокої систематизації та вивчення інноваційних процесів, що протікають на підприємстві. Вивчення процесів, що впливають на інноваційний розвиток підприємства, дозволяє узагальнити інформацію про інноваційну діяльність підприємства, що представляє собою складний і багатогранний процес трансформацій, який має

свої напрямки, важелі впливу, конкретні цілі, фінансові ресурси, структурну організацію та джерела мотивації. Доведено, що інноваційний розвиток неможливо без відповідної інноваційного середовища, певного попиту на ринку даної інновації, розвинутої інфраструктури, а також наявності кваліфікованих кадрів;

- удосконалено уявлення архітекtonіки формулювання особливостей стратегічного управління інноваційним розвитком авіаційних підприємств, що відображає закономірність і логіку їх виявлення;

- удосконалено визначення поняття управління інноваційним розвитком авіаційного підприємства діяльністю підприємства і що полягає в специфічному впливі на об'єкт, основною метою якого є створення середовища, сприятливого для стимулювання інновацій;

- визначено особливості інноваційного розвитку авіаційних підприємств, які визначаються характером і особливостями інноваційної діяльності як специфічного об'єкта управління. Сформульовані особливості управління інноваційним розвитком авіаційних підприємств є сутнісними характеристиками даного виду управління, визначають його винятковий характер і відрізняють від управління традиційною діяльністю. Їх слід враховувати при вирішенні важливих проблем, що стоять перед керівництвом, в тому числі проблеми розвитку системи управління інноваційною діяльністю підприємства

РОЗДІЛ II

АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДП «КОНОТОПСЬКИЙ АВІАРЕМОНТНИЙ ЗАВОД «АВІАКОН»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Державне підприємство «Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон» є стратегічно важливим підприємством оборонно-промислового комплексу України, основною спеціалізацією якого є ремонт військової авіаційної техніки, заснований у 1931 році.

«Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон» є складовою частиною державного господарського об'єднання Концерн «Авіавоєнремонт», що безпосередньо підпорядковане управлінню Міністерства оборони України. Датою створення Концерну «Авіавоєнремонт» вважається 7 червня 2005 р. згідно наказу Міністра оборони України № 310. Крім ДП «Авіакон» в складі Концерну сім державних авіаремонтних підприємств Міністерства оборони України.

Особливостями діяльності концерну є формування єдиного інтегрованого комплексу суб'єктів господарювання авіаційно-ремонтної галузі, основним завданням даного інтегрованого об'єднання є відтворення з урахуванням тенденцій інноваційного розвитку льотної придатності, оновлення авіаційного обладнання та техніки.

Доцільно зазначити, що Концерн реалізує свою діяльність відповідно до регламентованого, уніфікованого нормативно-правового забезпечення з ремонту модернізації та реконструкції військової авіаційної техніки. Синтез інтересів науково-технічного, технологічного, виробничого і комерційного характеру учасників Концерну, дозволяє підприємству зосереджуватися на реалізації пріоритетних напрямках державних програм інноваційного розвитку інноваційної галузі Міністерства оборони України.

У цьому зв'язку стратегічною місією ДП «Конотопський авіаремонтний

завод «Авіакон» є створення умов та реалізація ремонту авіаційної техніки відповідно до міжнародних технічних стандартів.

Відповідно до зазначеної місії основною ціллю його функціонування є отримання максимально можливого фінансового результату на вкладений капітал, як в межах держави так і на рівні міжнародної співпраці. Для реалізації вище зазначеної мети уявляється доцільним визначити пріоритетну філософію функціонування підприємства:

1) Створення умов стійкого збалансованого стійкого розвитку підприємства в основу якого поставлено максимізація прибутку і доходів підприємства;

2) Реалізація основних критеріїв ефективності прийнятих управлінських рішень зокрема всебічне задоволення споживчого;

3) Досягнення соціального та економічного суспільного ефекту з метою визначення цінності даного підприємства;

4) Підвищення якості життя співробітників за рахунок створення належних умов праці та розробки ефективної системи мотивації персоналу.

Основні напрямки діяльності ДП «АВІАКОН» до класифікації видів економічної діяльності є:

– капітально-відновлювальний ремонт, переобладнання і модернізація вертольотів Мі-17, Мі-8, Мі-24, Мі-35, Мі-26, Мі-2 усіх модифікацій;

– ремонт агрегатів вертолітного, приладного, спеціального і радіоелектронного оснащення;

– дослідження технічного стану вертольотів у місцях, де вони експлуатуються;

– подовження міжремонтних ресурсів;

– виготовлення засклення вертольотів Міля усіх типів і модифікацій;

– виготовлення гумовотехнічних виробів для агрегатів вертольотів;

– навчання, перенавчання і підвищення кваліфікації авіаційного персоналу замовника [31].

Під час проведення капітального ремонту вертольотів, на вимогу

замовника, ДП «АВІАКОН» комплексно забезпечує наступними видами робіт з модернізації:

- оригінальна технологія динамічного балансування несучого і рульового гвинтів вертольотів, яка забезпечує зниження рівня вібрації і значно підвищує точність застосування засобів ураження;
- цифрова система записів параметрів вертольотів;
- модернізація вертольотів під встановлення двигунів, які мають покращені характеристики потужності;
- встановлення оснащення для застосування вертольотів за вимогами ІСАО і НАТО;
- адаптація вертольотів відповідно до вимог замовника;
- захист фюзеляжів вертольотів від корозійних ушкоджень;
- подовження життєвого циклу вертольотів [31].

ДП «АВІАКОН» є безпосереднім учасником реалізації миротворчих програм. Проведена модернізація та переобладнання авіаційної техніки, а саме вертольотів відповідно до умов та вимог миротворчої місії, визнавалася як якісна керівництвом ООН.

На теперішній час ДП «АВІАКОН» займає провідну роль серед світової авіаційної спільноти. Споживачами продукції підприємства є не тільки вітчизняні підприємства, але іноземні споживачі. Дотримуючись у своїй діяльності головної концепції, а саме забезпечення високої якості, надійності та довговічності відновлених вертольотів, подальше вдосконалення виробничих і технологічних процесів, завод протягом своєї діяльності завоював репутацію одного з провідних підприємств в області капітально-відновлювального ремонту авіатехніки.

За умов переходу економіки України до ринкових відносин, суттєвого розширення прав підприємств у галузі фінансово-економічної діяльності одним із головних напрямів аналітичної роботи будь-якого підприємства є деталізована оцінка фінансового стану його діяльності [34].

Структура ДП «Авіакон» складається з цехів: по ремонту вертольотів;

агрегатів, систем та двигунів; авіоніки; механо-гальвінічного цеху; льотно-випробувальної станції; служби головного інженера (технічний відділ; енергомеханічна служба; служба комунального господарства); служби головного конструктора, об'єктів соціальної сфери; керівного складу підприємством та інших структурних підрозділів.

В процесі виробництва на підприємстві беруть участь три основні фактори: трудові ресурси, виробничі фонди (необоротні засоби), оборотні фонди.

Важливе значення в виробничо-господарській діяльності підприємства відіграють трудові ресурси. Трудові ресурси – це частина працездатного населення, що за своїми віковими, фізичними, освітніми даними відповідає певній сфері діяльності [31]. Від забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, раціонального їх використання залежить організаційно-технічний рівень виробництва, імідж підприємства, його фінансова стабільність, всі економічні показники. Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу становить 2067 осіб та 73 особи позаштатних працівників. Динаміка кадрів ДП «Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон» зображена у таблиці 2.1.

Як показують дані таблиці 2.1, чисельність усього персоналу підприємства в 2018 р., в порівнянні з 2017 р., збільшилась на 539 осіб. У тому числі збільшилася чисельність промислово-виробничого персоналу - на 569 чоловіки, тоді як чисельність працівників неосновної діяльності зменшилась на 30 чоловік - із 259 до 229. На збільшення загальної чисельності працівників основної діяльності вплинуло збільшення робітників (на 506 чоловік) та зменшення службовців на 18 чоловік (що зумовлене збільшенням кількості спеціалістів).

Внаслідок зміни кількості працівників відбулися структурні зрушення: частка працівників основної діяльності зросла на 5,6% (що було спричинене виробничою необхідністю); питома вага робітників зросла на 16%, а частка службовців зменшилась на 5%; внаслідок скорочення службового персоналу

відбулося зменшення частки спеціалістів на 5,5%, а частка керівників зросла на 0,1%. Питома вага непромислового персоналу зменшилась на 46,9%. Зростання питомої ваги робітників свідчить про деяке підвищення виробничого потенціалу підприємства, а значить і про позитивний вплив на продуктивність праці.

Таблиця 2.1

Динаміка та структура кадрів ДП «Конотопський авіаремонтний завод
«Авіакон», осіб

Категорії персоналу	Роки, осіб			2017 р.		2018 р.		Відхилення 2018 р. від 2017 р.	
	2016	2017	2018	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Всього	1034	981	1 173	1528	100	2067	100	+539	X
У тому числі:									
- працівники основної діяльності (промислово-виробничий персонал)	685	742	973	1269	83,1	1838	88,7	+569	+5,6
З них:									
- робітники	341	370	356	533	34,9	1039	50,9	+506	+16
- службовці	92	110	207	256	16,9	273	11,9	+18	-5
З них: - керівники	10	13	10	15	0,9	16	1,0	+1	+0,1
- спеціалісти	242	249	400	465	30,41	510	24,9	+45	-5,5
Неосновна діяльність (непромисловий персонал)	349	239	200	259	16,9	229	11,3	-30	-46,9

Джерело: Складено автором за даними ДП «Авіакон»

В цілому, відслідковується тенденція збільшення чисельності персоналу підприємства, що може означати - збільшення обсягів виробництва, а значить і можливість збільшення прибутку підприємства.

Необоротні активи – це матеріальні активи, очікуваний строк корисного використання (експлуатації) котрих становить понад один рік і які підприємство утримує з метою використання їх у процесі виробництва чи постачання товарів, надання послуг, здавання в оренду іншим особам, для

здійснення адміністративних і соціально-культурних функцій (або використання в процесі операційного циклу, якщо він триваліший за один рік) [93, с. 310].

Необоротні фонди поділяються на: виробничі (функціонують у сфері матеріального виробництва підприємства); невиробничі (фонди невиробничої сфери - житлові будинки, об'єкти соціально-культурного й побутового призначення, що перебувають на балансі підприємства).

Економічний аналіз необоротних засобів розпочинається з оцінки стану їх руху та структури в наявних основних фондах відповідно на кінець та на початок звітного періоду порівняно з початком та визначення ефективності їх розміщення. Вихідні дані для аналізу руху та структури наявних основних фондів ДП «Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон» містяться в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Наявність, рух і структура необоротних фондів
ДП «Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон» в 2018 р.

Група основних засобів	На початок року		Надійшло за рік		Вибуло за рік		На кінець року		Зміна в структурі на кінець року	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Виробничого призначення	23756	89,3	257	53,9	600	52,3	23413	90,3	-343	1,0
Невиробничого призначення	2856	10,7	220	46,1	548	47,7	2528	9,7	-328	-1,0
Всього	26612	100	477	100	1148	100	25941	100	-671	X

Джерело: Складено автором за даними ДП «Авіакон»

Як свідчать дані таблиці 2.2, основні фонди на кінець року зменшилися на 671 тис. грн., що було спричинене надходженням основних засобів на суму 477 тис. грн. та вибуттям на суму 1148 тис. грн. Утому числі, на зміну наявних

основних фондів вплинуло: зменшення виробничих основних фондів на 343 тис. грн., тоді як питома вага фондів збільшилась на 1%. Такі зміни відбулися за рахунок вибуття основних засобів цієї групи на суму 600 тис. грн. (що становить 52,3% всіх основних фондів підприємства за даний період) та надходженням на суму 257 тис. грн. (що, становить майже 52,3% всіх набутих основних засобів впродовж звітного року). Основні засоби невиробничого характеру зменшились на 328 тис. грн., що становить 1%, Дані зміни відбулись за рахунок надходження невиробничих засобів на суму 220 тис грн, та їх вибуття на суму 548 тис. грн. Рух та структура основних засобів даного підприємства наведено на рисунку 2.1.

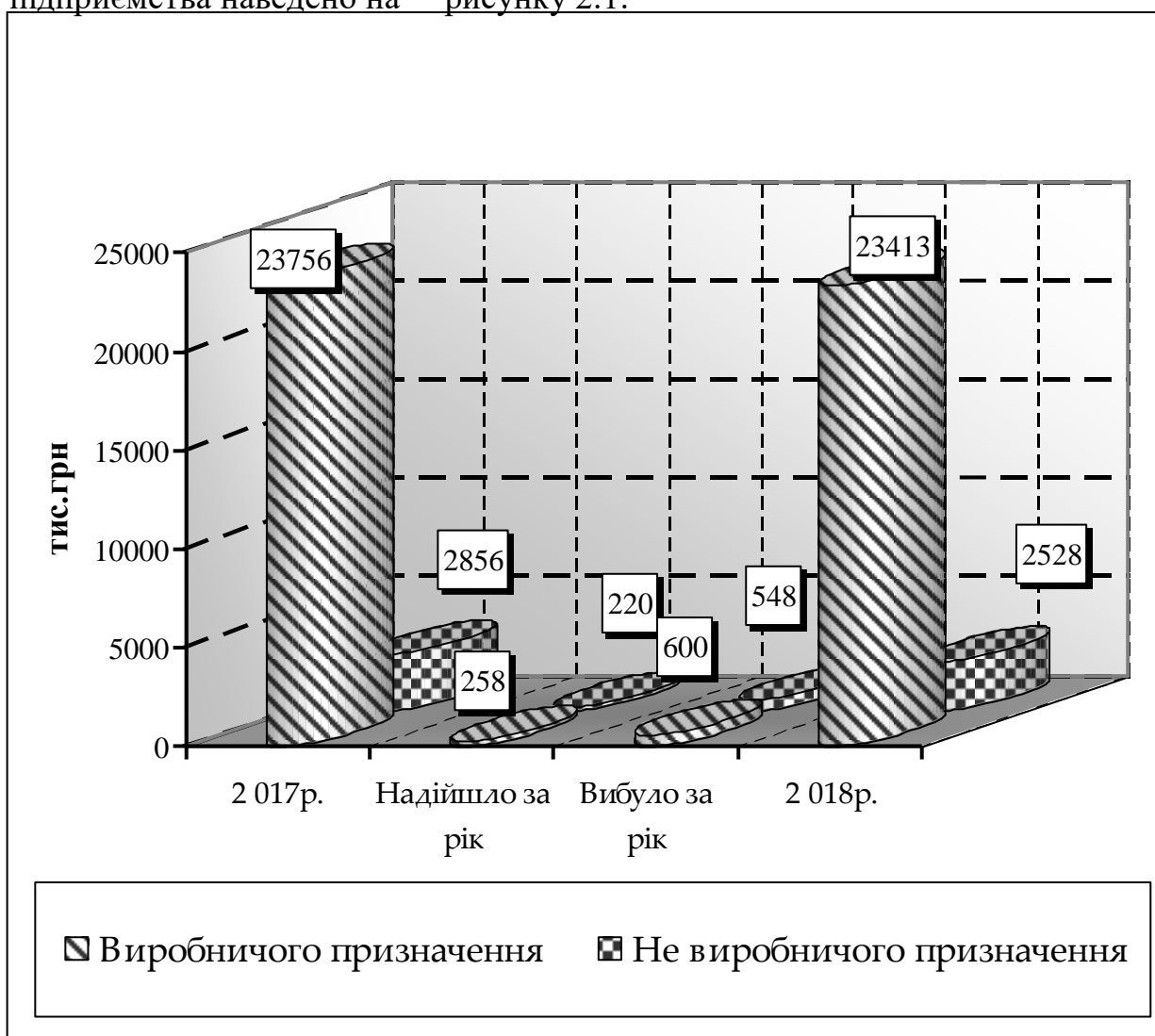


Рис. 2.1. Рух і структура необоротних фондів

ДП «Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон»

Джерело: Побудовано автором за даними ДП «Авіакон»

Особливу увагу слід приділити дослідженню й оцінці активної частини основних виробничих фондів, оскільки саме ці фонди характеризують виробничі можливості підприємства. Активна частина основних фондів приймає безпосередню участь у виробничому процесі і завдяки цьому забезпечує належний обсяг та якість продукції. Аналіз активної частини основних фондів ДП «Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон» наводиться в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Наявність, рух та структура активної частини необоротних фондів
ДП «Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон» в 2018 р.

Основні засоби	На початок року		Надійшло за рік		Вибуло за рік		На кінець року		Зміна в структурі на кінець року	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
1. Будинки й споруди	49138	66,8	-	-	825	12,3	48313	65,4	-825	-1,4
2. Машини й устаткування	21133	28,8	6301	85,9	5493	79,4	21951	29,7	+818	+0,9
3. Транспортні засоби	1919	2,6	699	10,2	529	7,6	2089	2,8	+170	+0,2
4. Інструмент і пристрої, інвентар	1260	1,8	295	3,9	52	0,7	1503	2,1	+243	+0,3
Всього	73450	100	7025	100	6899	100	73856	100	+406	X

Джерело: Складено автором за даними ДП «Авіакон»

З даних таблиці 2.3 можна зробити висновок про те, що вартість основних засобів у 2018 році зросла на 406 тис. грн., в порівнянні з попереднім 2017 роком. Такі зміни, в основному, відбулися за рахунок збільшення машин та устаткування на 818 тис. грн., що становить 0,9%, транспортних засобів на 170 тис. грн. (на 0,2%) та інструментів на 0,3% – 243 тис. грн. При цьому вартість будинків і споруди за останній рік зменшились на 825 тис. грн., тобто на 1,4 %. Це, в свою чергу свідчить про значний знос основних засобів та

задовільне їх оновлення. Оборотні засоби - це все те, до чого докладається жива праця, тобто сировина з якої виготовляється кінцевий продукт праці. Праця - як наслідок дії робочої сили на предмети праці з метою здійснення діяльності підприємства. Для комплексної оцінки ДП «Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон» необхідно виконати аналіз забезпеченості власними оборотними коштами, робочим капіталом, та структуру капіталу за допомогою коефіцієнта автономії. Виконаємо таку оцінку для досліджуваного підприємства. Оцінку почнемо з аналізу забезпеченості підприємства власними оборотними коштами й робочим капіталом .

З даних у таблиці випливає, що протягом п'яти років (2013 - 2018) сума довгострокових джерел фінансування перевищує вартість необоротних активів підприємства, що говорить про забезпеченість необоротних активів економічно обґрунтованими джерелами фінансування. У структурі довгострокових пасивів переважає власний капітал, що зріс протягом п'яти років на 118,1 % (з 43045 тис. грн. у 2013, до 50830 тис. грн., у 2018; за останній рік він збільшився на 122,1%, тобто на 9214,49 тис. грн.). Даний ріст зумовлений збільшенням резервного капіталу з 2017 по 2018 рр. на 461 тис. грн., а протягом всього досліджуваного періоду – на 872 тис. грн., темпи росту при цьому становлять 170,5% і 458,8% відповідно. Позитивним є ріст за статтю “Нерозподілений прибуток”, що із збитку в розмірі 2229 тис. грн. у 2013 році зріс до прибутку у 2018 р. – 16631 тис. грн., темпи росту – 746,1%, а за останній рік він збільшився на 170,5% (461 тис. грн.). Суми власних оборотних коштів і робочого капіталу теж зростають, що позитивно впливає на збільшення власного капіталу і сприяє стабільній роботі ДП «Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон» На відміну від основних засобів, оборотні споживаються в одному виробничому циклі, і їх вартість повністю переноситься на вартість виготовленої продукції.

До оборотних виробничих фондів належать: сировина, основні та допоміжні матеріали, напівфабрикати, паливо, тара, запасні частини для ремонтів, малоцінні і швидкозношувані предмети, незавершене виробництво,

витрати майбутніх періодів.

Фонди обігу - залишки готової продукції на складі підприємства, відвантажені, але не оплачені покупцями товари, залишки коштів на поточному рахунку в банку, касі, у розрахунках, дебіторська заборгованість, короткострокові цінні папери. Проаналізуємо зміни складу та структури оборотного капіталу (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка складу та структури оборотного капіталу
ДП «Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон» у 2018 році

Показники	На початок року		На кінець року		Зміна в структурі на кінець року	
	тис. грн.	у%	тис. грн.	у%	тис. грн.	у%
Оборотний капітал:	42612	100	56467	100	13855	X
- виробничі запаси	21346	50,1	27865	49,3	6519	-0,8
- незавершене виробництво	7515	17,6	6209	10,9	-1306	-6,7
- товари	1263	2,9	1257	2,2	-6	-0,7
- готова продукція	4102	9,6	6437	11,4	2335	1,8
- дебіторська заборгованість	2832	6,7	11965	21,3	9133	6,7
- грошові кошти	1489	3,6	2310	4,2	821	0,6
- інші оборотні активи	1962	4,6	422	0,7	-1540	-3,9

Джерело: Складено автором за даними ДП «Авіакон»

Таким чином, загальна сума оборотних активів за рік збільшилась на 13855 тис. грн. Ця зміна зумовлена збільшенням оборотного капіталу за такими статтями: виробничі запаси зросли на 6519 тис. грн. - із 21346 до 27865 тис. грн.; готова продукція збільшилась на 2335 тис. грн.; дебіторська заборгованість виросла на 9133 тис. грн. - з 2832 до 11965 тис. грн.; грошові кошти збільшились на 821 тис. грн. - із 1489 до 2310 тис. грн. При цьому відбулось зменшення тварин на вирощуванні та відгодівлі на 2101 тис. грн.;

незавершене будівництво зменшилось із 7515 тис. грн. на початок року, до 6209 тис. грн. на кінець, тобто на 1306 тис. грн. та інших необоротних активів – на 1540 тис. грн.

Аналізуючи зміни структури розміщення оборотних засобів, можна зробити висновок, що у звітному році частка виробничих запасів зменшилась на 0,8% (із 50,4% до 49,3%), одночасно зросла частка готової продукції на 1,8% (з 936% до 11,4). Зменшення питомої ваги виробничих запасів та готової продукції для ДП «Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон» може свідчити про збільшення фактичного виконання робіт, а значить про можливість зростання виробничого потенціалу підприємства в майбутньому. Відбулося незначне збільшення частки грошових коштів на 0,6%, частка дебіторської заборгованості теж збільшилась на 6,7% (з 6,7 до 21,3%). Збільшення частки дебіторської заборгованості в складі оборотних коштів свідчить про порушення та несвоєчасність повернення грошових коштів з боку замовників. Така значна частка дебіторської заборгованості призводить до фінансових ускладнень - підприємству бракує коштів для придбання виробничих запасів, виплати заробітної плати, розрахунків з бюджетом. Окрім того, заморожування коштів призводить до сповільненості оборотності капіталу. Тому, керівництво ДП «Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон» повинне бути зацікавлене в скороченні термінів погашення платежів шляхом удосконалення розрахунків, своєчасного оформлення розрахункових документів, передоплати тощо.

Оцінку забезпеченості підприємства власними оборотними коштами й робочим капіталом за допомогою відносних показників проілюструємо тільки за власними оборотними коштами, адже у нашому випадку сума робочого капіталу і власних оборотних коштів збігаються. Результати аналізу представлені в таблиці 2.5.

З даних таблиці 2.5 видно, що підприємство має достатню мобільність власного капіталу: з 2014 по 2017 рр. даний показник знижувався з 0,28 по 0,21, однак у 2018 році він зріс і складає 0,33, тобто 33% власних джерел

фінансування вкладені в оборотні активи.

Таблиця 2.5

Динаміка забезпеченості власними оборотними коштами

ДП «Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон»

Показник	2014 р.	2015 р.	2016р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення 2018 р. від 2014 р. (+,-)
Коефіцієнт маневреності	0,28	0,29	0,22	0,21	0,33	0,05
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,1	0,78	0,31	0,21	0,29	0,19
Коефіцієнт забезпеченості обороту власними оборотними коштами	0,58	0,56	0,11	0,08	0,12	-0,46

Джерело: Розраховано автором за даними ДП «Авіакон»

Рівень забезпеченості власними оборотними засобами слід визначити як досить низький, при цьому найвищий його показник у 2014 році – 0,78, надалі відслідковується його зниження до 0,29 у 2018 році. Це свідчить про те що лише 29 % оборотних активів профінансовано із власних джерел. Зниження коефіцієнта забезпеченості обороту власними оборотними засобами (2014 р. – 0,58, 2015 р. – 0,56, 2016 р. – 0,11, 2017 р. – 0,08, 2018 р – 0,12 в цілому з 2014 по 2018 роки коефіцієнт зменшився на 0,46 є позитивною тенденцією, оскільки свідчить про збільшення обсягів реалізації продукції.

При оцінці оборотних засобів ДП «Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон» слід використати коефіцієнт мобільності майна та коефіцієнт мобільності оборотних активів. Коефіцієнт мобільності майна розраховується як відношення вартості оборотних активів до вартості всього майна. Коефіцієнт мобільності оборотних активів – відношення найбільш мобільної їх частини до вартості оборотних активів. Так, у 2014 році коефіцієнт мобільності майна становив:

$$K_{\text{моб.м.}} = 18009 \text{ тис.грн.} / 49143 \text{ тис.грн.} = 0,36,$$

у 2015 році – 0,34, 2016 році – 0,46, у 2017 році – 0,56, у 2018 році – 0,62.

Коефіцієнт мобільності оборотних активів у 2014 році мав таке значення:

$$K_{\text{моб.об.ак.}} = 15548 \text{ тис.грн.} / 18009 \text{ тис.грн.} = 0,86,$$

у 2015 році –0,94, 2016 році – 0,75, у 2017 році – 0,85, у 2018 році – 0,73.

З 2014-го до 2018 року спостерігається збільшення коефіцієнтів мобільності майна, що й підтверджує тенденцію прискорення оборотності майнових засобів підприємства. А це означає, що за умов високої рентабельності продукції вільні кошти можуть спрямовуватись на розширення виробництва. Зменшення ж до 2018 року коефіцієнта мобільності оборотних активів пояснюється зменшенням найбільш мобільної їх частини (коштів і фінансових вкладень).

Таким чином, аналіз господарської діяльності ДП «Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон» показав що: переважна частка дебіторської заборгованості в структурі оборотних активів є негативним явищем, оскільки частка останнього становить 21,3% (з огляду на це, керівництву підприємства слід вжити певних заходів, щодо зменшення дебіторської заборгованості - самим стягнути ці кошти чи в судовому порядку, або звернутися до факторингової компанії). Підприємство має достатню мобільність власного капіталу, зростає його виробничий потенціал та продуктивність праці, що свідчить про позитивні зміни в його діяльності.

2.2. Оцінка ефективності фінансово-економічної діяльності підприємства

Фінансовий стан підприємства є комплексним поняттям, що залежить від багатьох факторів і характеризується системою показників, що відображають наявність і розміщення коштів, реальні і потенційні можливості. Його можна представити як міру забезпеченості підприємства необхідними фінансовими ресурсами й ступінь раціональності їхнього розміщення для здійснення ефективної господарської діяльності та своєчасного здійснення розрахунків за своїми обов'язками.

Проведення фінансової діагностики господарюючих суб'єктів

припускає аналіз і оцінку результатів підприємства в рамках його операційної, інвестиційної й фінансової діяльності. При цьому основні аспекти робляться на оцінці ефективності використання всіх економічних факторів виробництва, предметів праці, живої праці, фінансових й інформаційних ресурсів. Тобто, коло показників, які використовуються для економічної діагностики, досить широке.

Джерелом інформації для діагностики фінансового стану є фінансова звітність, примітки до фінансової звітності, статистична і операційна звітність. Аналіз фінансового стану підприємства доцільно проводити після складання місячного, квартального, річного виробничих звітів та бухгалтерського балансу. Для формування фінансової звітності підприємства використовується фінансова бухгалтерська звітність.

Попередня оцінка динаміки фінансового стану підприємства проводиться шляхом аналізу темпів зміни чистого прибутку, виторгу від реалізації продукції, сукупних доходів та витрат. Основні показники, що характеризують фінансово-господарську діяльність та дають можливість зрозуміти ефективність функціонування підприємства, наведені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Оцінка темпів росту виторгу, прибутку, доходів і витрат

ДП «Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон», тис. грн.

Показник	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення 2018 р. до			
						+,-		%	
						2014 р.	2017 р.	2014 р.	2017 р.
Чистий прибуток	18	-1266	1366	1366	8224	8206	6858	45688,8	602,0
Виторг від реалізації продукції	20595	21210	63284	139228	105305	84710	-33923	511,3	75,6
Сукупні доходи	27579	31843	86161	167833	258046	230467	90213	935,3	53,7
Сукупні витрати	26983	30620	87261	159138	248319	221336	89181	920,1	56,0

Джерело: Розраховано автором за даними ДП «Авіакон»

У досліджуваному періоді спостерігається покращення фінансового стану підприємства, що, насамперед, виражається збільшенням чистого прибутку й виторгу від реалізації продукції на фоні росту сукупних активів. Слід зазначити, що виторг від реалізації продукції за 2018 рік зменшився на 75,6% (33,9 тис. грн.), а це в свою чергу зумовлено зменшенням реалізації товарів і зниженням ціни. Чистий прибуток зріс у 2018 році, в порівнянні з 2017 роком, на 602,0%, динаміка росту виручка від реалізації продукції в 2018р., в порівнянні з 2017 р., – 75,6 %, з 2014 р. – 511,3 %. Це говорить про ріст рентабельності й прискорення оборотності активів. Росту чистого прибутку сприяло збільшення сукупних доходів ДП «Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон» з 2014 по 2018 рр., на 9 тис. грн., що становить 935,3%. За останній рік їх сума виросла з 167,8 тис. грн. до 258,0 тис. грн., тобто на 53,7%. Витрати товариства протягом 2018 року зросли на 56,0% (89,2 тис. грн.).

Таким чином, у ході оцінки можна зробити висновок про сприятливі зміни фінансового стану підприємства, що відбулися протягом п'яти років. Графічно оцінку темпів росту виторгу, прибутку, доходів і витрат ДП «Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон» у 2014 – 2018 рр. зображено на рисунку 2.2.

Основою аналізу фінансового стану підприємства є аналіз балансу. Як відомо, в активі балансу, в узагальненому грошовому вираженні, показані стан і розміщення засобів підприємства, в пасиві - джерела їх утворення. Бухгалтерський баланс - основа фінансової звітності в якій відображають результати господарської діяльності і фінансової діяльності підприємства за певний період (квартал, рік) на конкретну дату [8, с. 278].

Розпочинається аналіз із загального ознайомлення з даними балансу. Формується уявлення про діяльність підприємства, виявляються зміни у складі майна та джерелах його утворення, встановлюються взаємозв'язки між окремими показниками тощо.

Продовжується аналіз балансу аналізом структури і динаміки активів. Фінансовий стан підприємства значною мірою залежить від доцільності та

раціональності вкладення фінансових ресурсів в активи. Від того, які кошти (власні чи залучені) вкладені в оборотні та необоротні засоби, скільки їх знаходиться у сфері виробництва і в сфері обігу, в грошовій і матеріальній формах, та на скільки оптимальне їх співвідношення, багато в чому залежать результати виробничої і фінансової діяльності, а отже, і фінансовий стан підприємства.

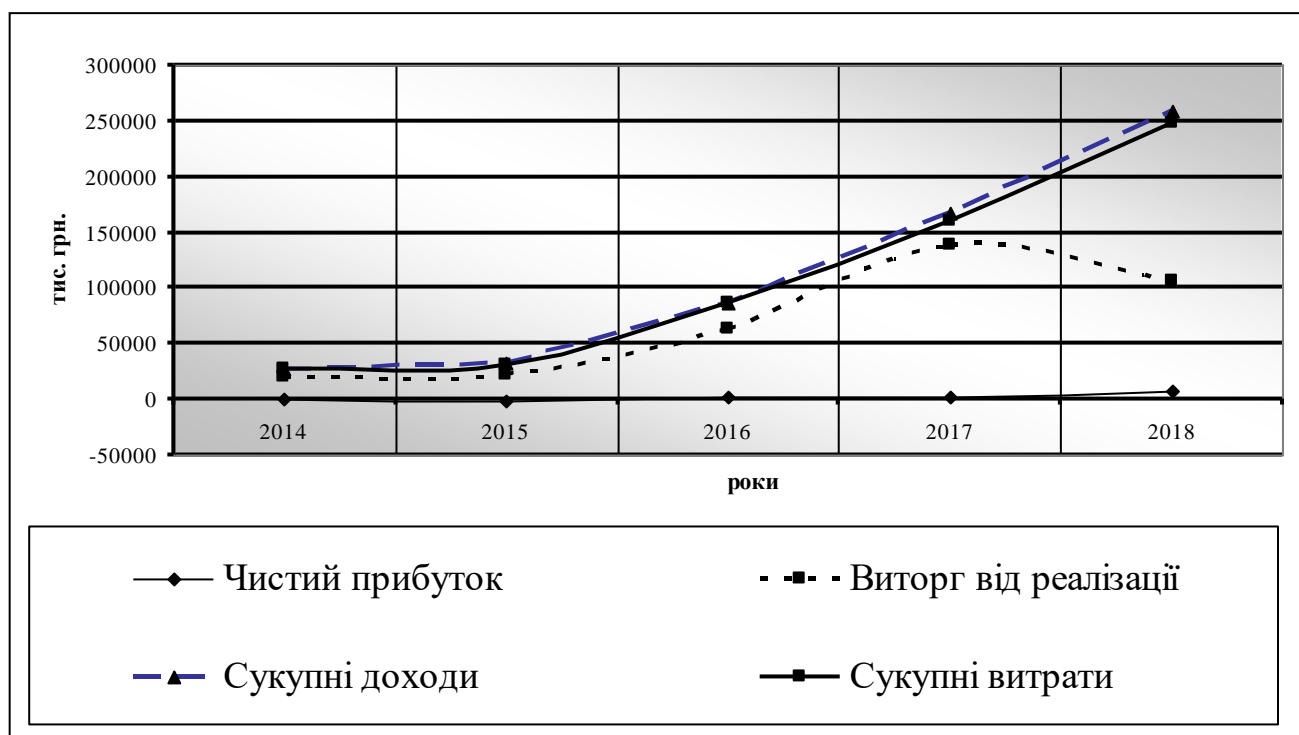


Рис. 2.2. Динаміка чистого прибутку, виторгу від реалізації, сукупних доходів та витрат ДП «Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон» за 2014 – 2018 рр.

Джерело: Побудовано автором за даними ДП «Авіакон»

В процесі функціонування підприємства величина активів та їх структура постійно змінюються. У зв'язку з цим в процесі аналізу активів в першу чергу слід вивчити зміни в їх складі та структурі і оцінити їх [41].

Безпосередньо з балансу можна одержати ряд найважливіших характеристик фінансового стану підприємства:

- загальна вартість майна підприємства;
- вартість основних коштів та інших необоротних активів;
- вартість оборотних коштів;

- вартість матеріальних оборотних коштів;
- величина дебіторської заборгованості;
- сума коштів;
- сума власного капіталу;
- величина позикового капіталу;
- величина довгострокових кредитів і позик, що призначені для формування основних коштів і необоротних активів;
- величина короткострокових кредитів і позик, що призначені для формування оборотних активів.

Аналіз змін, що відбулися у структурі активів ДП «Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон» за 2018 р. наведені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Зміни в структурі активів ДП «Конотопський авіаремонтний завод
«Авіакон»

Актив	2017 р.		2018 р.		Зміни за рік	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
I. Необоротні активи						
Незавершене будівництво	5232	6,9	7042	7,8	1810	0,9
Основні засоби	26621	35,4	25941	28,6	-680	-6,8
Інші необоротні активи	-	-	-	-	-	-
Усього за розділом I	32676	43,4	34269	37,8	1593	-5,6
II. Оборотні активи						
Запаси:						
- виробничі запаси	21346	28,4	27865	30,7	6519	2,3
- готова продукція	4102	5,4	6437	7,1	2335	1,7
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	3306	4,4	12440	13,7	9134	9,3
Дебіторська заборгованість за розрахунками	-	-	-	-	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	102	0,4	101	0,11	-1	-0,29
Грошові кошти та їх еквіваленти	1489	1,9	2310	2,5	821	0,9
Усього за розділом II	42612	56,6	56467	62,2	13855	5,6
Баланс	75288	100	90736	100	15448	X

Джерело: Складено автором за даними ДП «Авіакон»

З даних таблиці 2.7 видно, що на початок 2018 року вартість майна в розпорядженні ДП «Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон» становила 75288 тис. грн., тобто за звітний період майно підприємства збільшилось на 15448 тис. грн. На зміну активів вплинули такі чинники: необоротні активи зменшилися в 2018 році порівняно з 2017 роком на 5,6%, що було зумовлене зменшенням основних засобів на 680 тис. грн. (6,8%); оборотні активи в 2018 році зросли на 13855 тис. грн., на їх зміну вплинуло збільшення запасів на 8854 тис. грн. 4%, дебіторської заборгованості на 9134 тис. грн. (на 9,3%), та збільшення грошових коштів на 821 тис. грн..

Таким чином, збільшення активу балансу ДП «Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон» в 2018 р. відбулося за рахунок зростання протягом року як оборотних (на 13855 тис. грн. або 5,6%), так і необоротних (на 1593 тис. грн. - 5,6%) активів.

Окрім змін в активі балансу відбулися зміни і в структурі пасиву балансу (табл. 2.8).

З даних таблиці 2.8 видно, що власний капітал підприємства в 2018 році порівняно з 2017 р. збільшився на 9214 тис. грн., на цю зміну вплинуло збільшення нерозподіленого прибутку на 8753 тис. грн., або на 7,8%. Поточні зобов'язання підприємства зросли на 6267 тис. грн., їх частка в пасиві балансу зросла на 0,01%. На їх збільшення вплинуло: збільшення кредиторської заборгованості на 4959 тис. грн.; збільшення поточних зобов'язань, а саме: зросли зобов'язання фірми перед бюджетом (на 1510 тис. грн.), зменшилися зобов'язання зі страхування на 15 тис. грн., та зростання з оплати праці на 101 тис. грн.; погашення інших поточних зобов'язань на суму 1325 тис. грн. (рис. 2.3).

Таким чином, зміни в структурі пасиву балансу зумовлені передусім: ростом власного капіталу за рахунок отримання прибутку за звітний період в розмірі 8753 тис. грн.; збільшенням кредиторської заборгованості, питома вага якої в складі пасиву становить – 0,3%.

Зміни структури пасивів

ДП «Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон»

Пасив	2017 р.		2018 р.		Зміни за рік	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
I. Власний капітал						
Статутний капітал	12965	17,2	12965	14,3	-	-2,9
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	7878	10,5	16631	18,3	8753	7,8
Усього за розділом I	41616	55,9	50830	56,0	9214	0,01
IV. Поточні зобов'язання						
Кредиторська заборгованість за товари	25412	33,8	30371	33,5	4959	-0,3
Поточні зобов'язання за розрахунками:						
з бюджетом	1014	1,3	2524	2,8	1510	1,5
зі страхування	478	0,6	463	0,5	-15	-0,1
з оплати праці	795	1,1	896	0,9	101	-0,2
з внутрішніх розрахунків	-	-	-	-	-	-
Інші поточні зобов'язання	5207	6,9	3882	4,3	-1325	-2,6
Усього за розділом IV	32918	43,9	39185	44,0	6267	0,01
Баланс	75288	100	90736	100	15448	X

Джерело: Складено автором за даними ДП «Авіакон»

Ознаками „позитивного" балансу є: валюта балансу в кінці звітнього періоду збільшилась в порівнянні з початком; темпи приросту оборотних активів вищі, ніж темпи приросту необоротних активів; власний капітал підприємства перевищує позиковий і темпи його росту вищі, ніж темпи росту позикового капіталу; темпи приросту дебіторської та кредиторської заборгованостей є приблизно однаковими; частка власних засобів в оборотних активах повинна бути більше 10% тощо [65].

Порівняємо дані ДП «Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон» з наведеними вище ознаками; отримаємо:

- валюта балансу в кінці звітнього періоду збільшилася, порівняно з початковим;

- темпи приросту оборотних активів вищі ніж необоротних;

- власний капітал фірми перевищує позиковий;
- темпи приросту дебіторської заборгованості більші за кредиторську;
- частка оборотних активів у власних засобах понад 60%.

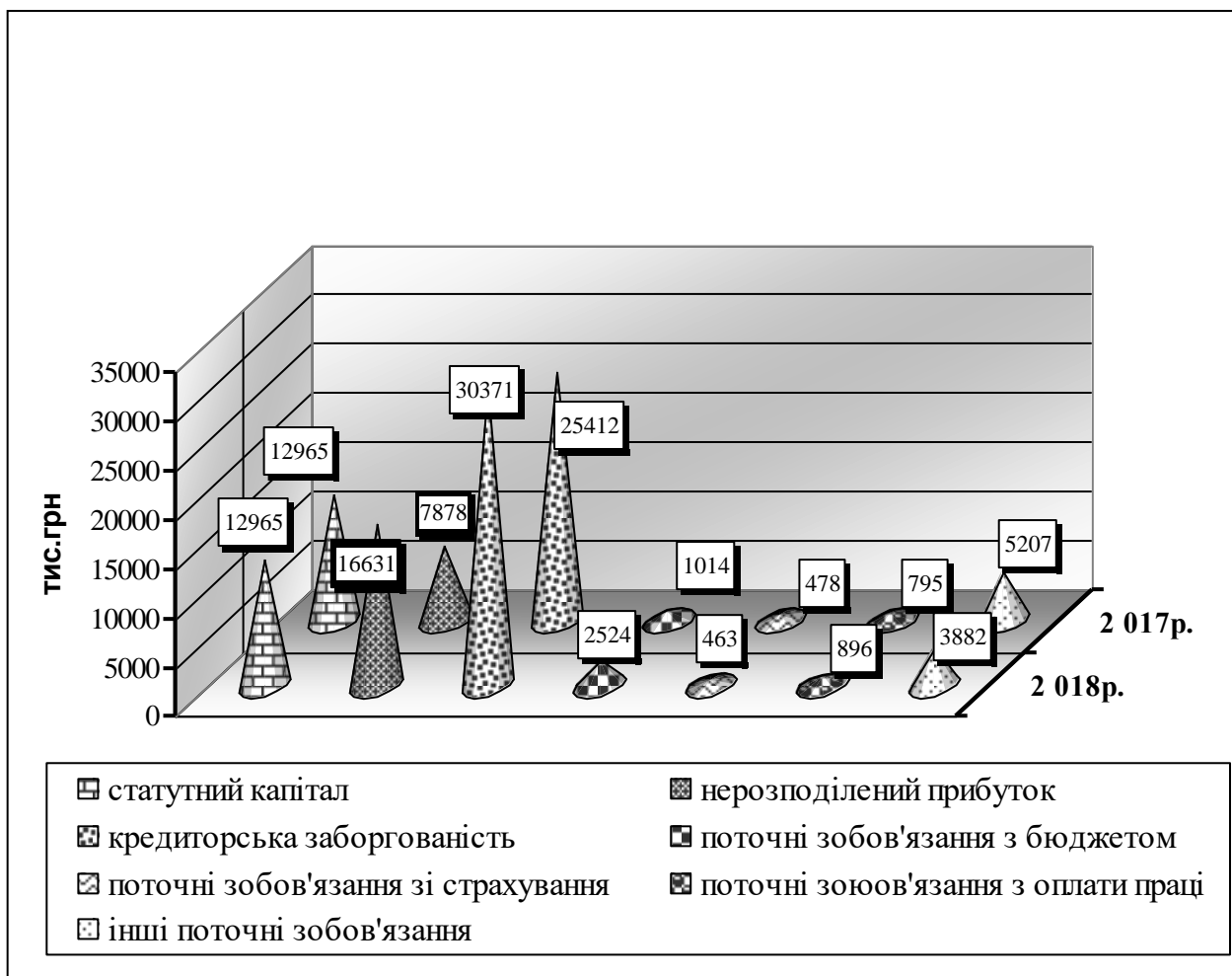


Рис 2.3. Динаміка та структура пасивів ДП «Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон»
Джерело: Побудовано автором за даними ДП «Авіакон»

Таким чином, виконується чотири умови з п'яти, тобто баланс підприємства не можна назвати абсолютно „позитивним“. Це означає, що для ефективної діяльності підприємство повинне збільшити свої грошові кошти, зменшити дебіторську заборгованість, відносно менше вкладати коштів в необоротні активи (основні засоби, незавершене виробництво), намагатися зменшити свої зобов'язання (кредиторську заборгованість, поточні

зобов'язання).

Провідними характеристиками фінансового стану підприємства є ліквідність та платоспроможність, що дає змогу оцінити підприємство з погляду його короткострокової та довгострокової перспектив. У короткостроковій перспективі критерієм оцінки фінансового стану підприємства є його ліквідність і платоспроможність, тобто здатність своєчасно і в повному обсязі розрахуватися за короткостроковими зобов'язаннями. Ліквідність характеризує здатність підприємства швидко перетворити свої активи на гроші для покриття всіх необхідних платежів.

Для діагностики ліквідності та платоспроможності підприємства використовують як кількісну, так і якісну оцінку. При цьому, якісні оцінки розглядають як необхідні умови гарантованих ліквідності і платоспроможності. Під якісною оцінкою ліквідності розуміють аналіз ліквідності балансу підприємства, що дозволяє зафіксувати ліквідність або не ліквідність балансу розглянутого підприємства. Кількісна оцінка виконується на базі аналізу фінансових коефіцієнтів.

Залежно від ступеня ліквідності, тобто строків перетворення в грошові кошти, активи підприємства в ході аналізу ліквідності балансу розділяються на наступні групи:

- А1 найбільш ліквідні активи – кошти та їх еквіваленти, а також короткострокові фінансові інвестиції;
- А2 швидко реалізовані активи – дебіторська заборгованість та інші поточні активи;
- А3 повільно реалізовані активи – товарно-матеріальні запаси, а також довгострокові фінансові вкладення;
- А4 важко реалізовані активи – статті I розділу активу балансу за винятком статей, що ввійшли в попередню групу.

Пасив балансу групується за ступенем терміновості їхньої оплати. Зобов'язання підприємства можуть бути згруповані в такий спосіб:

- П1 найбільш термінові зобов'язання – кредиторська заборгованість, а

також кредити й позики, не погашені в строк;

- П2 короткострокові пасиви – короткострокові кредити й позикові кошти;

- П3 довгострокові пасиви – довгострокові кредити й позикові кошти, а також забезпечення майбутніх витрат і платежів і доходи майбутніх періодів, що не належать до поточних зобов'язань;

- П4 постійні пасиви – статті I розділу пасиву.

Для визначення ліквідності Балансу зіставляються підсумки наведених груп за активами і пасивами. Баланс вважається абсолютно ліквідним, якщо має місце співвідношення

$$A1 \geq П1$$

$$A2 \geq П2$$

$$A3 \geq П3$$

$$A4 \geq П4$$

Виконання перших трьох нерівностей веде до виконання четвертої, тому практично істотним є співставлення підсумків перших трьох груп з активами і пасивами.

Проведемо оцінку ліквідності Балансу ДП «Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон».

Для ДП «Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон» співвідношення ранжувальних активів і пасивів відповідно по роках не відповідає оцінній умові, тобто його баланс абсолютно не ліквідний. Нестача підприємства в високоліквідних активах, тобто грошових коштах та їх еквівалентах, яка є необхідною для поточних розрахунків, на початок року склала 26222 тис. грн., а на кінець року збільшилася на 36%, що становить 32993 тис. грн. На початок року дебіторська заборгованість, зменшилась на 1167 тис. грн., а на кінець звітного року зросла до 7784 тис. грн., тобто на 15,3%. Нестача основних засобів становить на початок року 8960 тис. грн., та 16581 тис. грн. на кінець року. Порівняємо умови абсолютно ліквідного балансу з розрахунковими для ДП «Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон»:

1) високоліквідні активи значно менші найбільштермінових пасивів (що не задовольняє умови абсолютно ліквідного балансу);

2) активи, що швидко реалізуються, на кінець року більші за короткострокові пасиви (відповідає необхідним умовам);

3) активи, що реалізуються повільно, більші за довгострокові пасиви (відповідає);

4) активи, що важко реалізуються, більші за постійні пасиви (відповідає умовам).

Таким чином, виконуються три умови з чотирьох. З огляду на це баланс не можна назвати абсолютно ліквідним, тому слід провести детальний аналіз балансу. Кількісну оцінку підприємства слід виконати за допомогою системи фінансових коефіцієнтів, які дозволяють зіставити вартість поточних активів, що мають різний ступінь ліквідності, із сумою поточних зобов'язань. До них належать: коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт термінової ліквідності, коефіцієнт поточної ліквідності (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Динаміка показники ліквідності ДП «Конотопський авіаремонтний завод
«Авіакон» у 2014 – 2018 рр.

Показник	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення, (+,-)	
						2018 р. до 2017 р.	2018р. до 2014 р.
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,09	0,06	0,04	0,05	0,01	0,04
Коефіцієнт термінової ліквідності	0,4	0,25	0,32	0,13	0,36	0,23	-0,04
Коефіцієнт поточної ліквідності	3,1	4,87	1,49	1,29	1,44	0,15	-1,66

Джерело: Розраховано автором за даними ДП «Авіакон»

Коефіцієнт абсолютної ліквідності має тенденцію до зростання з 0,01 у 2014 році до 0,05 у 2018 році. Однак, все ж він залишається на досить низькому

рівні (нормативне значення 0,2 – 0,3). Підприємство може погасити лише 5% власних зобов'язань.

Теоретичне значення коефіцієнта термінової ліквідності оцінюється на рівні 0,7 – 1. Даний показник є також досить низьким (0,36) і його значення за досліджуваній період з 2014 по 2017 роки зменшилось на 0,04, однак протягом 2017 – 2018 рр. він зріс на 0,23, що свідчить про покращення платоспроможності підприємства.

Значення коефіцієнта поточної ліквідності знаходиться в межах норми (1,5 – 2,5). Він скоротився через більш інтенсивне залучення кредиторської заборгованості. Найвищого значення показник сягнув у 2015 році – 4,8. ДП «Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон» в 2018 р. може забезпечити 144% всіх короткострокових зобов'язань.

Таким чином, рівень коефіцієнтів ліквідності є досить низьким, що безумовно відбивається на фінансовому стані підприємства. Показники поточної ліквідності підприємства у короткостроковому періоді знаходяться в межах норми. Обрахунки платоспроможності ДП «Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон» наведені в таблиці 2.10.

Нормальне мінімальне значення коефіцієнта автономії орієнтовно оцінюється на рівні 0,5. Найвище його значення прослідковується у 2015 році – 0,92, в подальшому по роках відбувається зниження коефіцієнта: 0,68 – у 2016 році, 0,55 – у 2017 році та 0,56 у 2018 році. Коефіцієнт автономії знаходиться в межах норми, тобто реалізувавши майно сформоване із власних джерел, підприємство зможе погасити зобов'язання

Взаємодоповнюючим показником є коефіцієнт концентрації позикового капіталу, що являє собою частку позикових коштів у валюті балансу. З обрахунків можна зробити висновок, що позикові кошти мають тенденцію до зростання. Протягом досліджуваного періоду їх значення зросло з 0,12 у 2014 році до 0,44 у 2018 році, тобто на 0,32. Показником, зворотним коефіцієнту автономії, є коефіцієнт фінансової залежності. Зростання цього показника означає збільшення частки позикового капіталу й втрату фінансової

незалежності.

Таблиця 2.10

Показники структури капіталу ДП «Конотопський авіаремонтний завод
«Авіакон» у 2014 – 2018 рр.

Показник	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення (+,-)	
						2018 р. до 2017 р.	2018 р. до 2014 р.
1.Коефіцієнт автономії	0,88	0,92	0,68	0,55	0,56	0,01	-0,32
2.Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,12	0,08	0,32	0,41	0,44	0,03	0,32
3.Коефіцієнт співвідношення власних і позикових коштів	0,14	0,08	0,48	0,81	0,79	-0,02	-0,35
4.Коефіцієнт фінансової залежності	1,14	1,08	1,48	1,81	1,79	0,65	-0,02

Джерело: Розраховано автором за даними ДП «Авіакон»

Протягом п'яти років (2014 – 2018 рр.) значення коефіцієнта зменшилось на 0,02, що в свою чергу свідчить про збільшення фінансової незалежності підприємства.

Коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів також характеризує структуру фінансових ресурсів підприємства. Зниження показника на 0,35 свідчить про зменшення позикових коштів в структурі капіталу. За 2018 рік даний показник зменшився на 0,02. У 2014 році коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів знизився до мінімуму, у 2015 р. склав 0,08, що свідчить про ефективну політику ДП «Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон», для стабілізації і підвищення власної стійкості.

Таким чином, питома вага власного капіталу скоротилась, що пов'язано зі збільшенням кредиторської заборгованості. На кінець року активи на 56 % сформовані із власних джерел, що свідчить про низький рівень фінансової

стабільності і подальше залучення позикових коштів може призвести до погіршення фінансового стану ДП «Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон». Отже, згідно аналізу ліквідності і платоспроможності ДП «Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон» можна з впевненістю охарактеризувати підприємство як таке, що нездатне негайно погасити свої зобов'язання.

Умовою й гарантією виживання й розвитку будь-якого підприємства є його фінансова стабільність. Якщо підприємство фінансово стійке, то воно у стані «витримати» несподівані зміни ринкової кон'юнктури, і не опинитися на краю банкрутства. Фінансова стійкість - це стан майна підприємства, що гарантує йому платоспроможність. Вона визначає фінансову можливість підприємства на перспективу.

Фінансова стійкість передбачає, що ресурси, вкладені в підприємницьку діяльність повинні окупитись за рахунок грошових надходжень, а одержаний прибуток - забезпечувати самофінансування та незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Фінансова стійкість є відображенням збалансованості засобів та джерел їх формування, доходів і витрат, грошових і товарних потоків, відображення співвідношення власного і залученого капіталу, довгострокових і поточних зобов'язань, достатності забезпечення матеріальних оборотних засобів власними джерелами.

Суть аналізу фінансової стійкості полягає у визначенні спроможності підприємства протистояти негативній дії різних факторів, що впливають на його стан.

Результатом аналізу фінансової стійкості є висновок щодо спроможності підприємства здійснювати господарську діяльність, отримувати прибуток в умовах економічної самостійності, а також вірогідність збереження такого стану підприємства [55].

Проведемо аналіз фінансової стійкості ДП «Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон» Розраховані значення коефіцієнтів наведені в

таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Оцінка динаміки показників фінансової стійкості ДП
«Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон», тис.грн.

Показники	Роки					Зміна 2018 р. до 2014 р. (+/-)
	2014	2015	2016	2017	2018	
Коефіцієнт фінансової незалежності	1,14	1,08	1,48	1,81	1,79	+0,65
Коефіцієнт автономії	0,88	0,92	0,68	0,55	0,56	-0,32
Коефіцієнт маневреності власних коштів	0,29	0,28	0,22	0,21	0,32	+0,03
Коефіцієнт фінансової стабільності	7,11	11,87	2,1	1,24	1,27	-5,84
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	0,14	0,08	0,48	0,81	0,79	+0,65
Коефіцієнт концентрації власного капіталу	0,87	0,92	0,67	0,55	0,56	-0,31
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,14	0,08	0,32	0,45	0,45	+0,31

Джерело: Розраховано автором за даними ДП «Авіакон»

З даних таблиці 2.11 можна зробити наступні висновки:

- 1) розрахункове значення коефіцієнту фінансової залежності для ДП «Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон» свідчить про те, що на 1 грн. власних коштів підприємства припадає 1,79 грн. загальної вартості майна сума загальної вартості майна на 1 грн. власних коштів в 2018 р. збільшилась на 65 коп.;
- 2) показники коефіцієнта автономії свідчить про те, що підприємство не достатньо забезпечене майном;
- 3) коефіцієнт маневреності власних засобів та маневреності робочого капіталу свідчить про не можливість навіть мінімальних фінансових маневрів;
- 4) коефіцієнт стабільності в 2018 р. зменшився в порівнянні з 2014 роком на 5,84, однак знаходиться в межах норми;
- 5) сума грошових коштів на 1 грн. власного капіталу збільшилась порівняно з 2014 р. на 65 коп;
- 6) коефіцієнт концентрації власного капіталу показує, що протягом

п'яти років частка коштів власників підприємства в загальній сумі коштів, вкладених в майно підприємства зменшилась на 31%;

7) сума позикового капіталу в 2018 р. становить 65%, що на 31% більше ніж в 2014 році. Таким чином, фінансовий стан ДП «Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон» є нестійким, нестабільним і на 45% залежним від кредиторів.

Стабільність фінансового стану ДП «Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон» в умовах ринкової економіки обумовлена значною мірою його діловою активністю, що залежить від широти ринків збуту продукції, його ділової репутації, ступеня виконання плану за основними показниками господарської діяльності, рівня ефективності використання ресурсів і стабільності економічного зростання.

Ділова активність підприємства у фінансовому аспекті проявляється, насамперед, у швидкості обороту його коштів. Аналіз ділової активності полягає в дослідженні рівнів і динаміки різноманітних коефіцієнтів оборотності, які в узагальненому виді являє собою відношення виторгу від реалізації продукції до середньої за період величини коштів або їхніх джерел. Важливість показників оборотності пояснюється тим, що характеристика обороту переважно визначають рівень прибутковості підприємства.

Таблиця 2.12 відображає показники ділової активності ДП «Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон».

Протягом досліджуваного періоду 2014 – 2018 рр. відбулось підвищення оборотності коштів підприємства, що виникло, насамперед, покращенням ринкової кон'юнктури й, відповідно збільшенням виторгу від реалізації продукції, а також ефективністю управління активами. З 2017 по 2018 рр. оборотність активів підприємства зросла на 0,84, тобто на 84%. Термін обороту товарно-матеріальних запасів з 2014 року зменшився на 179 днів, при цьому, за осатаній рік він зріс на 4 дні. Це свідчить про те, що ДП «Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон» віддає перевагу здобуванню матеріалів великими партіями, щоб скористатися кількісними знижками, тобто

“жертвує” оборотністю, заради підвищення майбутніх фінансових результатів. Тривалість обороту дебіторської заборгованості зменшився з 52 днів у 2014 році до 19 днів у 2018 році.

Таблиця 2.12

Показники ділової активності ДП «Конотопський авіаремонтний завод
«Авіакон» у 2014 – 2018 рр.

Показник	Роки					Відхилення, +,-	
	2014	2015	2016	2017	2018	2018 р. до 2014 р.	2018 р. до 2014 р.
Коефіцієнт оборотності активів	0,43	0,45	1,32	0,84	1,68	1,25	+0,84
Коефіцієнт оборотності запасів	1,20	1,24	3,26	3,06	2,97	1,77	-0,09
Строк обороту запасів	300	290	110	117	121	-179	+4
Коефіцієнт оборотності загальної суми дебіторської заборгованості	8,68	15,32	27,71	30,58	18,82	10,14	-11,76
Термін обороту загальної суми дебіторської заборгованості, днів	52,2	24	13	12	19	-33,2	+7
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості за товарними операціями	14,89	16,22	28,94	31,53	19,08	4,19	-12,45
Термін обороту дебіторської заборгованості за товарними операціями, днів	24,2	22	12	11	19	-5,2	+8
Коефіцієнт оборотності загальної суми кредиторської заборгованості	4,88	3,54	18,47	3,34	7,34	2,46	+4
Термін обороту загальної суми кредиторської заборгованості, днів	73,77	102	19	108	49	-24,77	-51
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості за товарними операціями	4,44	9,09	12,68	6,15	4,99	0,55	-1,16
Термін обороту кредиторської заборгованості за товарними операціями, днів	81,08	39	28	58	72	-9,08	+14
Тривалість операційного циклу, днів	324,2	312	122	128	140	-184,2	+12
Тривалість фінансового циклу	242,4	273	94	70	68	-174,4	-2

Джерело: Розраховано автором за даними ДП «Авіакон»

Однак за останній рік він зріс на 7 днів, що свідчить про ріст

дебіторської заборгованості в структурі оборотних активів і зменшення поверненості коштів, що є негативне явищем з огляду на це, керівництву підприємства слід вжити певних заходів, для зменшення дебіторської заборгованості - самим стягнути ці кошти чи в судовому порядку. Термін погашення кредиторської заборгованості протягом п'яти років зменшився на 25 днів, що свідчить про ріст платоспроможності підприємства. З 2017 по 2018 рік платоспроможність підприємства знизилась, тому термін обороту загальної суми кредиторської заборгованості зменшився на 51 день.

Прискорення оборотності запасів і дебіторської заборгованості призвело до зменшення тривалості операційного і фінансового циклів, що є позитивною тенденцією і веде до зменшення потреб підприємства в оборотному капіталі. Таким чином, протягом 2014 – 2018 рр. рівень ділової активності ДП «Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон» підвищився. Основною причиною є покращення його ринкових позицій.

На діяльність підприємства впливає його здатність генерувати прибуток. Розглядаємо такий аспект діяльності підприємства як рентабельність. Це якісний і кількісний показник ефективності діяльності різних підприємств. Рентабельність - відносний показник прибутку, що відображає відношення отриманого ефекту (доходу, прибутку) з наявними, або використаними ресурсами. Тобто він відображає рівень віддачі витрат і є доповненням до показника прибутку підприємства. Показники рентабельності можна об'єднати у кілька груп:

- показники, що характеризують рентабельність (окупність) витрат виробництва і інвестиційних проєктів;
- показники, що характеризують рентабельність продажів;
- показники, що характеризують прибутковість капіталу і його складових.

Аналіз рентабельності проводиться за допомогою відповідних показників (табл. 2.13) [41]. Протягом досліджуваного періоду відслідковується зростання всіх основних показників рентабельності підприємства. Протягом

2014 – 2015 років підприємство було нерентабельним. Однак 2016 – 2018 років відбувся стрімкий їх ріст. З даних таблиці 2.15 можна зробити наступні висновки:

1) сума грошових коштів на 1 грн. активів у 2018 році, порівняно з 2014 роком, збільшилась на 12,1 грн.;

2) прибуток на 1 грн. капіталу власників в 2018 р. збільшився на 162% порівняно з 2014 р.; сума прибутку з одиниці проданої гривні в 2018 році збільшилась на 21,5 грн.;

3) чиста рентабельність підприємства збільшилася на 78%.

Таблиця 2.13

Показники рентабельності ДП «Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон» у 2014 – 2018 рр.

Показник	Роки					Відхилення (+,-)	
	2014	2015	2016	2017	2018	2018 р. до 2017 р.	2018 р. до 2014 р.
Рентабельність сукупних активів	0,001	-0,03	3,7	14,6	12,1	+2,5	+12,1
Рентабельність власного капіталу	0,0004	-0,03	4,1	19,8	16,2	-3,6	+16,2
Валова рентабельність продажів	0,16	0,1	16,2	21,7	21,7	-	+21,5
Операційна рентабельність продажів	0,001	-0,06	2,9	10,2	10,3	0,01	+10,3
Чиста рентабельність продажів	0,001	-0,06	2,2	7,8	7,8	-	+7,8

Джерело: Розраховано автором за даними ДП «Авіакон»

З проведеної оцінки фінансового стану ДП «Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон» можна зробити висновок, що фінансовий стан даного підприємства є нестійким. Для нього характерним є: порушення платоспроможності, при якому збільшення реального власного капіталу і власних оборотних засобів, пов'язане з додатковим залученням довгострокових кредитів, нестача власних оборотних засобів, нестача довгострокових джерел формування запасів, ріст дебіторська заборгованість в

складі оборотних активів підприємства.

2.3. Аналіз інноваційної активності на ДП «Авікон»

Підвищення конкурентоспроможності вітчизняної продукції запчастин для авіаційного сектору залежить від інноваційного розвитку підприємства як складової частини бізнес-процесу управління змінами та удосконалення процесу модернізації виробництва, а саме:– орієнтація на збільшення інноваційного потенціалу на економічні, соціальні, технологічні складові, які функціонують на основі взаємозв'язків між авіапідприємствами; – сфери діяльності авіапідприємств, що впроваджують інновації у технології конструювання, виробництво приладів, ремонту авіаційної техніки, і у процесі надання авіаційних послуг; – зосередження на створення конкурентоспроможних повітряних суден і комплектуючих, аеропортових, навігаційних та авіатранспортних послуг, які б задовольняли потреби споживачів; – впровадження інновацій пов'язано з тривалим фінансуванням та реалізацією інвестиційних проектів, а тому менеджмент стратегічного управління інноваційного розвитку має бути економічно обґрунтованим, враховувати умови технологічного розвитку, умови авіаційної безпеки та міжнародних сертифікатів, відповідно до описаних особливостей інноваційного розвитку конкретизуємо умови реалізації інноваційних стратегій на окремих видах авіа ремонтних підприємства та в окремих сферах їхньої діяльності (табл. 2.14).

Сфера реалізації нового продукту на авіаремонтних підприємствах

<i>техніко-технологічне забезпечення</i>	<i>Цифрові технології</i>	<i>Матеріально-технічне забезпечення</i>	<i>система управління</i>	<i>управління персоналом</i>
-розроблення та комерціалізація нових видів авіаційної техніки та комплектуючих, – оновлення виробничих засобів, – міжнародна стандартизація техніки	-застосування технологій інтелектуального та інформаційного захисту, – комерціалізація нових видів техніки та технологій, – системи документообігу та обліку	– логістичні системи управління матеріальними потоками, – технології постачання ресурсів, логістизація потоків, – енергозберігання та енергоефективність	– інноваційні методи управління, – гнучкість організаційної структури, – стратегічний аналіз та моніторинг можливостей	– системи відбору персоналу, – нарощування кадрового потенціалу, – корпоративне управління і кадрова безпека
<i>Маркетинг</i>		<i>Фінанси</i>		
– аналіз ринку виробництва авіаційної продукції та надання ремонтних послуг, – розроблення конкурентних переваг, – міжнародні відносини		– технології і системи оптимізації ресурсів, – технології обліку та планування витрат і доходів, – управління інвестиціями		

Джерело: Складено автором на основі [70]

Впровадження інноваційних стратегій. наприклад, на авіаційних ремонтних заводах близько 95% інновацій мають техніко-технологічний характер і пов'язані з проектуванням нових видів комплектуючих, оновленням виробничих засобів та впровадженням енергоефективних технологій. Всі авіаційно-виробничі підприємства є державною власністю, тому інноваційний розвиток фінансується на основі власних фінансових ресурсів, даний аспект є надто довготривалим і потребує залучення додаткових фінансових джерел, а саме додаткових інвестиційних коштів, що забезпечуть інноваційність вітчизняних авіапідприємств та конкурентоспроможності виготовленої продукції на зовнішніх та внутрішньому ринку [42].

Стратегія залучення інвестицій не завжди реалізується позитивно, якщо вона не буде досягнута, то менеджер повинен визначити основне коло проблем компанії, «слабкі місця» та розробити можливі рішення для мінімізації негативних наслідків відхилень від обраної мети, а також розробити нові

стратегічні цілі або переглянути і переглянути вдосконалити існуючі з урахуванням поточної ситуації.

Оцінка результатів інноваційної діяльності та визначення їх ефективності є найважливішим аспектом розвитку вітчизняних авіаремонтних компаній при належному обґрунтуванні напрямків інноваційного розвитку, інструментів та прогнозування ефектів від впровадження інновацій на авіаційному підприємстві, управління інноваційним розвитком отримує перші економічні ефекти, які мають стати основою для формування та розширення інноваційного потенціалу.

Удосконалення організаційно-економічного механізму управління інноваційним розвитком авіаційних ремонтних підприємств забезпечує необхідні складові для підвищення ефективності реалізації інноваційних проектів та забезпечення стійкості в конкурентоспроможності в умовах посилення конкуренції на ринку авіаційних послуг та підвищення рівня глобалізація світового ринку авіаційних технологій. Тому робота кожного з відділу, що приймає участь у впровадженні розробки та створення інновацій є надто важливою.

Кожен з відділів, що приймає участь в створенні модифікованої продукції функціонує за своєю процедурою роботи, що так або інакше, перетинається або пов'язується з іншими процесами задіяних відділів, та в сукупності формують єдину систему взаємопов'язаних процесів (табл. 2.15) [71]

Серед допоміжних відділів, що забезпечують реалізацію бізнес-процесів є: відділ продажу, фінансовий, контролю якості, відділ кадрів та навчання персоналу, бухгалтерія, відділ охорони праці, планово-виробничий, відділ технічного обслуговування.

Проаналізуємо Інноваційну активність ДП «Авікон». На ДП «Авікон» в нематеріальних активах обліковуються ліцензії, програмне забезпечення, науково-технічна, конструкторська документація тощо.

Також, встановлено, що вагому частину в складі нематеріальних активів за станом на 30.06.2018 становить виготовлена науково - технічна та

конструкторська документація по виготовленню паливних баків. Загальна вартість її в складі нематеріальних активів становить 4381,85 тис. гривень.

Таблиця 2.15

Структурні підрозділи впровадження інновацій, їх функції

No	Назва відділу	Головні функції відділу
1	Проектна група	– проведення комунікації ключовим підрозділам і бізнес-одиницям компанії про початок проекту; – створення робочого середовища для команди проекту – підготовка та планування проекту; – розробка проектних рішень; – контроль за виконанням проекту.
2	Науково-дослідний відділ	– комплекс робіт з технологічної підготовки виробництва; – своєчасне забезпечення виконання заходів з технологічної підготовки виробництва літаків, що запускаються та їх модифікацій; – підтримання необхідного рівня оснащення, якості оснащення і технологічних процесів серійного виробництва продукції; – науково-технічна діяльність спрямована на вирішення технічних завдань;
3	Конструкторський відділ	– забезпечення конструкторської підготовки виробництва освоєваних, модернізованих і нових виробів. – участь в розробці планів з освоєння нових виробів у виробництві; – участь в освоєнні нових типів виробів в серійному виробництві; – контроль виготовлення дослідних (настановних) серій виробів. – участь в контрольних збірках
4	Відділ матеріально-технічного постачання	– прогнозування, визначення потреб підприємства в матеріальних ресурсах; – планування потреби в матеріалах з встановленням ліміту на відпустки цехам; – оптимізація виробничих запасів; – оперативне планування постачання; – укладення господарських договорів поставки з вибраними постачальниками; – забезпечення дільниць, цехів, робочих місць необхідними матеріальними ресурсами [71]

Джерело: Складено автором на основі [71]

Зокрема, в обліку Підприємства рахується з 2014 року науково-технічна продукція - I етап Проведення патентного пошуку на паливні баки (виготовлення дослідного зразку паливного баку) первісною вартістю 243.8 тис. гри. З 2016 року обліковується «Розробка конструкторської документації на паливний бак» - 425.0 тис.грн. «Розробка конструкторської документації на збірно-розбірну форму бака та додаткове технологічне оснащення» - 200.0 тис. гривень. [32].

З 2017 року в обліку рахується науково-технічна продукція, передбачена

підетапом 3.1.. 3.2.. 3.6 - 650.0 тис.грн. науково-технічна продукція (підетап 3.7.) - сертифікація технологічних паливних баків - 50.0 тис.грн. науково-технічна продукція (підетап 3.5.) - коригування конструкторської та технологічної документації за результатами випробувань - 50.0 тис. гри тощо.

Вказані нематеріальні активи взято в облік Підприємства за результатами виконання договорів, укладених з Державним підприємством «Український науково-дослідний конструкторсько-технологічний інститут еластомерних матеріалів і виробів» (ДП "УНДКТІ "ДІНТЕМ", Виконавець).

До того ж, крім вказаних нематеріальних активів в обліку Підприємства рахуються основні засоби, отримані за результатами виконання науково-технічної продукції, виготовленої за договорами, укладеними з ДП "УНДКТІ "ДІНТЕМ", Виконавець. І Первісна вартість їх становить 3960,00 тис. гривень.

Проаналізовано взаєморозрахунки між ДП «Авіакон» та ДП «УНДКТІ «ДІНТЕМ», зокрема по розрахункам відповідно до укладених договорів (з додатковими угодами до них) на розробку конструкторської і технологічної документації та виготовлення паливних (дослідних, технологічних) баків, а саме: від 20.12.2012 № 155-1-12/474-12, від 27.05.2016 № 1020116/573-16, від 03.02.2017 № 1420116/65-17, від 27.06.2017 № 22001 17/593-17.

Встановлено, що станом на 30 червня 2018 р. ДП «Авіакон» (далі - Замовник) по вищезазначеним договорам отримано від ДП «УНДКТІ «ДІНТЕМ», науково-технічної продукції на загальну суму 19223,09 тис.грн з ПДВ, в т.ч. у періоді, що підлягав дослідженню на загальну суму 16218,0 тис. гривень[32].

Відповідно до умов укладених договорів Замовник доручає, а Виконавець зобов'язується виконати в порядку та на зазначених умовах наступні роботи (далі - науково-технічна продукція):

- розробити та узгодити конструкторську документацію на м'які паливні баки вертольоту Мі-24, визначеного умовами договору типу (далі - МБП) та його елементи,

- розробити конструкторську документацію па оснащення згідно креслень

виробів МПБ та його елементів;

- виготовити згідно розробленої документації оснащення для виготовлення МПБ (відповідно до умов договорів);

- розробити технологічну документацію на МПБ відповідно узгодженої з Замовником конструкторської документації на паливні баки;

- виготовити та поставити згідно з розробленою конструкторською та технологічною документацією наливні баки в кількості, визначені умовами договорів;

- сертифікувати виготовлене оснащення та паливні баки (відповідно до умов договорів).

Майнові права інтелектуальної власності на розроблену документацію, технологічне оснащення та вироби належать Замовнику.

Замовник зобов'язаний здійснити оплату прийнятої роботи згідно з умовами договору та забезпечити охорону прав на створені об'єкти права інтелектуальної власності.

Так, відповідно до умов договору від 20.12.2012 №155-1-12 «Розробка конструкторської і технологічної документації та виготовлення паливного баку», Замовник доручає, а Виконавець зобов'язується розробити та узгодити наукову-технічну продукцію на виробництво МБП типу 24/03, в порядку та на зазначених умовах договору. Загальна вартість робіт по договору складає 3183,09 тис.грн з ПДВ. Згідно наданих до аудиту актів здачі приймання науково-технічної продукції, роботи по зазначеному договору виконані ДП «УНДКТІ «ДІНТЕМ» в повному обсязі, а кінцеві взаєморозрахунки між контрагентами проведені в січні 2017 року. При цьому, в досліджуваному періоді Підприємством отримано та оплачено науково-технічної продукції на загальну суму 888,0 тис. гривень [32].

Відповідно до умов договору від 27.05.2016 №1020116/573-16 «Розробка конструкторської і технологічної документації та виготовлення паливного баку 24/04», Замовник доручає, а Виконавець зобов'язується розробити та узгодити наукову-технічну продукцію на виробництво МБП типу 24/04, в порядку та на

зазначених умовах договору. Загальна вартість робіт по договору складає 3978,00 тис. грн з ПДВ. Згідно наданих до аудиту актів здачі приймання науково-технічної продукції, роботи по зазначеному договору виконані ДП «УНДКТІ «ДІНТЕМ» в повному обсязі, а взаєморозрахунки між контрагентами проведені протягом 2016 року на вищезазначену суму.

Відповідно до умов договору від 03.02.2017 №1420116/65-17 «Розробка конструкторської і технологічної документації та виготовлення паливного баку 24/05», Замовник доручає, а Виконавець зобов'язується розробити та узгодити наукову-технічну продукцію на виробництво МБП типу 24/05, в порядку та на зазначених умовах договору. Загальна вартість робіт по договору складає 4230,00 тис. грн з ПДВ. Роботи по зазначеному договору, згідно наданих до аудиту актів здачі приймання науково-технічної продукції, виконані ДП «УНДКТІ «ДІНТЕМ» протягом 2017 року, які в свою чергу ДП «Авіакон» прийняті та оплачені в повному обсязі [32].

Згідно з умовами договору від 27.06.2017 №2200117/593-17 «Розробка конструкторської і технологічної документації та виготовлення дослідних паливних баків 24/01, 24/02», Замовник доручає, а Виконавець зобов'язується розробити та узгодити наукову-технічну продукцію на виробництво МБП типу 24/01 та 24/02, в порядку та на зазначених умовах договору. Вартість робіт за договором становить 7 632,00 тис. грн з ПДВ. Роботи по зазначеному договору, згідно наданих до аудиту актів здачі приймання науково-технічної продукції, виконані ДП «УНДКТІ «ДІНТЕМ» в повному обсязі протягом 2017 року. За отриману продукцію ДП «Авіакон» проведено оплату на загальну суму 7200,00 гривень. Станом на 30.06.2018 в бухгалтерському обліку Підприємства відображена кредиторська заборгованість в сумі 432,00 тис. гривень.

Всього Підприємством отримано від ДП «УНДКТІ «ДІНТЕМ» та оприбутковано в бухгалтерському обліку науково-технічної продукції на загальну суму 16019,24 тис. грн, в т.ч. необоротних активів на загальну суму 1 1063,85 тис. грн та виробничих запасів на загальну суму 4955,39 тис. гривень.

Відповідно до інформації, отриманої від ДП «Авіакон», метою укладення

вищезазначених договорів, являлася розробка нової сертифікованої технології з виробництва м'яких паливних баків різних типів для вертольотів Мі-24 та отримання конструкторсько-технологічної документації для впровадження технологічного процесу по їх виробництву. Придбання зазначеної науково-технічної продукції, здійснювалось в рамках реалізації заходів Підприємства по імпортозаміщенню м'яких паливних баків зарубіжного виробництва, необхідних ДП «Авіакон» для здійснення ремонтів вертольотів, па аналогічну продукцію виготовлену на власних потужностях. Фінансування витрат з придбання науково-технічної продукції, передбачалось планами Підприємства з придбання (виготовлення) нематеріальних активів, машин, обладнання та інших основних засобів на 2016-2018 роки [32].

Крім того, для впровадження технологій з виробництва м'яких паливних баків, планами Підприємства з придбання (виготовлення) нематеріальних активів, машин, обладнання та інших основних засобів па 2016-2017 роки, передбачено також придбання обладнання для виготовлення баків, зокрема «автоклаву» в сумі 6000,00 тис. грн та проведення капітального ремонту приміщення (будівля цеху з виробництва паливних баків) в сумі 8000,0 тис. гривень. Але, зазначені заходи станом 30 червня 2018 року Підприємством не профінансовані, тобто, матеріально-технічна база для впровадження технології з виробництва м'яких паливних баків на ДП «Авіакон» не створена.

Крім того, слід зазначити, що конструкторська і технологічна документації по виготовлення м'яких паливних баків, яка розроблена ДП «УНДКТІ «ДІНТЕМ» на замовлення та за кошти ДП «Авіакон», по суті є новим технологічним процесом (способом) виробництва паливних баків, що відповідно до ч. 2 ст. 6 Закону України «Про охорону прав на винаходи і корисні моделі» від 15 грудня 1993 р. № 3687-ХІІ, зі змінами (далі - Закон № 3687), являється об'єктом винаходу (корисною моделлю). [6]

Встановлено, що станом на початок проведення аудиту, ДП «Авіакон» патенти на вищезазначені об'єкти інтелектуальної власності не оформлялися.

Процес розробки паливних баків визначено в спільному рішенні № Мі-

24/2018.03. МПБ «На виконання робіт з відновлення конструкторської документації для виготовлення м'яких паливних баків вертольоту типу МІ-24», затвердженому 28.03.2018 Начальником Управління регулювання діяльності державної авіації України.

На даний час всі етапи Договорів про розробку конструкторської і технологічної документації на виготовлення паливних баків виконані. Розроблена робоча конструкторська документація пройшла науково-технічну експертизу в науковій установі МО України (ДНДІА). Також на цей час визначається номер вертольоту в Збройних Силах України для проведення контрольних випробувань зазначених паливних баків.

Отже, подальше незабезпечення керівництвом Підприємства збереження прав інтелектуальної власності на отриману від ДП «УНДКТІ «ДІНТЕМ» науково-технічну продукцію, в частині оформлення відповідних патентів, може призвести до її використання сторонніми особами при виробництві схожої продукції та як наслідок, безповоротну втрату як корисності активів, отриманих під час наукових розробок, так і коштів, витрачених Підприємством на їх створення [32].

Враховуючи вищевикладене слід зазначити, що не прийняття відповідних управлінських рішень керівництва ДП «Авіакон» щодо оформлення прав інтелектуальної власності (патенту) на отриману науково-технічної продукцію, впровадження у виробництво технології з виготовлення м'яких паливних баків та створення необхідних для цього виробничих потужностей, може призвести, як наслідок, в подальшому до повної втрати корисності (у розумінні Положення (Стандарту) бухгалтерського обліку 28 «Зменшення корисності активів» затвердженого наказом Міністерства фінансів України від 24 грудня 2004 р. №817, зі змінами) необоротних активів, отриманих Підприємством від ДП «УНДКТІ «ДІНТЕМ» в ході розробки конструкторської і технологічної документації на виготовлення паливних (дослідних, технологічних) баків, та до зайвих витрат коштів, здійснених на їх придбання (виготовлення), на загальну суму 11063,85 тис. гривень. [35].

Висновки до розділу 2

З проведеної оцінки фінансового стану ДП «Авікон» можна зробити висновок, що фінансовий стан даного підприємства є нестійким. Для нього характерним є: порушення платоспроможності, при якому збільшення реального власного капіталу і власних оборотних засобів, пов'язане з додатковим залученням довгострокових кредитів, нестача власних оборотних засобів, нестача довгострокових джерел формування запасів, ріст дебіторська заборгованість в складі оборотних активів підприємства.

Інноваційна активність ДП «Авікон» має позитивний характер. Дане підприємство плідно співпрацює з Державним підприємством «Український науково-дослідний конструкторсько-технологічний інститут еластомерних матеріалів і виробів». ДП «Авікон» є замовником, а ДП «УНДКТИ «ДІНТЕМ» є виконавцем. Відповідно до умов укладених договорів Замовник доручає, а Виконавець зобов'язується виконати в порядку та на зазначених умовах наступні роботи (далі - науково-технічна продукція): розробити та узгодити конструкторську документацію на м'які паливні баки вертольоту Мі-24, визначеного умовами договору типу (далі - МБП) та його елементи; розробити конструкторську документацію на оснащення згідно креслень виробів МПБ та його елементів; виготовити згідно розробленої документації оснащення для виготовлення МПБ (відповідно до умов договорів); розробити технологічну документацію на МПБ відповідно узгодженої з Замовником конструкторської документації на паливні баки; виготовити та поставити згідно з розробленою конструкторською та технологічною документацією наливні баки в кількості, визначеної умовами договорів; сертифікувати виготовлене оснащення та паливні баки (відповідно до умов договорів).

Майнові права інтелектуальної власності на розроблену документацію, технологічне оснащення та вироби належать Замовнику. Не раціональне

прийняття відповідних управлінських рішень керівництва ДП «Авіакон» щодо оформлення прав інтелектуальної власності (патенту) на отриману науково-технічної продукцію, впровадження у виробництво технології з виготовлення м'яких паливних баків та створення необхідних для цього виробничих потужностей, може призвести, як наслідок, в подальшому до повної втрати корисності необоротних активів, отриманих Підприємством від ДП «УНДКТІ «ДІНТЕМ» в ході розробки конструкторської і технологічної документації на виготовлення паливних (дослідних, технологічних) баків, та до зайвих витрат коштів, здійснених на їх придбання (виготовлення), на загальну суму 11063,85 тис. гривень.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ДП «КОНОТОПСЬКИЙ АВІАРЕМОНТНИЙ ЗАВОД «АВІАКОН»

3.1. Розробка моделі стратегічного управління інноваційним розвитком ДП Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон» з урахуванням стану інноваційної активності

Неможливо управляти тим, що не має ясно позначених меж, що не можна описати у вигляді моделі. Так само, і формування розвинутої системи управління інноваційною діяльністю підприємств не представляється можливим без побудови її образу-моделі. Модель системи управління відповідно до А.С. Кравченко є опис системи на формалізованому мовою, яке відтворює будову і дію реально існуючої системи управління [35, с. 5]. Таке формулювання даного поняття визначає важливе значення наявності моделі системи управління інноваційною діяльністю, що полягає в тому, що побудова моделі сприяє наочному і чіткому уявленню основних об'єктів управління і до того ж виділення бізнес-процесів, що становлять інноваційну діяльність. В ході побудови моделі системи управління інноваційною діяльністю підприємства в якості основи слід використовувати багатовимірну модель], яка представлена на рисунку 3.1. Модель охарактеризована як багатовимірна, оскільки в ній в якості основних, крім двох таких «вимірів», як суб'єкт і об'єкт управління, виділені кілька додаткових структурних елементів.

Отже, обов'язковими складовими запропонованої моделі є: - суб'єкти управління - керівники різних рівнів управління, а також будь-які відповідальні виконавці, які здійснюють управлінський вплив на об'єкти управління; - об'єкти системи управління, що представляють собою «критичні області» [106, с. 105], тобто ті, без яких не представляється можливим розглядати управління інноваційною діяльністю з точки зору цілісної системи; - бізнес-процеси, що

описують діяльність по приведенню об'єктів управління в потрібний стан; - фактори, що діють в зовнішньому і внутрішньому оточенні підприємства і впливають на інноваційну діяльність; - основні види управлінської діяльності, об'єктивно необхідні для реалізації цілей системи, тобто функції управління інноваційною діяльністю підприємства.

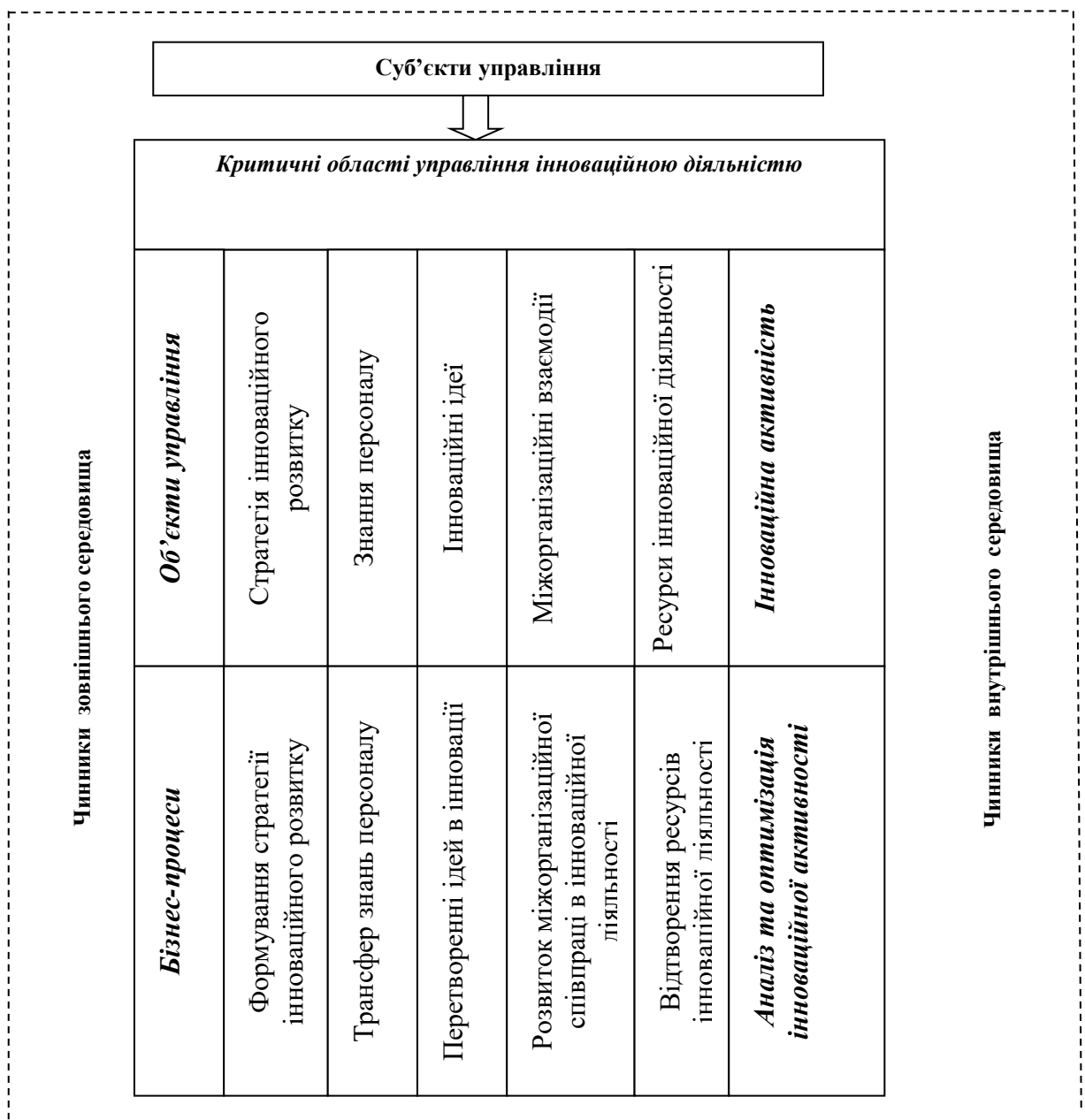


Рис. 3.1. Модель формування стратегії інноваційного розвитку підприємства ДП Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон» з урахуванням стану інноваційної активності

Джерело: Розроблено автором

Неприпустимо просто, не віддаючи звіту в своїх діях, приймати чужу систему управління інноваційною діяльністю підприємства, оскільки кожна система - унікальна. Незважаючи на це, спираючись на особливо загальні підходи до управління інноваційною діяльністю, практику управління, яка існує на даний момент, і зарубіжні стандарти систем управління інноваційною діяльністю шість об'єктів системи управління, які представлені на рисунку 3.2 розцінюються як обов'язкові, незалежно від того, про яке саме інноваційне підприємство йде мова. Чинником в довгостроковій перспективі, який визначає конкурентоспроможність підприємства, є стратегічний інноваційний розвиток.

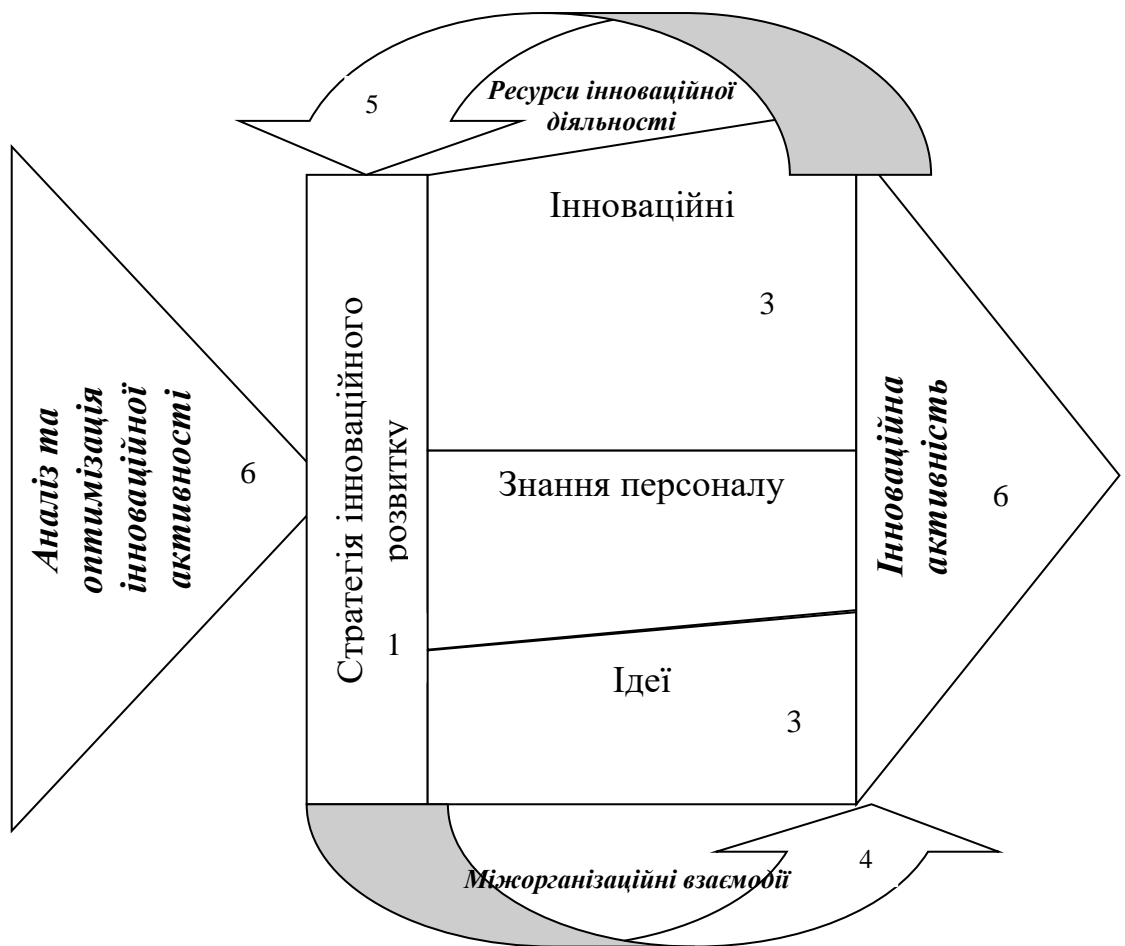


Рис. 3.2 . Склад основних об'єктів системи управління інноваційною діяльністю підприємства

Джерело: Складено автором на основі [42]

Суть останнього полягає в безперервному довгостроковому зміні якісних

та кількісних характеристик економічних систем, процесів, явищ з урахуванням минулого досвіду, наявного інноваційного потенціалу, прогнозів розвитку. Зважаючи на це, перший блок об'єктів моделі системи управління відноситься до стратегічного управління інноваційною діяльністю, зокрема до формування стратегії інноваційного розвитку підприємства. У зв'язку з тим, що стратегію розглядають як засіб досягнення мети більш високого рівня, тобто вона є як би планом розвитку підприємства, що забезпечує реалізацію місії, в рамках цього блоку моделі в першу чергу відбувається рішення завдань по розробці стратегічного бачення компанії в сфері інноваційного розвитку. На основі стратегічного бачення підприємства і його місії в сфері інновацій, визначаються стратегічні цілі та формулюються деталізовані завдання по їх досягненню.

Стратегічні завдання, в свою чергу, зумовлюють зміст програми інноваційного розвитку, сукупність її заходів. Крім цього поставлені стратегічні цілі і завдання являють собою основу цільових стратегічних установок для кадрового складу організації. Такі установки сприяє поступової перетворення діяльності всієї компанії в визначених стратегією інноваційного розвитку напрямках.

У зв'язку з цим керівництву підприємства слід здійснювати сукупність робіт з викладу сутності та поширенню місії, цілей, стратегії, а також програми інноваційного розвитку в частині формування внутрішньо корпоративної інноваційної культури. У ролі другого об'єкта запропонованої моделі системи управління інноваційною діяльністю виступають знання працівників підприємства. По-перше, це пояснюється тим, що в наукових роботах вітчизняних і зарубіжних авторів все частіше загострюється увага на інтелектуалізації всіх галузей економіки, зокрема, пов'язаних з промисловістю. Подруге, через зрослу необхідність збільшення швидкості розвитку інтелектуального капіталу, що є головним чинником сучасного виробництва, в якості пріоритетної цілі модернізації країни оголошено розвиток економіки, яка заснована на знаннях. Говорячи іншими словами, розвиток економіки, створює,

поширює і використовує знання для забезпечення своєї конкурентоспроможності та росту такої економіки, в якій знання збагачують абсолютно усі галузі, усі сектори, а також всіх учасників економічних процесів. Розглядаючи зміст управління знаннями в соціально-економічній системі, можна виділити три види діяльності, пов'язаної зі знаннями [21, с. 62].

Перший тип складають наступні роботи по виробництву знань: - ідентифікація (визначення, усвідомлення) знання; - придбання (генерація, створення, пошук, добір, збереження, утримання) знань; - розвиток (поширення, акумулювання, трансформація, примноження) знань; - відтворення (оновлення, переосмислення, деградація, демонтаж активів знань, селективне забування) знань.

До другого типу відносяться роботи, пов'язані з розподілом знань, а саме: - систематизація (збереження, формалізація, класифікація, категоризація, документальне оформлення, занесення в базу даних, фільтрація) знань; - забезпечення доступності знань; - захист знань.

До третьої групи відноситься така діяльність щодо використання знань, як: - капіталізація знань; - втілення знань у товарах, послугах, продукції, роботах; - оцінка знань.

Під знанням розуміє накопичені передумови (накопичений потенціал) для дії. Іншими словами, знання виходить співробітниками шляхом вивчення якихось конкретних предметів, у зв'язку з чим творчі розуми у вже знайомій їм області мають здатність до генерації корисних для діяльності підприємства інноваційних ідей. Ідеї розглядаються в якості результатів творчої, науково-дослідної, проектної діяльності або є продуктом випадкового осяяння, підсумок впровадження якої – інновації. Однак, має місце проблема, пов'язана з тим, що на більшості підприємствах інноваційна ініціатива виходить виключно з боку вищого керівництва, а ідеї підлеглих залишаються непоміченими або зовсім в компаніях відсутні вбудовані нововведення. Наслідком обох ситуацій є уповільнений розвиток підприємств.

Для попередження подібних випадків до третього необхідного блоку

моделі системи управління інноваційною діяльністю відноситься сукупність робіт з перетворення ідей в інновацію.

При цьому першочергову увагу необхідно приділити наступним таким завдань, як: пошук, оцінка, підтримка і реалізація перспективних інноваційних ідей як на самому підприємстві, так і за його межами. Ще одним не менш важливим блоком, який пропонується включити до складу об'єктів системи управління інноваційною діяльністю є міжорганізаційні відносини. Дослідження, проведене фахівцями шкіл менеджменту Шанхаю і коледжу науки і техніки Гонконгу, показало, що існує значна позитивна зв'язок між міжфірмовою співпрацею, співпрацею з посередниками, співпрацею з дослідницькими організаціями та результатами інноваційної діяльності підприємств [12, с. 191].

Під міжорганізаційними взаємодіями слід розуміти домовленість між учасниками міжорганізаційного співробітництва, яким слідує партнери для вилучення деяких заздалегідь очікуваних кожним з них вигід. Загальновідомо, що кожне підприємство незалежно від його вибору є включеним у мережу корпоративних і конкурентних взаємовідносин з іншими організаціями. Незважаючи на це, вибір на користь розвитку міжорганізаційного співробітництва та використання ефекту від нього здійснюється самою компанією. Тенденція до співробітництва підприємств в інноваційних процесах пояснюється наступними мотивами [39, с. 138]:

- з позиції теорії трансакційних витрат, запропонованої О. Вільямсоном, збільшення ступеня кооперації підприємств один з одним і рівня складності формальних і неформальних зв'язків є наслідком прагнення організацій урізати витрати і знизити ризик і невизначеність інноваційної діяльності;

- з точки зору ресурсної теорії міжорганізаційна кооперація є способом, що дозволяє об'єднати наявні ресурси у підприємств, в результаті чого можна розширити ресурсний портфель учасників співпраці, а значить збільшити вартість і якість проведених досліджень і розроблених продуктів;

- згідно з підходом, що ґрунтується на знаннях і можливостях навчання і

якоюсь мірою перегукується з попередньою теорією, обмін знаннями та вміннями, який відбувається в ході співпраці організацій, може дозволити заповнити їх недолік на підприємстві.

Таким чином, взаємодія підприємства з іншими учасниками ринку може принести досить велика кількість ефективних результатів. При цьому, здійснюючи управління розвитком міжорганізаційного співробітництва, слід загострювати увагу на питаннях співвідношення типів партнерів з типами інновацій. Так, співпраця в галузі процесних інновацій з конкретними партнерами може не призвести до таких значних результатів, як, наприклад, реалізація з цим же партнером спільного проекту, спрямованого на пошук і розробку інноваційних продуктів.

У зв'язку з тим, що для забезпечення інноваційної діяльності підприємства необхідно використання різних видів ресурсів, до найважливіших з яких відносяться матеріально-технічні, трудові, фінансові та інформаційні [44, с. 114], до п'ятого об'єкту системи управління інноваційною діяльністю слід відносити ресурси. При цьому їх безперервне відтворення має вирішальне значення. Порівняння трактувань слова «відтворення» у різних словниках дозволяє зробити висновок, що, до якій би сфері знань не відносилося дане поняття, мова, насамперед, йде про процеси відтворення, відновлення, а також про рух процесів, систем, їх елементів, як умови їх збереження і розвитку.

Таким чином, під відтворенням ресурсів інноваційного розвитку в роботі розуміє процес поновлення кількісних і якісних параметрів ресурсів, які використовуються для забезпечення інноваційної діяльності підприємства.

Даний процес включає наступні стадії: планування потреби в ресурсах, їх формування і використання. Зміст всіх фаз процесу відтворення матеріально-технічних, трудових, фінансових та інформаційних ресурсів інноваційної діяльності представлено в таблиці 3.1 У ході планування потреби в ресурсах, потрібних в інноваційній діяльності, слід брати до уваги умови реалізації інновацій.

Зміст процесу відтворення ресурсів інноваційного розвитку «ДП
Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон»

Фази процесу	Види ресурсів			
	Матеріально-технічні	Трудові	Фінансові	Інформаційні
Планування потреби	Основою планування потреби в матеріально-технічних ресурсах є: звітність про наявність і використання матеріальних ресурсів і його витратах на реалізацію інновацій, масштаби виробництва, відомості про характеристики наявних на ринку матеріалів і технологій.	При визначенні потреби в трудових ресурсах враховуються: характер інноваційної діяльності підприємства, сфери його діяльності, обсягу виконуваних робіт, стратегія розвитку підприємства.	Планування фінансових ресурсів повинно враховувати терміни окупності інноваційних проектів, ступінь ризикованості капітальних вкладень і так само, як і трудові ресурси, умови реалізації інновацій.	Потреби в інформаційних ресурсах в значній мірі визначаються: ступенем розвитку існуючої на підприємстві інформаційної інфраструктури, поставленими споживачами інформаційних ресурсів цілями, посадою споживача.
Формування ресурсів	Формування матеріально-технічних ресурсів може відбуватися власними силами, наприклад, шляхом самостійного виробництва і розробок або шляхом їх придбання на ринку, наприклад, через аукціон і конкурси, на товарно-сировинних біржах, за допомогою	спонсорства. Формування трудових ресурсів зачіпає такі питання управління персоналом як: комплектування кадрами, шляхом взаємозв'язку з ринками праці, професійну підготовку, створення механізмів професійної комунікації	Фінансові ресурси для інноваційної діяльності формуються за рахунок власних джерел фінансування, а також позикових коштів і вкладень, наданих зовнішніми учасниками ринку безоплатно	Під формуванням інформаційних ресурсів розуміється налагодження надходження і поширення на підприємстві тематичної зовнішньої інформації, створення сховища корпоративної інформації, подання інформації у вигляді, зручному для користувачів, її захист.
Використання ресурсів	Використання матеріально-технічних ресурсів включає: видачу зберігаються матеріальних цінностей споживачу ресурсів, регулювання обсягів запасів відповідно до нормативів, обслуговування технічних ресурсів.	Використання трудових ресурсів зачіпає: створення трудової обстановки, оптимізацію структури робочого часу, заохочення працівників з метою мотивації, усунення конфліктів.	Діяльність по використанню фінансових ресурсів полягає в забезпеченні руху руху фінансових коштів від джерела до споживача, їх розподіл.	Використання інформаційних ресурсів включає: їх пошук, отримання інформації за запитами споживача інформаційних ресурсів, обробка інформації для інноваційної діяльності.

Джерело: Запропоновано автором

Крім того, заплановані потреби повинні відповідати інноваційної

стратегії і тактики розвитку підприємства. Формування перелічених ресурсів необхідно здійснювати усіма можливими способами: як за допомогою власних джерел, так і зовнішніми засобами. Аналіз використання матеріально-технічних, трудових, фінансових та інформаційних ресурсів повинен сприяти визначенню можливих способів їх економії, шляхів їх раціонального застосування в процесі інноваційної діяльності, а також виявлення нових потреб в цих ресурсах.

Наступний блок, що розглядається в якості ще одного об'єкта системи управління інноваційною діяльністю, визнається ключовим компонентом і відноситься до категорії інноваційної активності, раніше вже порушеної в роботі. Саме аналіз інноваційної активності слід використовувати в якості початкового етапу в ході розробки або удосконалення стратегії інноваційного розвитку підприємства. Головним завданням аналізу при цьому буде дослідження стану всіх аспектів інноваційної активності конкретного підприємства. Далі в залежності від характеристики цього стану буде формуватися подальша інноваційна політика господарюючого суб'єкта. Розглянуті вище шість критичних областей (об'єктів) є необхідними складовими системи управління інноваційною діяльністю підприємств. Жодну з них не можна залишати без уваги з боку суб'єктів управління. Завдання ж системи полягає в перекладі об'єктів управління в стан, який необхідно для досягнення заданих результатів і виконання цілей підприємства. Як інструмент для опису цієї діяльності розглядається процесний підхід, тобто підхід, що передбачає визначення системи бізнес-процесів, які виконуються в організації, і подальшу роботу з ними [63]. Звідси, відповідно до позначеними об'єктами в моделі системи управління інноваційною діяльністю виділяються бізнес-процеси, а також складові їх процедури, які представлені в таблиці 3.2.

Аналіз і вдосконалення інноваційних процесів за допомогою відповідних інструментальних засобів таких, як [69]: визначення власників процесів, опис процесу і його кордонів, установка точок контролю процесу, розрахунок індикаторів процесу і аналіз отриманої інформації - дозволить сформулювати

мережу процесів, що служить базою для подальшого поліпшення системи управління інноваційною діяльністю підприємств.

Таблиця 3.2

Склад бізнес-процесів системи управління інноваційною діяльністю підприємства «ДП Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон»

Об'єкт управління	Бізнес-процеси	Формування стратегії інноваційного розвитку підприємства
Стратегія інноваційного розвитку	Процедури бізнес-процесів	Формулювання місії підприємства в сфері інноваційного розвитку
		Здійснення цілепокладання, яке включає в себе визначення стратегічних цілей і завдань інноваційного розвитку
		Розробка програми інноваційного розвитку підприємства
		Поширення стратегії і програми інноваційного розвитку та доведення їх до всіх рівнів управління і відповідальних виконавців
Знання співробітників	Трансфер знань співробітників- процеси створення знання, його трансформація, переміщення або рух з однієї частини соціально-економічної системи в іншу	Процедури створення (ідентифікація, придбання, розвиток, відтворення) знань
		Процедури розподілу (систематизація, забезпечення доступності, захист) знань процедури застосування (капіталізація, втілення, оцінка) знань
		процедури розподілу (систематизація, забезпечення доступності, захист) знань процедури застосування (капіталізація, втілення, оцінка) знань
Інноваційні ідеї	Перетворення ідеї в інновацію	Процедури визначення потреби в нових ідеях
		Процедури генерації і збору ідей
		Процедури оцінки та відбору ідей
		Процедури з розвитку ідей
Міжорганізаційні взаємодії	Розвиток міжорганізаційної співпраці в інноваційній діяльності	Процедури по підготовці до реалізації ідеї
		Визначення очікуваних вкладів партнерів
		Процедури ініціації міжфірмових взаємовідносин
Ресурси інноваційної діяльності	Відтворення ресурсів інноваційної діяльності	Процедури координації діяльності з обміну між підприємствами
		Процедури планування потреби в ресурсах інноваційної діяльності
		Процедури придбання (формування) необхідних ресурсів інноваційної діяльності
Інноваційна активність	Аналіз і оптимізація інноваційної активності підприємства	Процедури витрачання (використання) ресурсів інноваційної діяльності
		Процедури розрахунку сукупності показників аналізу інноваційної активності.
		Процедури оптимізації стану інноваційної активності.

Джерело: Запропоновано автором

Аналіз та удосконалення інноваційних процесів з допомогою відповідних інструментальних засобів таких, як [69]: визначення власників процесів, опис процесу і його меж, встановлення точок контролю процесу, розрахунок індикаторів процесу та аналіз отриманої інформації дозволить сформувати мережу процесів, слугує базою для подальшого покращення системи управління інноваційною діяльністю підприємств. Зміст виділених процедур визначають використовувані на підприємствах інструменти. Завдання різних областей управління інноваційною діяльністю при цьому можуть бути вирішені шляхом застосування вже існуючого в організації різноманіття інструментів, так і за допомогою методів, самостійно вироблених співробітниками підприємства.

Управлінський вплив суб'єктів управління на об'єкти, також як реалізація розглянутих бізнес-процесів здійснюється через виділяються раніше в роботі функції управління і через типові рівні: верхній рівень управління (*top management*), або адміністративний; середній рівень управління (*middle management*), або виконавчий; нижчий рівень управління (*lower management*), або оперативний.

Крім цього, не можна не брати до відома згадувані в роботі зовнішні умови роботи підприємства (фактори зовнішнього середовища), і різні умови, що діють у його внутрішньому оточенні (фактори внутрішнього середовища), які визначають сферу інноваційну діяльність. В ході впливу на зовнішні чинники необхідно обмежити їх негативний вплив на інноваційну діяльність і, навпаки, повніше використовувати сприятливі можливості. Аналогічно у процесі впливу на внутрішні фактори слід позбутися слабких місць в інноваційній діяльності.

Таким чином, при створенні моделі системи управління інноваційним розвитком підприємств слід спиратися на рекомендовану багатовимірну модель, яка наочно відображає основні необхідні напрямки робіт в галузі управління інноваційною діяльністю, що виконуються суб'єктами різних рівнів через реалізацію ними відповідних функцій. Також вона враховує вплив

зовнішнього і внутрішнього оточення підприємств, який чиниться на його інноваційну діяльність. Запропонована модель підходить для різних організацій: різних розмірів і сфер діяльності. Зрозуміло, на кожному конкретному підприємстві можна робити більш глибоку деталізацію складових частин моделі системи управління його інноваційною діяльністю, що може бути викликано як внутрішніми потребами компанії, так і зовнішніми вимогами. Уточнення елементів системи визначається різноманітними умовами діяльності підприємства і здійснюється в кожному випадку індивідуально.

3.2 Пропозиції щодо впровадження проектного управління як механізму ефективного здійснення стратегії інноваційного розвитку ДП Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон»

В даний час проектне управління є актуальним інструментом управління, що враховує особливості ринкових факторів впливу для досягнення стратегічних цілей компанії та забезпечення її конкурентоспроможності в довгостроковому періоді. Це універсальний метод планування і роботи з командою проекту, взаємодії зі стейкхолдерами, що представляє собою набір універсальних знань і навичок з урахуванням наявного часу на реалізацію всіх етапів проекту, ризиків реалізації та фінансового забезпечення.

Методологічна сутність проектного управління інноваційною діяльністю полягає у застосуванні принципів проектного менеджменту в діяльності підприємства на базі створення і реалізації майбутніх проектів. Проектне управління розглядається в якості особливої технології ініціювання, організації, планування, реалізації, мотивації, комерціалізації, контролю, у якій ефективність управління визначається згідно з результатами реалізації окремих проектів. Проект являє собою комплект документів, які відображають науково обґрунтовані цілі та заходи по вирішенню існуючої проблеми, організації і здійснення інноваційного розвитку об'єкта дослідження в часі і в просторі.

Зміст і організація проектного управління обумовлюються поданням виробничої системи у вигляді певного проекту або ряду проектів із заздалегідь визначеними цілями, плануванням, командою проекту, на умовах інвестування, ресурсних та часових обмежень, реалізація яких визначається перспективними змінами у функціонуванні виробництва [63].

Особливістю проектного управління інноваційного розвитку виробничих систем є єдність і комплексність реалізації програми, яка об'єднує всі роботи в межах життєвого циклу інновацій. До характерних особливостей проектного управління інноваційного розвитку відноситься також спрямованість на комерційний результат (комерціалізацію) з урахуванням ризиків і факторів зовнішнього середовища.

Проектне управління формує такий процесно - або проектно - орієнтований тип управління, в якому бізнес-процеси підприємства представлені у якості окремих проектів, а основна спрямованість діяльності підприємства визначається реалізацією цих проектів.

Згідно з наявними стратегіям розвитку авіаційної промисловості до 2030 року, основні пріоритети України полягають у формуванні та реалізації масштабних державних проектів авіабудування цивільного і військового призначення. У сучасних умовах конкуренції на світовому ринку авіаційні підприємства істотний інтерес представляє проектне управління промисловістю авіабудування, що є драйвером інноваційної діяльності і потребує переходу управлінських і виробничих підсистем на інноваційний уклад.

Проектне управління на авіаційних підприємствах передбачає структурну, технологічну, функціональну та інформаційну готовність управлінської системи всієї структури промислових підприємств галузі для ініціації, розробки та реалізації інноваційних проектів [47]. В даний час вітчизняний авіапідприємства знаходиться на стадії модернізації та реформування, вимагає активної взаємодії держави з підприємствами галузі з метою спільного виконання завдань інноваційного розвитку. Під інноваційним проектом авіапідприємства розуміється сукупність інноваційних проектів

продуктового, організаційного технологічного та маркетингового типів, які здійснюються на підприємстві, мають єдину цільову установку і сприяють зростанню ефективності функціонування і підвищення конкурентоспроможності підприємства в пріоритетних напрямках діяльності.

Концепція проектного управління представлена на рисунку 3.3.

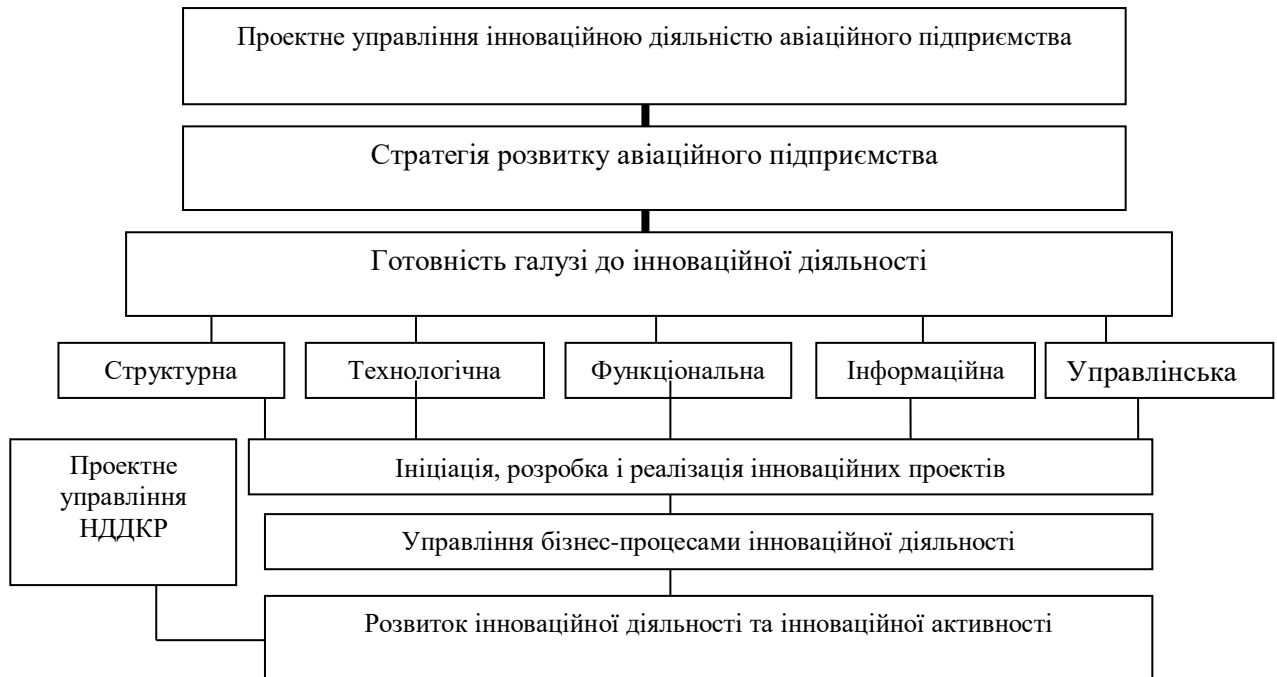


Рис.3.3. Концепція проектного управління ДП Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон»

Джерело: Запропоновано автором

На сучасному етапі свого розвитку вітчизняні авіапідприємства функціонують в умовах сильної конкуренції на зовнішньому ринку, що представляє собою олігополістичну структуру, де ряд учасників, які мають унікальні конкурентні переваги продукції, формують цінову політику і умови діяльності всієї галузі. Отже, в даний час важливим завданням є реалізація стратегій переходу до інноваційного розвитку, підвищення інноваційної активності галузі, створення повного циклу вітчизняного виробництва.

Інтеграція промислових підприємств галузі з науковими підрозділами представляється раціональним методом об'єднання науки і виробництва для

розвитку НДДКР авіаційних підприємств.

Звідси отримуємо, що для виходу вітчизняних авіаційних підприємств на світовий ринок, підвищення їх конкурентоспроможності забезпечити готовність промислового комплексу і НДДКР до реалізації інноваційних проектів, які становлять основу стратегії розвитку інноваційної діяльності. Крім того, розвиток інноваційної активності підприємств забезпечується впровадженням технологій проектного управління.

Розвиток технологій проектного управління, як методу реалізації інноваційної діяльності промисловими підприємствами особливо затребуване високотехнологічними галузями, які здійснюють виробництво продукції з високою доданою вартістю. Специфіка діяльності авіаційних підприємств є основою для застосування інструментарію проектного управління. Промислові виробництва галузі будуються на мережевих принципах крос-інновацій, мають тісний зв'язок з іншими галузями. Коопераційна складова, яка формує синергетичні ефекти від здійснення державних і приватних інноваційних проектів, дозволяє створити додаткові обсяги виробництва, отримані за рахунок ефекту кооперації із суміжними видами економічної діяльності, що перевищують зростання наявного потенціалу авіаційних підприємств в кілька разів. В основі організації проектного управління інноваційною діяльністю авіаційних підприємств лежить завдання зміни стану інноваційних циклів при перетворенні ресурсів у часі (рис. 3.4).

Процес отримання необхідних змін проводиться згідно з планом виконання роботи за заздалегідь визначеним алгоритмом і отримання результатів, що задовольняють зазначеним вимогам, при наявності функціональних обмежень, він визначає сутність проектного управління. Впровадження інструментарію проектного управління в практику виробничої діяльності авіаційних підприємств дозволить усунути наявні недоліки інноваційної діяльності. Дані проблеми є системними, і їх нівелювання можливо тільки в перегляді підходів до інноваційного розвитку підприємств - потрібно впровадження механізмів ефективної реалізації стратегії

інноваційного розвитку авіаційних підприємств.

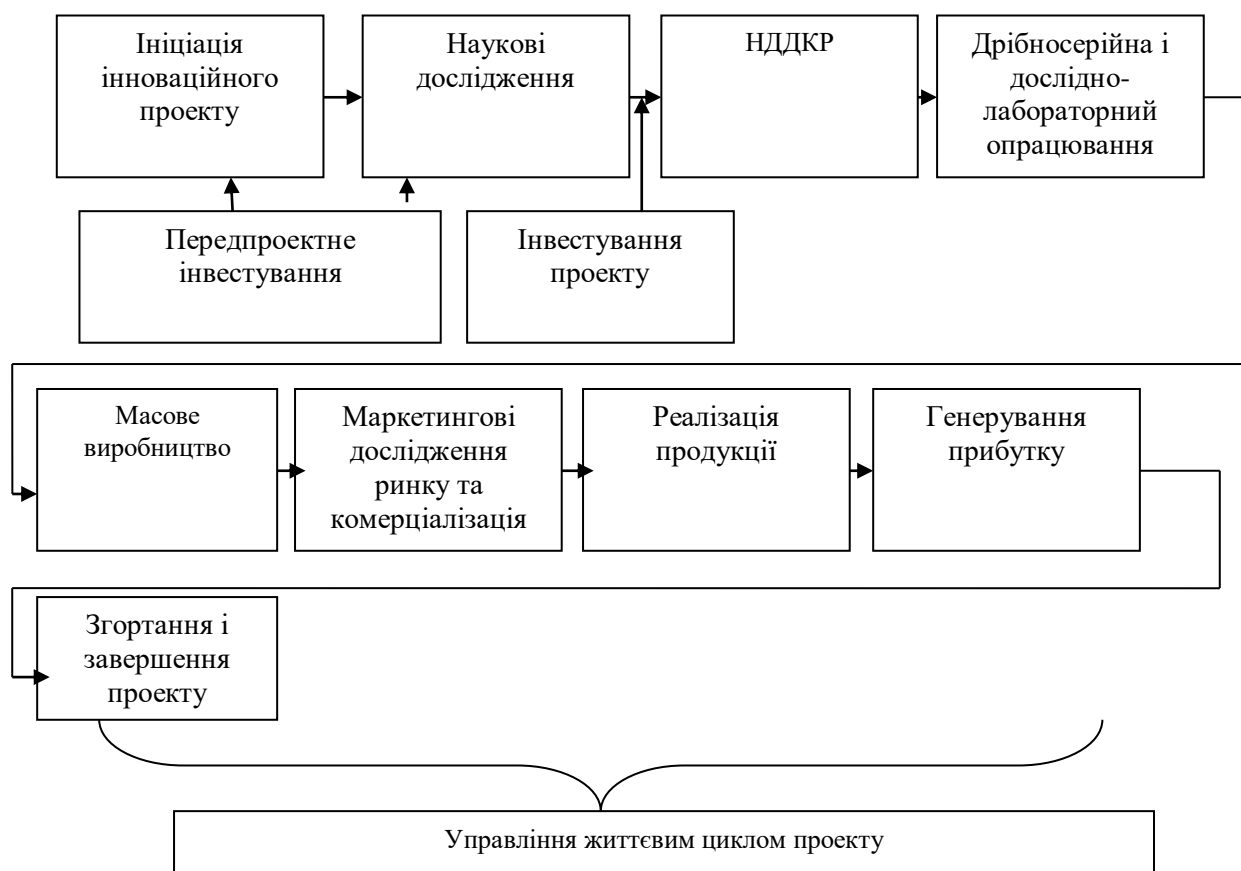


Рис. 3.4. Управління життєвим циклом інноваційного проекту ДП

Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон»

Джерело: Запропоновано автором

Проектне управління у своєму розвитку налічує тривалий період: 1950-ті роки – розробка методів коопераційного інжинірингу глобальних авіаційних проектів US Air в США; у 1956 р. – розробка методики визначення критичного шляху (CPM) компанією Du Pont de Nemour для управління програмою ракетобудування «Атлас»; розробка системи мережевого планування PERT (англ. Project Evaluation and Review Technique).

Становлення проектного управління, що використовується в авіаційній промисловості європейських країн і США, сформувалося на початку 1980-х років і було орієнтоване на проекти з унікальними вимогами замовника. Результати використання проектного управління: компанія «Боїнг» знизила

термін виробництва та складання літаків Боїнг-747 та Боїнг-767 з 18 до 10 місяців; компанія «Ербас Індастрі» зменшила час складання літаків з 12 до 9 місяців; компанія «Белл Хелікоптер» знизила час виробництва вертольотів з 2 років до 10 місяців.

Проектне управління обслуговуванням і ремонтом літаків також дало свої результати: компанія «Джамбо» скоротила час на обслуговування літака з 3 місяців до 2 тижнів; компанія Vector Strategies – з 26 до 14 тижнів [173]. В даний час державними програмами підтримки галузі передбачається досягнення такого рівня виробництва інноваційної продукції, який зможе подолати розрив між закордонним і вітчизняним авіабудуванням і успішно подолати бар'єри глобального ринку. На сьогоднішній день найбільш ефективним інструментарієм проектного управління є АСУПП – автоматизовані системи управління підприємством і проектом. В них використовуються програмні комплекси: MS Project, SureTrak Project Manager, Spider Project Management Technologies.

Інструментарій проектного управління інноваційною діяльністю авіаційних підприємств залежить від стану попиту і пропозиції на ринку інноваційної продукції авіабудування, рівня узгодженості діяльності учасників проектного управління, факторів впливу зовнішнього і внутрішнього середовища. При управлінні інноваційними проектами на авіаційних підприємствах є три групи проблем, що включають [147]:

- проблеми безпосереднього управління проектами, які полягають в якості підготовки, планування і виконання інноваційних бізнес-процесів всіх стадій проекту;
- проблеми дотримання термінів планування інноваційних процесів і їх інтегрування з виробничими термінами; -
- проблеми управління поставками матеріальних ресурсів.

Механізм проектного управління призначений для вирішення даних проблем і ефективного здійснення стратегії інноваційного розвитку авіаційних підприємств. Він полягає в побудові такої структури управління, яка дозволить

перейти до менш витратним ресурсів, в тому числі тимчасовим, і в підвищенні якості продукції, що випускається інноваційної продукції (рис. 3.5).

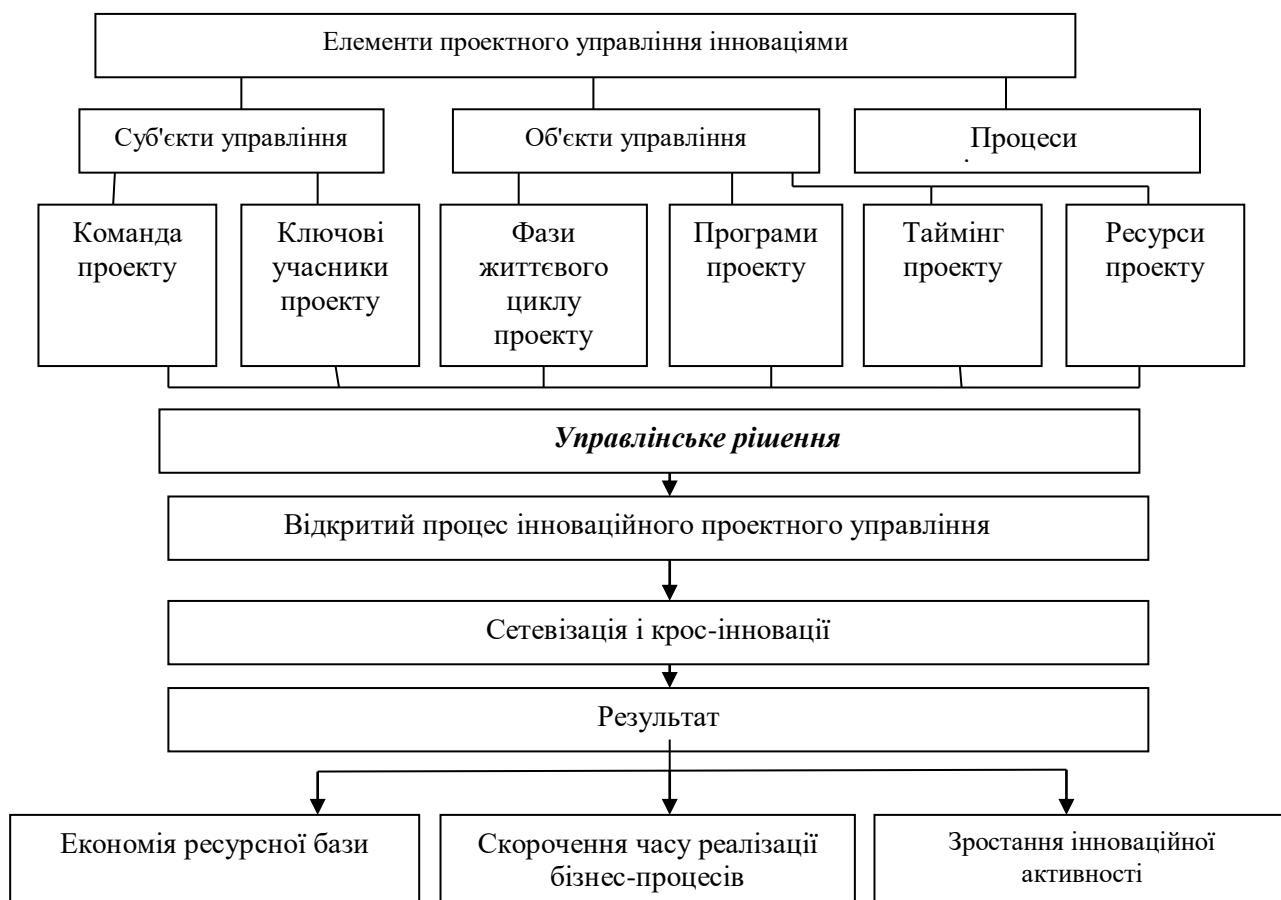


Рис. 3.5. Механізм проектного управління інноваціями ДП Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон»

Джерело: Розроблено автором

Механізм проектного управління інноваційної діяльності підприємств реалізується в наступних проектах розвитку:

- проекти з випуску інноваційної продукції;
- організаційно-управлінські інновації – впровадження нових форм управління, які дозволяють досягти запланованих результатів розвитку; – проекти по створенню інноваційних технологій;
- соціальні інновації, пов'язані з розвитком певних соціальних ефектів для споживачів продукції та послуг авіаційних підприємств;
- фінансово-економічні проекти – покращення економічних та

фінансових показників підприємства, підвищення стійкості діяльності.

В процесі проектного управління діють прямі і зворотні зв'язки, створювані між суб'єктами і об'єктами управління за рахунок організації процесів управління, рівнів управління, функцій управління і т. д. В механізмі об'єкти управління інноваційною діяльністю представлені безпосередньо інноваційними проектами, портфелями проектів, програмами, контактами. Суб'єкти управління – управління командою, куди входять: керівник проекту, менеджери проекту, менеджери напрямків, функціональні менеджери та ін. До ключових учасників проекту відносяться: замовники, власники підприємства, інвестори та інші Фази життєвого циклу проекту включають: ініціацію проекту, концепцію, НДДКР, дослідну експлуатацію, реалізацію, комерціалізацію, завершення. Функції управління проектом стандартні і включають: управління плануванням, управління змістом, управління вартістю, управління термінами, управління якістю, управління комунікаціями, управління персоналом, управління ризиками, управління ресурсами. Таймінг – час на реалізацію проекту (звітний час), воно може бути стратегічним, оперативним, річним, кварталним.

Відкритий процес управління включає мережацію і використання крос-інновацій для здійснення інноваційного прориву на світові ринки. У цьому випадку в проектному управлінні використовується модель відкритих інновацій, коли в реалізації проекту беруть участь зовнішні виконавці, стейкхолдери.

Перехід до відкритого процесу управління інноваційною діяльністю можливий при здійсненні випуску продукції цивільного призначення, а також коли великий інноваційний проект можна поділити на підпроекти, реалізацію окремих частин, які не є секретними. Для оцінки та управління факторами ризику в механізмі пропонується використовувати методи і моделі імітаційного моделювання. Результатом даного моделювання будуть функції щільності розподілу вірогідність тимчасових і вартісних показників при оцінці наявних альтернативних проектів. На ДП Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон»

пропонується створити інноваційно-технологічну платформу, куди увійдуть представники всіх зацікавлених сторін. Завдання технологічної платформи:

- мобілізація наукових ресурсів, формування НДДКР за проривних напрямів інноваційної діяльності;
- визначення напрямків досліджень у сфері авіаційної галузі і напрямків розвитку інноваційної діяльності;
- організація взаємозв'язків із зарубіжними партнерами у сфері НДДКР;
- визначення ключових виконавців інноваційних проектів, технологічної бази та інноваційних ресурсів;
- інтеграція учасників інноваційної діяльності.

Через таку інноваційно-технологічну платформу можливий і пошук зацікавлених дослідників (стейкхолдерів) для організації мережевої взаємодії.

Розвиток методології і інструментарію проектного управління, орієнтованого на кінцеві результати інноваційної діяльності, впровадження проектного управління в існуючі програми розвитку авіаційної галузі дозволять вивести на якісно новий рівень розвитку авіаційні підприємства України. основними перевагами проектного управління інноваційною діяльністю авіапромислового комплексу країни є:

- Істотне скорочення часу реалізації проектів;
- зменшення кількості збоїв і браку при реалізації проектів;
- значне зниження вартості проектів;
- обґрунтування ефективності інвестування інноваційних проектів;
- моніторинг та контроль за реалізацією процесів в проектах.

Експертна оцінка проведена на ДП Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон» на предмет розвитку інноваційної активності з впровадженням проектного управління. При здійсненні процедури оцінки автор зіткнувся з деякими труднощами, а саме:

- частина проектів має конфіденційний характер, і отримати дані по використанню проектного управління не вдалося;
 - проектне управління впроваджено в обмежених сферах діяльності
- Результати оцінки представлені в

Оцінка показників діяльності ДП Конотопський авіаремонтний завод
«Авіакон» з впровадженням проектного управління

Роки	П Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон»
Скорочення часу реалізації проектів,%	
2017	28
2018	40
2019	42
Зменшення кількості збоїв і браку при реалізації проектів,%	
2017	6
2018	6
2019	8
Зниження вартості проектів,%	
2017	16
2018	18
2019	20
Рівень інноваційної активності,%	
2017	7
2018	9
2019	12

Джерело: Розраховано автором ДП «Авіакон»

Дані таблиці 3.3 свідчать, що спостерігається яскраво виражена динаміка зростання показників при впровадженні проектного управління навіть на незначній частині об'єктів. Особливо наочно це проявляється в тимчасових показниках і показниках зниження вартості проектів. Теорія і методологія проектного управління розвиваються спільно з інноваційною діяльністю, технічним прогресом наукоємних виробництв.

В даний час розвиток промислового комплексу в авіаційній галузі має тренд на формування мережових структур високотехнологічних виробництв по реалізації готових виробів і агрегатів, формування ефективного виробничого циклу. Даному процесу сприяє впровадження інструментарію проектного управління, що дозволяє організувати випуск інноваційних та наукоємних виробів на регулярній основі. Таким чином, в даний момент, деякі підприємства вітчизняного авіаційної галузі застосовують у своїй діяльності проектне управління, що є суттєвою причиною негативної ситуації в галузі, але

ті компанії, які впровадили проектне управління, займають лідируючі позиції у вітчизняної авіаційної промисловості. Особливо ефективне використання інструментарію проектного управління в наукомістких галузях, до яких належить продукція, вузли і агрегати, вироблені на вітчизняних авіаційних підприємствах.

Для досягнення максимального ефекту у підвищенні рівні стійкого інноваційного розвитку підприємства і конкурентних позицій організації, необхідно впроваджувати інвестиційно-інноваційні проекти на всіх рівнях діяльності. Відповідно до напрямів у яких буде здійснюватися реструктуризація та модернізація бізнес-процесів, складаємо таблицю з обґрунтуванням заходів інноваційного проекту, їх актуальністю для підприємства та очікуваним впливом на його діяльність (табл. 3.4). Всі зміни у структурі функціонування підприємства повинні виконуватись відповідно з довгостроковими цілями внутрішнього та зовнішнього середовища. З представлених напрямів розвитку варто виділити впровадження механізмів, встановлення належного рівня освітлення у виробничих приміщеннях, та впровадження програм підвищення кваліфікації для працівників, оскільки вимагають певної фінансової підтримки в ході реалізації. Всі інші нововведення що дозволяють досягти стійкого інноваційного розвитку на ДП Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон» стосуються бізнес-процесів та взаємодії між підрозділами організації.

Зміни у структурі діяльності підприємства Такі як перерозподіл основних виробничих фондів дозволяють вивільнити додаткові фінансові ресурси однак для повномасштабної реалізації проекту забезпечення стійкого інноваційного розвитку для підприємства в умовах ризиків та невизначеності необхідні додаткові джерела фінансування. З іншого боку Впровадження вищеперерахованих заходів призведе до мультиплікативного ефекту, оскільки одним із найбільш очікуваних ефектів -підвищення інтересів інвесторів та інвестиційно-інноваційного клімату. За належного рівня інвестицій у проекти компанії та ефективного функціонування складових стійкого розвитку, організація зможе розширювати асортимент товарної продукції та виходити на

нові ринки для подолання наявних бар'єрів які не дозволяють реалізувати товарні інновації на даному етапі діяльності.

Таблиця 3.4

Заходи реструктуризації ДП Конотопський авіаремонтний завод
«Авіакон»

Назва напрямку реструктуризації	Опис нововведення	Обґрунтування важливості змін	Вплив впровадження
1. Впровадження екологічних стандартів у процеси виробництва та під час конструкторсько-дослідних робіт	Розробка нових технологічних карт виробничих процесів у відповідності до міжнародних екологічних стандартів (ISO 14000)	У ході виробничого процесу з'являються відходи кольорових металів, пластику, обладнання виробничих цехів не відповідає всім вимогам екологічної відповідальності	Дотримання екологічних стандартів дозволить підвищити якість продукції, зменшити кількість відходів та підвищити імідж діяльності підприємства
2. Перерозподіл основних виробничих фондів та потужностей	Вилучення з виробничого процесу частки основних засобів, що не задіяні для орендування або формування додаткового фінансового резерву	Основні виробничі фонди використовуються лише на п'яту частину від можливого потенціалу і не приносять підприємству очікуваного прибутку	Отримання додаткового прибутку від ефективного використання виробничого потенціалу, віднаходження нових джерел фінансів
3. Встановлення енергетично-ефективного освітлення у виробничий цех	Установлення екологічного та економного обладнання для освітлення виробничого цеху та конструкторського бюро.	Ефективна працездатність робітників технічного профілю безпосередньо залежить від умов праці та характеру обладнання в виробничих приміщеннях.	Однотимчасний соціальний та екологічний вплив на стійкий розвиток підприємства. Забезпечення умов охорони праці та економії енергетичних ресурсів для підприємства
Аллокаційні (організаційно-управлінські нововведення)			
4. Адаптація організаційної структури під інноваційну діяльність	Побудова ефективної взаємодії між підрозділами, вибудова «містків Файоля» для підвищення ролі нижніх частин ієрархії в створенні інноваційних проектів	На довгостроковому періоді забезпечення стійкості можливе лише в умовах ефективної взаємодії управлінських, виробничих та операційних підрозділів.	Підвищення гнучкості інноваційної культури підприємства, виникнення ефекту синергії при реалізації нововведення
5. Впровадження програм підвищення кваліфікації для працівників	Горизонтальний та вертикальний розвиток працівників за рахунок програм стажування, менторства, курсів кваліфікації тощо.	Відсутність тісних зв'язків між управлінням та робітниками підприємства та висококваліфікованих робітників заважає формуванню необхідної соціальної та кадрової культури підвищення підприємства.	Підвищення іміджу компанії на ринку праці, збільшення питомої ваги висококваліфікованих працівників, відповідне підвищення ефективності виробництва та управління процесами

Джерело: Розроблено автором

Усі заходи що пропонуються до втілення можна впроваджувати

поступово по мірі вивільнення коштів на інвестиції, появі нових фінансових джерел.

Отже, необхідно провести ресурсну оцінку для визначення обсягів необхідних інвестицій, що необхідно залучити для здійснення проекту. Для забезпечення стійкого інноваційного розвитку на ДП Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон» пропонуються такі заходи:

1. Установка універсального різального млину USM в головному виробничому цеху. Дане обладнання використовується для тонкого гранулювання до розмірів гранул $0\div 4$ мм для таких матеріалів: алюмінієві й мідні кабелі; гума; пластмаса; відходи плівки; папір.

2. Встановлення енергоефективного та якісного освітлення у виробничих приміщеннях, конструкторському бюро. Використовуватимуться світлодіодні світильники моделі А36-4940-В2І, що забезпечують якісний потік світла в повній відповідності заявленим параметрам - як по спектральним складовим світла, так і по стабільності потоку протягом всього строку служби. Даний вид освітлення не тільки забезпечує відповідні умови для виробничих процесів згідно зі стандартами охорони праці, але й відноситься до класу «А+» енергоефективності, тому дозволить підприємству зменшити кількість витрат на електричну енергію вартість якої наразі є досить високою для промислових потреб, особливо у малому та середньому бізнесі. Отже, саме ці два проекти з забезпечення стійкості розвитку на підприємстві необхідно впроваджувати в першу чергу, оскільки ефект від їх імплементації проявиться протягом року і дасть змогу організації досягнути короткострокової стійкості виробничих процесів, покласти початок формуванню соціальної політики та екологічного вектору розвитку компанії. Нижче представлено структуру витрат на яку розраховує підприємство під час впровадження даного проекту (табл. 3.5).

Дана структура витрат інноваційного проекту з забезпечення стійкого розвитку на підприємстві чітко демонструє необхідність залучення зовнішнього інвестування, оскільки більша частина витрат припадає саме на первинні заходи щодо підвищення стійкості. Фінансовою компенсацією стійкості на

короткостроковому та середньостроковому періоді є поточні зобов'язання.

Таблиця 3.5

Структура витрат на впровадження інноваційного проекту

Стаття витрат	Сума (тис. грн.)
Первинні витрати на інноваційний проект	1950
1. Придбання різального млину USM Andritz для переробки відходів виробництва (1 шт.)	
Закупівля LED-світильників для виробничого цеху та конструкторського бюро (35 шт.)	33,6
Монтаж обладнання та світильників	52
Витрати на підвищення заробітної плати відповідальному оператору різального млину (за рік)	11
Операційні витрати (оформлення документації, реорганізація організаційної структури тощо)	7
Вторинні витрати на інноваційний проект (довгостроковий період)	
Операційні витрати (оформлення документації, отримання пожежної ліцензії на використання нового обладнання тощо)	40
Отримання та оформлення екологічних стандартів та сертифікатів виробництва	40
Витрати на транспортування, логістичні переміщення основних виробничих фондів при їх перерозподілі	30
Формування фонду оплати заходів з підвищення кваліфікації робітників	100
. Перерозподіл фінансових активів у відділ кадрів для виконання нової політики взаємодії з соціальним середовищем	70
Операційні витрати (оформлення документації, реорганізація організаційної структури тощо)	15

Джерело: Розроблено автором

Оскільки ДП Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон» відноситься до державного сектору, нові джерела фінансування можуть відкритись з боку стейкхолдерів з інших підприємств, державних організацій. Найбільшу частину витрат складає купівля обладнання для переробки пластмаси, гуми та кольорових металів, але постачальником даної продукції передбачений продаж у кредит під 14,50% на 12 місяців при комісії 1% та авансом в розмірі 0% (період кредиту обирається за результатом оцінки строку окупності інвестиції).

Для того щоб сформулювати ціннісну пропозицію, яка виникне у організації, шляхи взаємодії з посередниками, джерела фінансування та

ресурсно-сировинну базу діяльності після впровадження інноваційного проекту з забезпечення стійкого розвитку. Збільшення джерел доходів підприємства від впровадження інноваційного проекту забезпечується за рахунок нових ключових активностей організації, споживчі сегменти та ціннісна пропозиція. Позитивна тенденція зміни цих чинників у синергії може забезпечити первинну стійкість для підприємства.

Ефект стійкості буде більшою мірою помітний на виробничому, технологічному та процесному рівнях, оскільки в цих вимірах функціонування краще проявляється короткостроковий результат діяльності. Екологічна та соціальна складова концепції стійкого розвитку охоплює більшу частину середовища, тому потребує більшого терміну для повного прояву. Перераховані нововведення призведуть до очікуваного результату лише у разі ефективних методів управління процесами виробництва. Інноваційні ініціативи не повинні затримуватись на рівні функціональних підрозділів, а мають взаємодіяти з бізнес-середовищем підприємства на всіх рівнях його діяльності. Процес впровадження нововведень та генерації інноваційних ідей повинно бути спрощено, його регуляція не повинна обмежуватись рішенням операційного та комерційного директора. Для спрощення процесу впровадження проекту, необхідно затвердити певні зміни в організаційній структурі підприємства, модифікувати зв'язки між робітниками та керівниками фірми.

Одним із таких варіантів є матрична організація «гіпертекст» створена І. Нонака і Х. Такеучі для подолання основних недоліків матричної структури. Ця організаційна структура значно зменшує конфлікт ролей менеджерів та працівників, конфлікт між функціональними підрозділами за ресурсно-сировинну базу та налагоджу неформальну взаємодію між функціональними керівникам завдяки можливості одночасного доступу до різних рівнів структури, що будуються за принципом проектних команд, бізнес-систем, баз знань [7].

Повна картина організаційної структури вибудовується на трьох рівнях. Рівень бізнес-систем у даному дослідженні залишається майже без змін і

відображає наявну організаційну систему з ієрархією зв'язків. Єдина зміна полягає у створенні повноцінного відділу кадрів з чітко сформульованим завданням відділу та методами взаємодії з зовнішнім та внутрішнім середовищем. При цьому база знань полягає у інформації, що підприємство накопичило протягом своєї діяльності (база відносин з посередниками, постачальниками, НДДКР, технології виробництва, дані аналізу ринкового середовища, потреб споживача та можливостей виробництва тощо).

Вимір проектних команд організації-гіпертексту на ДП Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон» в залежності від впроваджуваних інноваційних проектів може виглядати наступним чином. (рис.3.6)

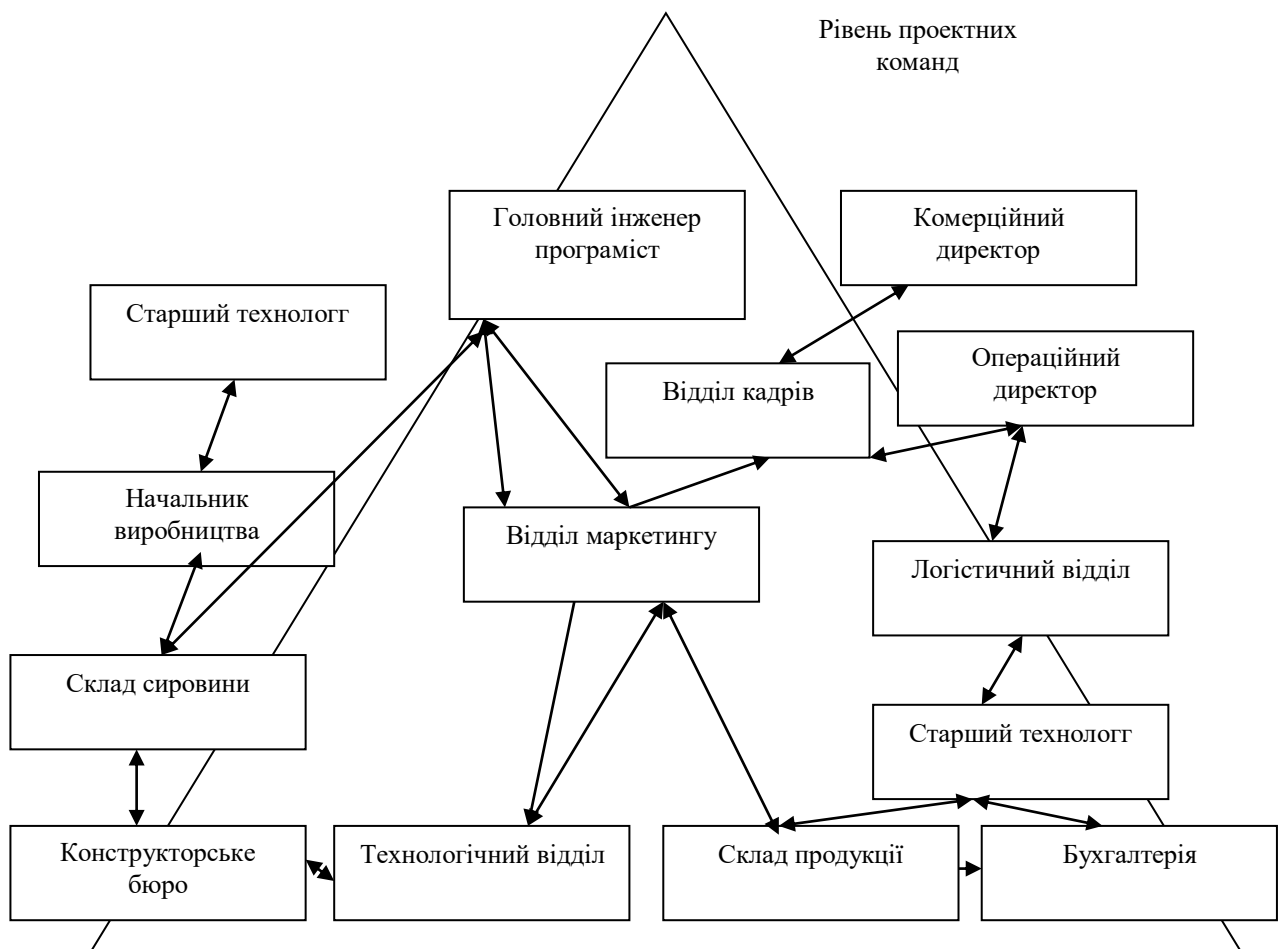


Рис. 3.6. Рівень проектних команд організації-гіпертексту на ДП Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон»

Джерело: Удосконалено автором на основі [7]

Кожний функціональний підрозділ вільно взаємодіє з іншими рівнями ієрархії у вимірі проектних команд. Перевага такої взаємодії полягає у скороченні часу, необхідного на узгодження та прийняття рішень для різних проектів, які можуть відбуватись одночасно. Дана організаційна структура здатна забезпечити потрібну гнучкість прийняття рішень та адаптивність у динамічному середовищі інноваційних змін.

Отже в ході реалізації інноваційного проекту по забезпеченню стійкого розвитку необхідно розглядати системний підхід до впровадження змін.

Однак, враховуючи попередній аналіз фінансового забезпечення інвестицій та показник фінансового левериджу, постає необхідність досягти короткострокової економічної стійкості діяльності підприємства. Тому виникає потреба у оцінці ефективності інноваційного проекту з впровадження механізмів переробки відходів виробництва та встановлення енергоефективного освітлення у виробничих приміщеннях.

3.3. Економічне обґрунтування запропонованих рішень на «ДП Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон»

Як зазначалося раніше, ефект від впровадження проекту з забезпечення стійкого інноваційного розвитку повинен бути помітний на короткостроковому періоді діяльності підприємства враховуючи численні проблеми зовнішнього та внутрішнього середовища. Для прийняття адекватного рішення про впровадження проекту та шляхів реалізації заходів, які ним зумовлюються необхідно оцінити економічний, екологічний та соціальний ефект від нововведення та сформулювати комплексну оцінку рівня стійкого інноваційного розвитку який очікується після впровадження проекту [37]. Реальна ефективність проекту в економічному вимірі більшою мірою залежить від ризиків які оточують підприємство в ході впровадження. Отже перед безпосередньою оцінкою прибутковості та окупності інвестицій у проект проведемо аналіз ризиків інноваційного проекту.

Проведемо роботу над ідентифікацією та оцінкою ризиків в умовах невизначеності (табл.3.6.).

Для цього визначимо основні ризиків проекту та розподілимо за наступними категоріями [35]:

- К – контрольований ризик;
- ЧК – частково контрольований ризик;
- НК – неконтрольований ризик.

Далі визначаємо вплив кожного ризику на проект за наступними поділками:

- 0,80 – дуже сильний вплив на проект;
- 0,40 – сильний вплив на проект;
- 0,20 – помірний вплив на проект;
- 0,10 – слабкий вплив на проект.

А також визначаємо ймовірність виникнення кожного ризику за наведеною шкалою:

- 0,95 (95 %) – ризик виникне;
- 0,75 (75 %) – ризик скоріше всього виникне;
- 0,50 (50 %) – однакова ймовірність того, що ризик виникне чи не виникне;
- 0,25 (25 %) – ризик скоріше всього не виникне;
- 0,05 (5 %) – ризик не виникне.

Результати класифікації занесемо до матриці оцінки ризиків (табл.3.7). З матриці бачимо, які на які саме ризики слід звернути увагу.

В результаті формуємо карту ризиків (табл 3.8) і визначаємо важливість кожного ризику (добуток впливу та ймовірності). В залежності від важливості ризиків розставляємо в карті ризиків їх за пріоритетами. Можемо бачити, на які ризики слід звернути увагу перед початком роботи проекту та які превентивні заходи слід вжити для їх упередження.

Наприклад, для запобігання аварії на виробництві необхідно впровадити техніку безпеки і чітко розроблений план дій на випадок аварії, створити резерв

виробництва для того щоб аварія не вплинула на обсяги продаж.

Класифікація ризиків інноваційного проекту на «ДП Конотопський
авіаремонтний завод «Авіакон»

Назва ризику	Категорія	Джерело ризику	Наслідки
неможливість вивільнення коштів для фінансування проекту	ЧК	Ринкове середовище, організаційне середовище підприємства	нестача коштів для первинної реалізації проекту, погіршення якості обладнання, що закуповується
Проблеми застосування обладнання в виробничому процесі	К	Виробничий цех, робочий колектив	Зменшення виробничої ефективності, збільшення навантаження на працівників
Зменшення виробничої ефективності, збільшення навантаження на працівників	НК	Уряд, законодавча система	Збільшення витрат на впровадження інноваційного проекту, вибір іншого обладнання
Неможливість впровадження повторного використання певних ресурсів	К	Технологічний відділ	Неповне використання потенціалу впроваджених нововведень
Внутрішній опір організації до впровадження проекту	ЧК	Організаційна структура звязків	Операційна складність імплементації проекту, підвищення термінів впровадження проекту
Старіння технологій що використовуються в іннов. проекті	НК	Науково-технічний прогрес	Додаткові витрати на модернізацію, втрата конкурентних позицій

Джерело: складено автором на основі [26,35]

Матриця оцінки ризиків інноваційного проекту «ДП Конотопський
авіаремонтний завод «Авіакон»

		Вплив на проект				
		0,05	0,1	0,2	0,4	0,8
Імовірність виникнення	0,95					
	0,75		5			
	0,5			3,6		1
	0,25			2	4	
	0,05					

Джерело: складено автором

Карта ризиків інноваційного проекту на «ДП Конотопський
авіаремонтний завод «Авіакон»

Назва ризику	Вплив (від 0 до 1,0)	Імовірність (від 0 до 1,0)	важливість
1	2	3	2x3
Неможливість вивільнення коштів для фінансування проекту	0,8	0,5	0,4
Зміни в законодавстві щодо стандартів виробничих процесів	0,2	0,5	0,1
Неможливість впровадження повторного використання певних ресурсів	0,4	0,25	0,1
Старіння технологій що використовуються в іннов. проекті	0,2	0,5	0,1
Внутрішній опір організації до впровадження проекту	0,1	0,75	0,075
проблеми застосування обладнання в виробничому процесі	0,2	0,25	0,05

Джерело: складено автором

У процесі адаптації до ринкових умов функціонування підприємства як «відкритої системи» реалізація стратегії пов'язана з деяким ризиком. Тому для обґрунтування отриманої оцінки ступеня досягнення цілей необхідно визначати рівень ризику. Для цього рекомендується скористатися формулою Z-фактора Е. Альтмана:

$$Z \text{ фактор} = 1,2xX_1 + 1,4xX_2 + 3,3xX_3 + 0,6xX_4 + X_5 \quad (3.1)$$

X_1 — відношення оборотних активів до суми всіх активів;

X_2 — відношення резервів нерозподіленого прибутку до суми всіх активів;

X_3 — рівень прибутковості активів (відношення валового прибутку до суми всіх активів);

X_4 — коефіцієнт співвідношення власного і позикового капіталів;

X₅ — оборотність активів (відношення чистої виручки до реалізації до суми всіх активів) [35].

Розрахуємо показники X₁, X₂, X₃, X₄, X₅ та Z - фактор для цього підприємства:

$$Z \text{ фактор} = 1,2 \times 0,442 + 1,4 \times 0,103 + 3,3 \times 1,789 + 0,6 \times 0,346 + 2 = 8,79 > 3$$

Значення показника Z фактор: 1. < 1,8 дуже високий. 2. від 1,8 до 2,7 - ступінь ризику висока. 3. від 2,7 до 2,9 - середній. 4. більше 3- низький.

Отриманий результат свідчить про низький ступінь ризику у фінансовому полі. Слід зазначити що такий показник зумовлений потенціалом активів підприємства який не використовується на повну потужність. Наявні фінансові ризики не спричиняють значного впливу на діяльність підприємства і впровадження інноваційного проекту лише за умови ефективного перерозподілу основних виробничих фондів, та створення додаткових фінансових резервів для фінансування інноваційно-інвестиційних проектів [35].

Наступним кроком для оцінки ефективності проекту для забезпечення стійкого інноваційного розвитку є розрахунок чистої поточної вартості як економічного ефекту від реалізації проекту. Оскільки установка переробного обладнання та нового освітлення у виробничих цехах підприємства не є товарною інновацією та не принесе прямого доходу підприємству, необхідно виявити обсяг економії ресурсів за рахунок впровадження нововведень. Так, відповідно до показників 2018 року, втрати підприємства від браку виробництва та невикористаних відходів становив 1911 тис. грн.. Відповідно до потужностей обраного обладнання, встановлення переробки дозволить використати 90% від цього потенціалу, тобто знизить неявні витрати виробництва на 1720 тис. грн.. Встановлення LED-світильників з найвищим класом енергоефективності у виробничих приміщеннях у відповідності до витрат підприємства на електроенергію у 2018 році (1674 тис. грн..) дозволить зменшити витрати на електроенергію у виробництві на 669.6 тис. грн. у рік. Тобто очікуваний загальний ефект економії ресурсів та вивільнення

виробничого потенціалу у рік після імплементації заходів інноваційного проекту становить 2389,6 тис. грн.. Термін реалізації проекту – 1 рік. Зобразимо очікувану економію від впровадження інноваційного проекту з забезпечення стійкого розвитку.

Таблиця 3.9

Очікувана економія від впровадженого інноваційного проекту на «ДП
Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон»

Квартал	I	II	III	IV
Економія (тис. грн.)	0	765,96	813,86	844,86

Джерело: складено автором

Враховуючи облікову ставку кредитування, рівень інфляції та очікувані премії від ризиків реалізації інноваційного проекту, ставку дисконтування обрано на рівні 20%. Розраховуємо середньо-квартальну норму дисконту для періоду протягом якого буде впроваджуватись інноваційний проект за формулою:

$$r_{k=} = \left[\sqrt[4]{\left(1 + \frac{r}{100}\right)} \right] - 1 = \left[\left[\sqrt[4]{\left(1 + \frac{r}{100}\right)} \right] \right] \times 100\% \quad (3.2)$$

У відповідності до середньо-квартальної норми, рахуємо окрему норму дисконту для кожного кварталу ($r_1=1$, $r_2=0,955$, $r_3=0,913$, $r_4=0,872$) за формулою:

Враховуючи витрати та інвестиції, що необхідні для забезпечення інноваційного проекту протягом року, амортизаційні відрахування та очікуваний дохід від економії ресурсів, обчислюємо чистий грошовий потік у кожному кварталі. Чистий грошовий потік – сальдо між грошовим потоком від здійснення інноваційного проекту в певному періоді часу і інвестиціями в реалізацію інноваційного проекту. Оскільки фінансовий стан підприємства дозволяє фінансувати даний проект шляхом вивільнення коштів з основних виробничих фондів підприємства, разові інвестиції не враховуються, розраховуємо лише чисті надходження від реалізації інноваційного проекту,

враховуючи амортизаційні відрахування (табл.3.10).

Таблиця 3.10

Розрахунок чистого грошового потоку на «ДП Конотопський
авіаремонтний завод «Авіакон»

Квартал	I	II	III	IV
Норма дисконта	1	0,955	0,913	0,872
Поточні валові витрати	513,4	513,4	513,4	513,4
Амортизація	11,76	11,76	11,76	11,76
Дохід (Ді) Амортизація 11,76 11,76 11,76 11,76	11,76	765,96	813,86	844,86
Находження	0	754,2	802,1	833,1
Чистий грошовий потік (NCFt)	-501,64	252,56	300,46	331,46

Джерело: складено автором

Як бачимо, уже в другому кварталі реалізації інноваційного проекту з встановлення переробного обладнання та енергоефективного освітлення у виробничі приміщення інвестиції починають приносити дохід у чистому грошовому потоці. Для складання повної картини, відображення кумулятивного доходу протягом терміну реалізації а також розрахунку терміну окупності проекту розраховуємо чистий дисконтований дохід

Оскільки даний проект не передбачає одноразових інвестицій (It), дисконтуємо грошовий потік для кожного кварталу відповідно (табл.3.11).

Таблиця 3.11

Розрахунок дисконтованого грошового потоку від інноваційного проекту

Квартал	I	II	III	IV	Всього
Норма дисконта	1	0,955	0,913	0,872	
Чистий грошовий потік (NCFt)	-501,64	252,56	300,46	331,46	
NPV	-501,64	252,56	300,46	331,46	302,91
NTV	-501,64	-260,44	13,88	302,91	

Джерело: складено автором

Оскільки $NPV > 0$, проект можна вважати економічно ефективним [11].

Відповідно до дисконтованих грошових потоків кварталів та терміну здійснення інноваційного проекту, визначимо термін, за який інноваційний проект повністю окупить витрати на нього

Обчислимо показник за формулою:

$$T_{ок} = t - \frac{DD_{t-}}{DD_{t+} - DD_{t-}}$$

Отже отримуємо $T_{ок} = 3 - (-501,64)/(13,88 - (-501,64)) = 3,97$ кварталів.

Економія від впровадження інноваційного проекту дозволить перекрити витрати на його імплементації менше ніж через рік. Окрім цього, в майбутньому при збільшенні виробничих можливостей підприємства та здійсненні організаційних та операційних інновацій в організації, цей інноваційний проект забезпечить економію коштів у відповідному масштабі і у довгостроковому періоді дозволить в повній мірі використати виробничий потенціал підприємства [11]. Економічні переваги, які отримає підприємство безперечно вплинуть на конкурентні позиції та можливості для майбутньої інноваційної діяльності, розширення асортименту виробничої продукції та отримання стійких джерел доходів. Але оскільки стійкий інноваційний розвиток згідно з принципами BellagioSTAMP повинен враховувати глобальний ефект на суспільство та екологію зовнішнього середовища в умовах якого функціонує підприємство, необхідно оцінити також соціальний та екологічний ефект який проявиться у довгостроковій перспективі [22].

Згідно з технологічними особливостями виробництва, «ДП Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон» встановлення переробного млину дозволить зменшити щорічну кількість відходів металів у вигляді металобрухту на 5 тонн, а пластику на 1 тонну. Для того щоб в повній мірі оцінити ефект від такого збереження ресурсів на навколишнє середовище необхідно порівняти ці обсяги з обсягом ефекту у викидах вуглекислого газу, використання води та потреби в енергії. Дослідження Environment Climate Change & Water щодо переваг повторного використання ресурсів свідчить про запобігання викидів 3.43 тонн

вуглекислого газу завдяки переробці 1 тонни міді, зменшенню обсягів використання водних ресурсів на 28,28 кілолітрів завдяки повторному використанню відходів картону та паперу для пакування.

Лише переробка деяких відходів пакувальної сталі та пластику потребують підвищення використання водних ресурсів, але їх частка у структурі відходів підприємства порівняно с кольоровими металами є відносно незначною, тому загальний ефект від переробки відходів на «ДП Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон» можна назвати таким, що повністю відповідає засадам концепції стійкого інноваційного розвитку у його глобальному прояві.

Соціальний ефект від впровадження інноваційного «ДП Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон» проявляється у результатах встановлення нового освітлення у виробничі приміщення підприємства і пов'язаний з принципами охорони та ефективності праці. Нові LED-світильники не тільки забезпечують значну економію електроенергії для промислових масштабів споживання, але й дозволяють покращити рівень освітлення для робочих місць працівників.

Згідно з дослідженням інтернаціонального інтердисциплінарного журналу теорії та практики [38] використання кращих та екологічних джерел освітлення дозволяє підвищити продуктивність працівників шляхом пришвидшення виконання загальних завдань, зменшення частки браку у виробництві. Стійке освітлення є потужним інструментом для покращення загального потенціалу бізнесу. Складність у виявленні точної закономірності підвищення продуктивності під час використання кращого освітлення пояснюється суб'єктивністю досліджень, оскільки майже всі вони проводяться підприємствами експериментальним шляхом.

Однак, досягнення наукової спільноти дозволяють із впевненістю казати про позитивний ефект на продуктивності праці від використання екологічного і якісного освітлення у таких аспектах як видимість, швидкість виконання задачі, збудження, перевтомлення очей, настроїв робітників, циркадні ритми тощо.

Отже, після впровадження заходів з забезпечення стійкого інноваційного

розвитку на «ДП Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон» можна очікувати значного підвищення загального рівня продуктивності робітників виробничого цеху. Що позитивно вплине на кадрове середовище організації та призведе до підвищення конкурентних позицій компанії.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі магістерської роботи розглянуті шляхи удосконалення процесу формування стратегії інноваційного розвитку ДП «Конотопський авіаремонтний завод «АВІАКОН» Основними науковими результатами слід вважати наступні:

- удосконалено модель стратегічного управління інноваційним розвитком підприємств, яка спирається на багатовимірну модель, що наочно відображає основні необхідні напрямки робіт в галузі управління інноваційною діяльністю, що виконуються суб'єктами різних рівнів через реалізацію ними відповідних функцій. Запропонована модель враховує вплив зовнішнього і внутрішнього оточення підприємств, який чиниться на його інноваційну діяльність. Розроблена модель підходить для різних організацій: різних розмірів і сфер діяльності. Зрозуміло, на кожному конкретному підприємстві можна робити більш глибоку деталізацію складових частин моделі системи управління його інноваційною діяльністю, що може бути викликано як внутрішніми потребами компанії, так і зовнішніми вимогами. Уточнення елементів системи визначається різноманітними умовами діяльності підприємства і здійснюється в кожному випадку індивідуально;

- дістало подальшого розвитку концепція, організація, інструментарій та механізм проектного управління інноваційною діяльністю підприємств ДП Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон», основними перевагами яких є: скорочення часу реалізації проектів; зменшення кількості нереалізованих проектів; зниження вартості проектів; обґрунтування ефективності інвестування інноваційних проектів;

- дістало подальшого розвитку впровадження заходів з забезпечення

стійкого інноваційного розвитку на «ДП Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон» можна очікувати значного підвищення загального рівня продуктивності робітників виробничого цеху. Що позитивно вплине на кадрове середовище організації та призведе до підвищення конкурентних позицій компанії.

ВИСНОВКИ

Отже, у магістерській роботі повністю розкрити теоретико-методичні засади та розроблено пропозиції щодо удосконалення процесу управління інноваційним розвитком авіаційного підприємства. Загальні висновки проведеного дослідження обумовлюють необхідність визначення наступного:

- на підставі системного підходу, якій дозволяє більш глибоке розуміти сутність інновацій удосконалено їх визначення як процесу реалізації нової ідеї в будь-якій сфері життєдіяльності, що сприяє більш повному задоволенню існуючої потреби на ринку і приносить економічний ефект;

- визначені відмітні риси інновацій а саме: по-перше, цілеспрямований не випадковий характер реалізації, по-друге, завершеність результатів, практична застосовність нововведень і, по-третє, присутність новизни отриманих результатів, що виявляється в їх якісну відмінність від аналогів, що вже існували раніше;

- удосконалено визначення поняття інноваційного розвитку підприємства. Під інноваційним розвитком підприємства слід розуміти специфічний процес зміни, результатом якого є підвищення конкурентних переваг, збереження його економічних вигід шляхом цілеспрямованої зміни внутрішніх факторів завдяки впровадженню технологічних рішень, новим методам управління, змін в структурі виробництва нового продукту або послуги;

- узагальнені методологічні засади інноваційного розвитку підприємства, які є фундаментом для більш глибокої систематизації та вивчення інноваційних процесів, що протікають на підприємстві. Вивчення процесів, що впливають на інноваційний розвиток підприємства, дозволяє узагальнити інформацію про інноваційну діяльність підприємства, що представляє собою складний і багатогранний процес трансформацій, який має свої напрямки, важелі впливу, конкретні цілі, фінансові ресурси, структурну організацію та джерела мотивації. Доведено, що інноваційний розвиток неможливо без

відповідної інноваційного середовища, певного попиту на ринку даної інновації, розвинутої інфраструктури, а також наявності кваліфікованих кадрів;

- удосконалено уявлення архітекtonіки формулювання особливостей управління інноваційним розвитком авіаційних підприємств, що відображає закономірність і логіку їх виявлення;

- удосконалено визначення поняття управління інноваційним розвитком авіаційного підприємства діяльністю підприємства і що полягає в специфічному впливі на об'єкт, основною метою якого є створення середовища, сприятливого для стимулювання інновацій;

- визначено особливості управління інноваційним розвитком авіаційних підприємств, які визначаються характером і особливостями інноваційної діяльності як специфічного об'єкта управління. Сформульовані особливості управління інноваційним розвитком авіаційних підприємств є сутнісними характеристиками даного виду управління, визначають його винятковий характер і відрізняють від управління традиційною діяльністю. Їх слід враховувати при вирішенні важливих проблем, що стоять перед керівництвом, в тому числі проблеми розвитку системи управління інноваційною діяльністю підприємства

- проведено оцінку фінансового стану, відповідно спостерігаємо, що фінансовий стан даного підприємства є нестійким. Для нього характерним є: порушення платоспроможності, при якому збільшення реального власного капіталу і власних оборотних засобів, пов'язане з додатковим залученням довгострокових кредитів, нестача власних оборотних засобів, нестача довгострокових джерел формування запасів, ріст дебіторська заборгованість в складі оборотних активів підприємства.

- Інноваційна активність ДП «Авікон» має позитивний характер. Дане підприємство плідно співпрацює з Державним підприємством «Український науково-дослідний конструкторсько-технологічний інститут еластомерних матеріалів і виробів». ДП «Авікон» є замовником, а ДП «УНДКТІ «ДІНТЕМ» є виконавцем. Відповідно до умов укладених договорів Замовник доручає, а

Виконавець зобов'язується виконати в порядку та на зазначених умовах наступні роботи (далі - науково-технічна продукція): розробити та узгодити конструкторську документацію на м'які паливні баки вертольоту Мі-24, визначеного умовами договору типу (далі - МБП) та його елементи; розробити конструкторську документацію па оснащення згідно креслень виробів МПБ та його елементів; виготовити згідно розробленої документації оснащення для виготовлення МПБ (відповідно до умов договорів); розробити технологічну документацію на МПБ відповідно узгодженої з Замовником конструкторської документації на паливні баки; виготовити та поставити згідно з розробленою конструкторською та технологічною документацією наливні баки в кількості, визначеної умовами договорів; сертифікувати виготовлене оснащення та паливні баки (відповідно до умов договорів).

- удосконалено модель системи управління інноваційним розвитком підприємств, яка спирається на багатовимірну модель, що наочно відображає основні необхідні напрямки робіт в галузі управління інноваційною діяльністю, що виконуються суб'єктами різних рівнів через реалізацію ними відповідних функцій. Запропонована модель враховує вплив зовнішнього і внутрішнього оточення підприємств, який чиниться на його інноваційну діяльність. Розроблена модель підходить для різних організацій: різних розмірів і сфер діяльності. Зрозуміло, на кожному конкретному підприємстві можна робити більш глибоку деталізацію складових частин моделі системи управління його інноваційною діяльністю, що може бути викликано як внутрішніми потребами компанії, так і зовнішніми вимогами. Уточнення елементів системи визначається різноманітними умовами діяльності підприємства і здійснюється в кожному випадку індивідуально;

- дістало подальшого розвитку концепція, організація, інструментарій та механізм проектного управління інноваційною діяльністю підприємств ДП Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон», основними перевагами яких є: скорочення часу реалізації проектів; зменшення кількості нереалізованих проектів; зниження вартості проектів; обґрунтування ефективності

інвестування інноваційних проєктів;

- дістало подальшого розвитку впровадження заходів з забезпечення стійкого інноваційного розвитку на «ДП Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон» можна очікувати значного підвищення загального рівня продуктивності робітників виробничого цеху. Що позитивно вплине на кадрове середовище організації та призведе до підвищення конкурентних позицій компанії.

СПИСОК БІБЛЮГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Без перешкод і обмежень: як український бізнес торгує з Росією [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://mind.ua/publications/20190391-bez-pereshkod-i-obmezhen-yak-ukrayinskijbiznes-torgue-z-rosieyu>
2. Безус А. М. Розвиток підприємств малого бізнесу в Україні / А. М. Безус, К. В. Шафранова // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія : Економічні науки. - 2016. - № 3. - С. 7-17. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknutd_2016_3_3
3. Бобровникова Р.Г. Оцінка ефективності управління корпораціями машинобудування / Р.Г. Бобровникова, Н.Л. Онуфрієнко, В.А. Бобровников // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. –2012. – Том 3. – С. 83-87.
4. Бойчик І.М Економіка підприємства: підручник. / І.М.Бойчик. – Київ: Кондор –Видавництво, 2016. – 378 с.
5. Васильчук І. П. Теоретико-методологічні засади й еволюція концепції соціально відповідального інвестування // Бізнес Інформ. – 2015. – №1. – С. 21–28.
6. Волошина Н.О. Перспективи розвитку авіабудування України [Електронний ресурс] / Волошина Н.О., Кравченко Д.А., Герасимчук В. Г. – 2009. – Режим доступу до ресурсу: http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/12144/1/2009_3_1_Voloshina.pdf
7. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства: навч. посіб. – 2-ге видання. – Київ: Центр учбової літератури, 2010. – 488 с.
8. Гончаров В.И. Менеджмент: Учеб. пособие. – Мн.: Мисанта, 2003. – 624 с.
9. Горбачова О.М. Аналіз ефективності діяльності підприємств авіабудівної галузі України на сучасному / О.М. Горбачова, В.М Ковтуненко// Глобальні та національні проблеми економіки – 2015. – Вип. 4 – С. 427–430.

10. Горошкова Л. А. Оцінка та управління стратегічною стійкістю машинобудівних підприємств / Л. А. Горошкова // Економічні науки – 2018 – № 35 – С. 197-236

11. Гринчуцький В. І. Економіка підприємства: навч. пос. / В. І. Гринчуцький, Е. Т. Карапетян, Б. В. Погріщук. – Київ: Центр учбової літератури, 2010. – 304 с.

12. Гуржій Н.М. Аналіз конкурентоспроможності продукції ППАТ «Мотор Січ» на ринку авіадвигунів / Н.М. Гуржій // Глобальні та національні проблеми економіки – 2017-№ 20. – С. 301-304

13. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задания и оптимальные решения / П. Друкер. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2003. – 288 с.

14. Ефективність як узагальнююча категорія успішності діяльності підприємства [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2010_1_28

15. Іванілов О. С. Економіка підприємства: підруч. [для студ. вищ. навч. закл.] / О. С. Іванілов – Київ: Центр учбової літератури, 2009. – 728 с.

16. Карімов Г. І., Муравйова О. О. Прогнозування прибутковості діяльності підприємства [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: http://www.rusnauka.com/23_NTP_2010/Economics/70371.doc.htm

17. Катузов Є. П. Визначення фінансової безпеки підприємства: поняття, зміст, значення і функціональні аспекти / Є. П. Катузов // Актуальні проблеми економіки – 2012. – №8(134) – С. 172–181

18. Ковалев В.В., Волкова О.Н. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – М.: ПБОЮЛ 2000. – 424 с..

19. Костевко В. І. Методологічні питання оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємства. [Електронний ресурс] / Костевко В.І. – 2011. – Режим доступу до ресурсу: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/11075/1/10.pdf>.

20. Лебедева А. М. Методичні аспекти аналізу рентабельності діяльності підприємства / А. М. Лебедева // Вісник ОНУ ім. Мечникова. – 2012. – Вип 3-4 –

С. 29–36.

21. Левченко Ю. Г. Методичні підходи до визначення ефективності господарської діяльності підприємства / Ю. Г. Левченко, Н. А. Шекмар // Науковий вісник ужгородського університету. Серія «Економіка». Випуск 32. – Ужгород 2011. – С. 130-136

22. Лейш Н. В. Конкуренентоспроможність авіаційної промисловості України на світовому ринку [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу http://www.rusnauka.com/32_PWMN_2009/Economics/55250.doc.htm.

23. Лямець В.І., Тевяшев А.Д. Системний аналіз. Вступний курс. – 2-е вид., перероб. та допов. – Х.: ХНУРЕ, 2004. – 448 с.

24. Майстро Р. Г. Науково-теоретичні основи ефективності / Р. Г. Майстро, Щербак Ю. С. // Вісник НТУ «ХП» – 2014. – № 32 (1075) – С. 97-101

25. Мельникук Л. Ю. Рентабельність власного капіталу як інтегральний показник результативності підприємств / Л. Ю. Мельник // Вісник Хмельницького національного університету – 2010. – № 4 – С. 41-46

26. Микитюк П.П. Інноваційний розвиток підприємства / Микитюк П.П., Крисько Ж.Л., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Скочиляс С.М. // Навч. посіб. — Тернопіль: Принтер Інформ, 2015. — 224 с.

27. Міністерство інфраструктури України [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://mtu.gov.ua/> 2

28. Олійник О. М. Організаційне забезпечення контролю в системі економічної безпеки машинобудівного підприємства / О. М. Олійник, А. С. Чканта О. В. Волкової // Економічний форум. – 2016. – №3. – С. 216–220.

29. Орлов П.А. Экономика предприятия: Учеб. пособие. – Х.: РИО ХГЭУ, 2000. – 401 с. 30. Офіційний сайт ПАТ «Мотор Січ» [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: motorsich.com

30. Орлова В. М. Щодо інноваційної активності підприємства на різних етапах розвитку / В. М. Орлова, О. В. Кузьменко, О. Р. Сергеева // Європейський вектор економічного розвитку. Економічні науки. - 2016. - № 1. - С. 112–120. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ever_2016_1_13

31.Офіційний сайт Державного підприємства «Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон» – Режим доступу до ресурсу: <https://www.aviakon.com/>

32. Офіційний сайт ДЕРЖАВНІ АУДИТОРСЬКА СЛУЖБА УКРАЇНИ / Аудиторський звіт за результатами державного фінансового аудиту діяльності Державного підприємства «Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон» // Управління північно-східного офісу державної аудиторської служби в Сумській області. Суми. – 2018 – [Електронний ресурс] –Режим доступу до ресурсу: <http://www.dkrs.gov.ua/kru/uk/index>

33.Офіційний сайт органу державного нагляду (контролю)[Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://inspections.gov.ua/subject/view?id=5228>

34. Офіційний сайт УКРОБОРОНПРОМ [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://ukroboronprom.com.ua/uk/struktura/derzhavne-pidpryyemstvo-konotopskuj-aviaremontnyj-zavod-aviakon.html>

35.Падерин И. Д. Научные и практические аспекты повышения экономической эффективности современного предприятия / И. Д. Падерин // Вісник Академії економічних наук України. – 2017. – № 1. – С. 89–95.

36.Пономаренко Т. М. Ефект, ефективність і результативність діяльності підприємства / Т. М. Пономаренко // Наукові праці НУХТ –2014. – №20. – С. 115–122 37. Прибуток Антонова два роки поспіль залишається на одному рівні [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/pributok-antonova-zalishivsja-bez-zmin-na-fonizbilshennja -dokhodu-2450179.html>.

37.Проблеми впровадження інновацій на підприємствах [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:http://www.rusnauka.com/36_PVMN_2012/Economics/10_124182.doc.htm

38.Проблеми формування нової економіки XXI століття : матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф., 21–22 груд. 2012 р. : у 3 т. – Дніпропетровськ : Біла К. О., 2018.

39.Рац О. М. Визначення сутності поняття «ефективність функціонування підприємства» / О. М. Рац // Економічний простір: зб. наук. праць. – № 15. – Дніпропетровськ: ПДАБА, 2018. – С. 275–285.

40.Сакун Л. М. Проблеми та перспективи інноваційного розвитку машинобудівної галузі України / Л. М. Сакун // Економічний вісник – 2017 – №3 – С. 119–127

41.Синицына Т. А. Оценка эффективности системы управления промышленным предприятием – целевой подход: дис. канд. экон. наук: 08.06.01 / Синицына Татьяна Арнольдовна. – Одесса, ОГЭУ, 2014. – 187 с. 43. Система показників рентабельності [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:<http://www.uaeconomic.com/ulens-1796-2.html>

42.Сімкова Т.О. Добробог А.В. Організаційно-економічний механізм управління інноваційним розвитком авіапідприємств / Сімкова Т.О. Добробог А.В. // Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор» - Випуск 6 (49) 2018 – Херсон - С.123-127.

43.Сімкова Т.О. Добробог А.В. Організаційно-економічний механізм управління інноваційним розвитком авіапідприємств / Сімкова Т.О. Добробог А.В. // Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор» - Випуск 6 (49) 2018 – Херсон - С.123-127.

44.Сурмин Ю.П. Теория систем и системный анализ: Учеб. пособие. – К.: МАУП, 2013. – 368 с.

45. Тарасенко, І. О. Фінанси підприємств : підручник / І. О. Тарасенко, Н. М. Любенко. – Київ : КНУТД, 2015. – 360 с.

46. Федулова Л. І. Інноваційна економіка / Л. І. Федулова. – К.: Либідь, 2006. – 480 с. 171. Фещур Р. В. Статистика: Навч. Посібник / Р. В. Фещур, А. Ф. Барвінська, В. П. Кічор. – К.: Інтелект-захід, 2016. – 256 с.

47.Філіпішина Л. М. Особливості формування інвестиційної політики промислових підприємств в межах стратегії сталого економічного розвитку / Л. М. Філіпішина, О. В. Калінін // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. - 2017. - Вип. 16. - С. 278-285. - Режим доступу:

http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpaeiv_2017_16_40

48. Формування організаційно-економічного механізму системи інноваційного розвитку підприємств регіону: монографія / Гончаров В. М., Деречинський Ю. Н., Припотень В. Ю., Коверга С. В. та ін.. – Донецьк: СПД Купріянов В. С., – 208 с.

49. Формування та розвиток систем поточного контролювання діяльності промислових підприємств / монографія / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, М. Д. Пецкович / Під ред. д.е.н., проф. Кузьміна О. Є. – Львів: Видавництво «Растр 7», 2017. – 242 с.

50. Фролова В. Ю. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс] / В. Ю. Фролова // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2016. – № 2. – С. 98–102. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/jpdf/vbumb_2013_2_20.pdf.

51. Харів П. С. Інноваційна діяльність підприємства та економічна оцінка інноваційних процесів / П. С. Харів. – Тернопіль: «Економічна думка», 2013. – 326 с.

52. Харченко В. А. Особливості застосування системного підходу до управління підприємством / В. А. Харченко // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: Зб. наук праць. – Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ», 2018. – Вип. 1. – Т. 2. – С. 242-246.

53. Харченко В. А. Підходи до управління сучасним підприємством / В. А. Харченко // Матеріали VII Міжнар. наук.-практ. конф. «Сучасні проблеми управління виробництвом» (10 – 11 жовт. 2012 р.) – Донецьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2018. – С. 175 – 178.

54. Харченко В. А. Системний підхід в управлінні діяльністю підприємств / В. А. Харченко // Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. «Моделі збалансованого розвитку соціально-економічних систем: економіко-правові, соціально-політичні, історичні та філософські аспекти» (Бердянськ, 4 – 5 груд. 2012р.) – Донецьк: Донбас, 2012. – С. 97-98.

55. Харченко В. А. Системний підхід до стратегічного управління

підприємством / В. А. Харченко // Економічний вісник Донбасу. – 2013. – Вип. 1 (31). – С. 157–161.

56. Хучек М. Социально-экономическое содержание инновации предприятия / М. Хучек // Вестник Московского университета. – Сер. экономика. – 2015. – №1. – С. 62–71. 181.

57.Цемашко Ю.С. Економічні результати діяльності підприємства / Ю. С. Цемашко //«Молодий вчений – 2016. – № 12 (39) – С. 919–922

58.Ціпуринда В. С. Система управління підприємствами торгівлі на засадах інноваційного підходу: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: [спец.] 08.00.04 " Економіка та упр. п-вами" / Ціпуринда Володимир Степанович; Київ. нац. торг. - екон. ун-т. — К., 2019. — 21 с.

59. Цюцюра С. В. Теоретичні основи та сутність управлінських рішень. Моделі прийняття управлінських рішень / С. В. Цюцюра, О. В. Криворучко, М. І. Цюцюра // Управління розвитком складних систем. – 2018. – Вип. 9. – С. 50–58. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Urss_2012_9_13.pdf.

60. Череп А. В. Ефективність як економічна категорія [Електронний ресурс] / А. В. Череп, Є. М. Стрілець // Ефективна економіка : електронне наукове фахове видання. – 2018. – № 1. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1727>.

61.Чернобай Л. І. Оцінювання інноваційного потенціалу системи управління підприємством: базові положення та підходи / Л. І. Чернобай, П. Б. Кишеня // Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми комерціалізації науково-технічних розробок : тези доповідей IV Міжнародної науково-практичної відеоконференції, Львів, 23–24 травня 2019 р. / Національний університет "Львівська політехніка" та ін. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2019. – С. 237–238.

62.Чорна М. В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств: монографія / М. В. Чорна, С. В. Глухова. – Харків: Харків: ХДУХТ, 2018. – 210 с.

63.Чорна М. В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств

/ М. В. Чорна, С. В. Глухова. – Харків: ХДУХТ, 2017. – 210с

64. Чухно І. С. Методика аналізу дебіторської заборгованості підприємства [Електронний ресурс] / І. С. Чухно. – Режим доступу: <http://intkonf.org>.

65. Чухрай Н. І. Формування інноваційного потенціалу промислового підприємства: Монографія / Н. І. Чухрай. – Львів: В-во НУЛП, 2013. – 314 с.

66. Шаховська Н. Б. Програмне та алгоритмічне забезпечення сховищ та просторів даних: монографія / Н. Б. Шаховська. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2018. – 196 с.

67. Шипуліна, Ю. С. Критерії та методика діагностики інноваційного потенціалу промислового підприємства [Електронний ресурс] / Ю. С. Шипуліна // Механізм регулювання економіки. — 2018. — №3, Т.1. — С. 58– 63. Режим доступу: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/3171>.

68. Шишло, С. В. Механізм устійчивого розвитку підприємства хіміко-лесного комплексу в квазіінтеграційному освітанні / С. В. Шишло, Ю. Н. Андросик, В. А. Усевич // Економіка глазами молодых : материалы X Международного экономического форума молодых ученых (г. Минск, 22-24 сентября 2017 г.) / [редкол.: Г.А. Короленок (науч. ред.), О.А. Морозевич (зам. науч. ред.) и др.] ; М-во образования Респ. Беларусь, УО "Белорус. гос. экон. ун-т", Совет молодых ученых. - Минск : БГАТУ, 2017. - 458, [1] с. : ил. - Библиогр. в конце отд. статей. - Часть текста на белорус., укр. и англ. яз. - С. 115-118.

69. Шпикуляк О. Г. Етапність інноваційного процесу та оцінка ефективності інноваційної діяльності / О. Г. Шпикуляк, С. О. Тивончук, С. В. Тивончук, О. М. Супрун // Економіка АПК. – 2019. – №12. – С. 109–116.

70. Шумпетер Й. Теория экономического развития / Й. Шумпетер. – М.: Прогресс, 1982. – 453 с. 192. Юдіна О. І. Інноваційна діяльність підприємств промисловості як засіб ресурсозбереження [Електронний ресурс] / О. І. Юдіна. – Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua>.

71. Електронний журнал «Коммерческий директор». Отдел снабжения:

как сформировать и как управлять. URL: <https://www.kom-dir.ru/article/840-otdel-snabjeniya>

72. Як розрахувати середньорічну вартість активів [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://tips-ua.com/103189-yak-rozrahuvatiserednorichnu-vartist-aktiviv-litochislennya-seredno-richnijj-vartosti-aktiviv.html>

73. Янголь Г.В. Методичні підходи до вимірювання результативності діяльності підприємства / Г.В. Янголь // Стратегія економічного розвитку України – 2013 – №32. – С. 225–231

74. Ярославський А. О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект / А. О. Ярославський // Науковий вісник Ужгородського національного університету – 2018 – № 20 – С. 174-177

75. Ячменьова В. М. Ефективність управління діяльністю промислового підприємства та діагностика загроз: монографія / В. М. Ячменьова, М. В. Височина, О. Й. Сулима. – Сімферополь: ВД АРІАЛ, 2018. – 472 с.

76. M. Flynn et al, International journal of innovation management. Volume 07, Issue 04, December 2016. Режим доступу: <http://www.worldscientific.com/doi/abs/10.1142/s1363919603000878>.