

**РОЗРОБКА МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ  
СТРАТЕГІЇ ТЕХНОЛОГІЧНОГО ОНОВЛЕННЯ  
АВІАТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

*У даній статті визначені сутність та зміст процесу розробки організаційно-економічного механізму формування інноваційної стратегії технологічного оновлення авіатранспортного підприємства.*

*Ключові слова: стратегія технологічного оновлення авіатранспортного підприємства, організаційно-економічний механізм формування інноваційної стратегії технологічного оновлення авіатранспортного підприємства.*

*В данной статье определены сущность и содержание процесса разработки организационно-экономического механизма формирования инновационной стратегии технологического обновления авиатранспортного предприятия.*

*Ключевые слова: стратегия технологического обновления авиатранспортного предприятия, организационно-экономический механизм формирования инновационной стратегии технологического обновления авиатранспортного предприятия.*

*In this article was defined the essence and the content of process of working out of the organizational-economic mechanism of formation the innovative strategy of technological updating of the air-transport company.*

*Key words: strategy of technological updating of the air-transport company, the organizational-economic mechanism of formation the innovative strategy of technological updating of the air-transport company.*

**Постановка проблеми.** Із розвитком стратегічного планування інноваційної діяльності, з'являється новий вид інноваційної стратегії – «технологічна стратегія» або «стратегія технологічного оновлення», призначення якого полягає в забезпеченні стабільного розвитку підприємства у напрямку техніко-технологічного оснащення, що відповідатиме постійно зростаючим вимогам, в умовах ринкового середовища. Тому, актуальними постає питання створення добре-налагодженого організаційно-економічного механізму формування інноваційної стратегії технологічного оновлення підприємства, який забезпечив би безперервність даного процесу.

У зв'язку з тим, що однією із проблем, яка стоїть найгостріше, перед українськими аеропортами, є використання застарілих технологічних процесів при здійсненні діяльності, автором запропоновано теоретичний підхід до розробки організаційно-економічного механізму формування інноваційної стратегії технологічного оновлення авіатранспортного підприємства (ІСТОАП), який далі буде розглянуто більш детально.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Визначенню сутності, видів та структури механізмів функціонування соціально-економічних систем присвячено багато публікацій, серед закордонних авторів, це праці Абалкіна Л.І., Радаєва В.В., Смірнова А.Д. та ін. Серед українських – Паламарчука В.А., Понамарьова І.Ф., Різниченока О.В., Щелкунова В.І. та ін.

**Невирішена раніше частина загальної проблеми.** Особливості розробки та функціонування організаційно-економічного механізму формування ІСТОАП, раніше не досліджувалися.

**Мета статті.** Метою статті є викладення теоретичного підходу до розробки організаційно-економічного механізму формування ІСТОАП, запропонованого автором.

**Виклад основного матеріалу.** Дослівно «механізм» перекладається з грецької як знаряддя або машина, саме ж визначення носить слідуючий характер – це послідовність станів, процесів, які визначають певну дію або явище, також – це система, пристрій, що визначає порядок певного виду діяльності.

На думку автора, під організаційно-економічним механізмом слід розуміти визначення наступного змісту – це комплекс методів, засобів та прийомів, взаємоузгоджених та взаємопов'язаних між собою, які слугують інструментом реалізації управлінської діяльності в системі – підприємство, на основі законодавчих актів регулюючих підприємницьку діяльність, планових документів орієнтованих на довгострокову перспективу, а також тактичних та оперативних планів, програм, проектів, нормативів та нормативних актів, затверджених вищим керівництвом, які спрямовують та координують діяльність всіх функціональних підрозділів, вище зазначеної системи, і допомагають забезпечити прийнятний рівень її ефективності, а також система процесів, в основу яких покладені принципи, процедури, заходи та дії, визначені та затверджені, з метою реалізації стратегічних установок.

Під організаційно-економічним механізмом формування інноваційної стратегії технологічного оновлення авіатранспортного підприємства слід розуміти визначення – це система структурно-організаційних підрозділів авіатранспортного підприємства, взаємодія між якими, налагоджена, за допомогою економічних інструментів управління, в основу яких, покладені принципи та закони ведення господарської діяльності, в умовах обмеження виробничих ресурсів, та з урахуванням чинників впливу зовнішнього середовища, з метою забезпечення розробки оптимального варіанту плану дій, у напрямку, підвищення рівня техніко-технологічного оснащення, а також ефективності його реалізації.

З вище сказаного, можна зробити висновки, що для забезпечення розробки ефективного стратегічного плану, необхідними стають розробка та впровадження організаційно-економічного механізму його формування.

Процес розробки механізму формування інноваційних стратегій, передбачає застосування методологічного, методичного та організаційно-економічного інструментарію.

На думку автора, у якості методологічного інструментарію доцільно використовувати принципи, які забезпечать досягнення головної мети – формування ІСТОАП, з максимальним результатом – розробкою оптимального варіанту ІСТОАП, закони, додержання яких є необхідним

атрибутом існування кожного явища або процесу у часі та просторі, наукові праці вітчизняних та закордонних вчених а також фахівців у сфері управління інноваційним видом діяльності, стратегічного управління, управління суб'єктом господарювання в умовах ринку та ін.

Серед законів, які впливають на процес формування стратегічного плану інноваційного розвитку, доцільно виокремити такі закони:

1. Закони управління суб'єктом господарювання в умовах ринку (спеціалізації, диверсифікації, самозбереження, самовідтворення, раціоналізації управління, економії ресурсів, взаємодії з оточенням, оптимізації результатів діяльності, динамічного розвитку).

2. Закони стратегічного управління (адаптації до динамічних змін зовнішнього середовища, передбачення майбутніх перспектив, створення конкурентних переваг, забезпечення довготривалого та ефективного функціонування суб'єкта господарювання).

3. Закони управління інноваційним видом діяльності (стрибокподібного – революційного розвитку, автоматизації виробничих процесів, безвідходності виробництв, енергозбереження, ресурсозбереження, створення нових потреб, забезпечення екологічної безпеки, підвищення продуктивності, стимулювання творчої активності).

Слідуючим кроком є визначення принципів (табл. 1), не дотримання яких, може відіграти вирішальну роль, при понесені невдачі (при реалізації планів).

*Таблиця 1*

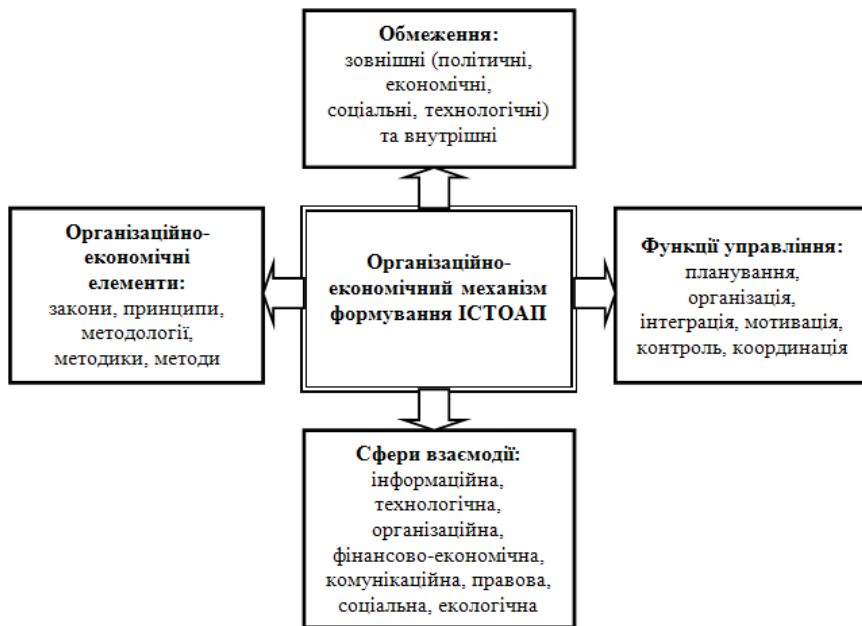
**Основні принципи стратегічного планування діяльності підприємства**

<b>Найменування принципу</b>	<b>Зміст принципу</b>
<b>Ціле-встановлення та ціле реалізація</b>	Всі заходи та шляхи їх здійснення, передбачені в системі стратегічного планування, спрямовано на встановлення та досягнення цілей (стратегічних орієнтирів): система планування відповідальна за це. Відповідність цьому принципу свідчить про дієвість планів, які цінні тим, що дають змогу досягти результатів
<b>Альтернативності та селективності</b>	Реакція на середовище, що змінюється, шляхом переходу на заздалегідь обгрунтовані та визначені альтернативи
<b>Глобальності, системності, комплексності та збалансованості</b>	Орієнтація на охоплення окремими стратегіями всіх аспектів діяльності об'єкта та взаємозв'язок між ними; в межах стратегічного планування готують систему рішень, а не окремі рішення; спрямованість на зміну ситуації зовні та всередині підприємства
<b>Наступності та послідовності</b>	Стратегічні зміни мають впроваджуватися в певному порядку з урахуванням досягнутих результатів і специфічних особливостей процесів та явищ
<b>Безперервності</b>	Стратегічна діяльність є складним процесом, зупинка якого, повертає підприємство на початкову позицію
<b>Наукової та методичної обгрунтованості</b>	Використання поширених науково-методичних підходів допомагає розробляти реальні плани, узгоджені з параметрами зовнішнього та внутрішнього середовищ

Найменування принципу	Зміст принципу
<b>Реалістичності та досяжності</b>	Враховання особливостей функціонування об'єкта, відносно якого розробляються стратегічні плани, та можливості досягнення певних параметрів
<b>Гнучкості та динамічності</b>	Урахування часових характеристик і характеру змін, що відбуваються на підприємстві згідно з етапами «життєвих циклів» (підприємства та пов'язаних з ним окремих підсистем); цьому сприяє наявність надійного зворотного зв'язку
<b>Ефективності та соціальної орієнтованості</b>	Забезпечення, з одного боку, перевищення результатів, передбачених плануванням над витратами, потрібними для його здійснення; з іншого — розв'язання не лише суто виробничих проблем, а й участь у пом'якшенні суспільних проблем
<b>Кількісної та якісної визначеності</b>	Планування має дати певні орієнтири, які відіграватимуть роль контрольних точок, але не можна процес планування звести лише до розрахунків показників, забуваючи про сутність процесів, які потрібно здійснити
<b>Довго-строковості заходів</b>	Орієнтація на розв'язання складних проблем, які існуватимуть у довгостроковій перспективі; неможливість усунення їх одномоментним заходом спонукає до обґрунтованих, послідовних, складних заходів

Крім цього, слід зазначити, що організація в інноваційному менеджменті забезпечує раціональне сполучення в часі та в просторі всіх елементів інноваційного процесу з метою найбільш ефективного виконання прийнятих планових рішень. У цій якості організація інновацій виступає засобом виконання планових завдань і визначає умови, у яких вони будуть здійснюватися. Це положення є дуже важливим, тому що воно вимагає гнучкої організації й динамічної зміни її залежно від змісту тематики робіт.

Структура організаційно-економічного механізму формування ІСТОАП, представлена на рис. 1, в якості складових, якої, автором визначені – організаційно-економічні елементи, функції управління, сфери взаємодії організаційно-структурних підрозділів, а також, обмеження, в рамках яких зазвичай здійснюється діяльність авіатранспортного підприємства.



**Рис. 1. Структура організаційно-економічного механізму формування ІСТОАП**

Також, в якості методологічного інструментарію, було використано теоретичні підходи до визначення сутності економічної категорії «інноваційна стратегія», класифікації інноваційних стратегій, їх формування, вибору та реалізації, представлені працями відомих вітчизняних та закордонних авторів [1,2,3,4,5,6].

Методичний інструментарій представлено у вигляді поетапного плану дій, викладеного в таблиці 2, розробленого на основі прийнятих методів, принципів та прийомів, а також визначених цілей.

Цілями механізму формування інноваційної стратегії технологічного оновлення, обумовленими визначеними принципами, слід вважати:

- визначення мети технологічного оновлення виробничої системи;
- визначення вхідних та вихідних кількісних та якісних параметрів виробничої системи (до та після реалізації стратегії технологічного оновлення);
- визначення критеріїв оцінки параметрів виробничої системи;
- визначення факторів на які слід впливати, щоб досягти бажаного стану виробничої системи (досягти цілей викладених у стратегічному плані технологічного оновлення);
- визначення інструментів впливу на дані фактори.

Таблиця 2

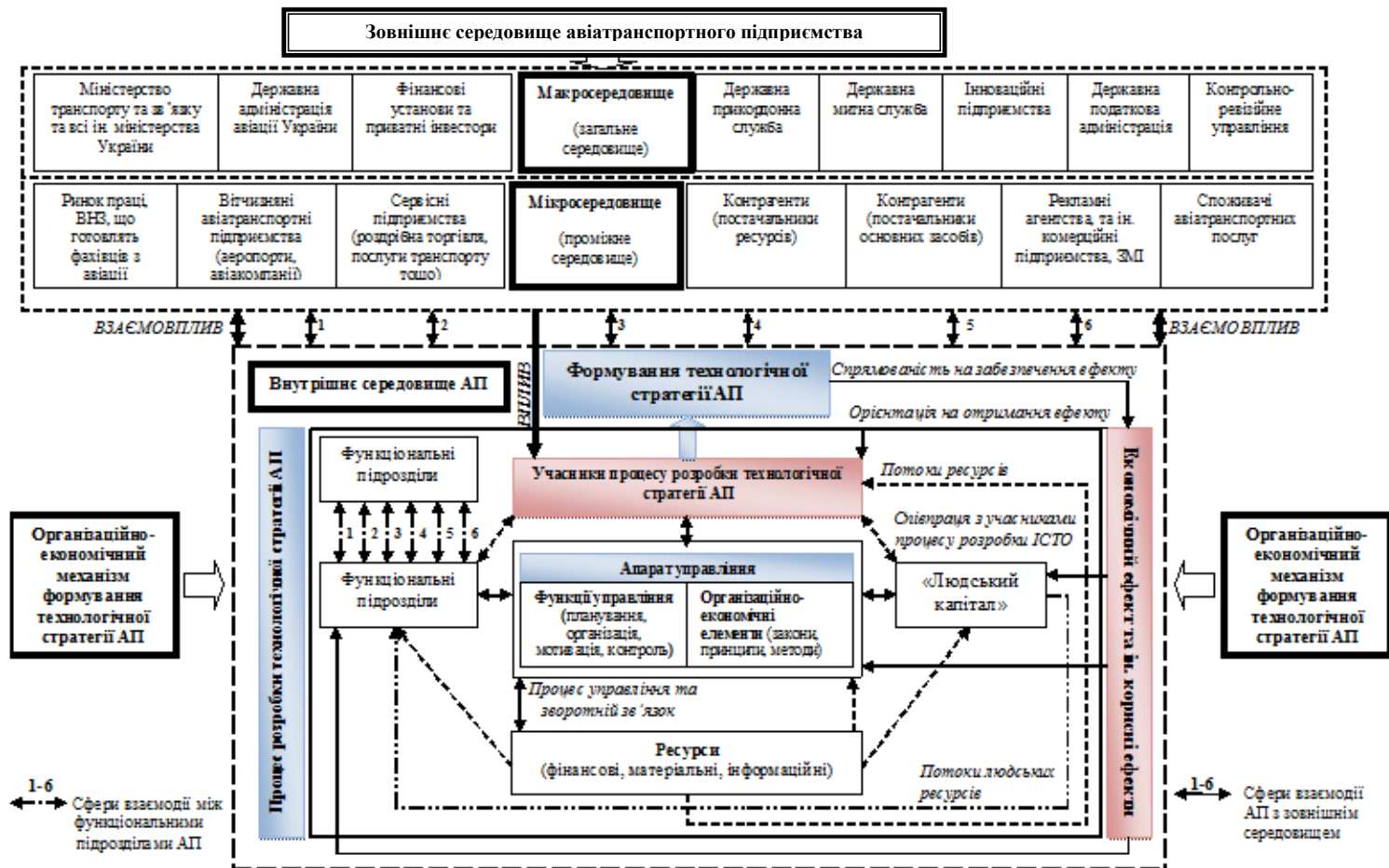
## Послідовність реалізації процесу формування ІСТОАП

Етапи	Процедури, заходи, дії
<b>1. Формування місії підприємства</b>	- Формування місії авіатранспортного підприємства
<b>2. Розробка загальної стратегії підприємства</b>	- Розробка загальної стратегії авіатранспортного підприємства
<b>3. Підготовка до розробки інноваційної стратегії</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Прийняття рішення щодо розробки інноваційної стратегії технологічного оновлення авіатранспортного підприємства (ІСТОАП)</li> <li>- Попередній відбір інструментів управління розробкою ІСТОАП (принципів, методологій, методик, методів, засобів)</li> <li>- Попередній відбір інструментів розробки ІСТОАП (принципів, методологій, методик, методів, засобів)</li> </ul>
<b>4. Обґрунтування вибору типу інноваційної стратегії</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Визначення відповідальних виконавців, розподіл їх повноважень та обов'язків, щодо збору інформаційно-аналітичних даних необхідних для формування ІСТОАП, визначення строків робіт</li> <li>- Збір інформаційно-аналітичних даних необхідних для формування ІСТОАП</li> <li>- Визначення відповідальних виконавців, розподіл їх повноважень та обов'язків, щодо відбору ключових інформаційно-аналітичних даних необхідних для формування ІСТОАП, визначення строків робіт</li> <li>- Фільтрація та відбір ключових інформаційно-аналітичних даних необхідних для формування ІСТОАП</li> <li>- Створення групи експертів, з метою проведення аналізу відібраних ключових інформаційно-аналітичних даних необхідних для формування ІСТОАП</li> <li>- Аналіз ключових інформаційно-аналітичних даних необхідних для формування ІСТОАП</li> <li>- Скликання ради за участі топ-менеджерів, керівників структурних підрозділів, фахівців з питань техніко-технологічного оснащення, групи експертів – відповідальних за оцінку складових внутрішнього та зовнішнього оточення підприємства, з метою збору даних необхідних для визначення заходів щодо здійснення та розгортання інноваційного виду діяльності підприємства, а також визначення ступеня реалістичності їх реалізації, для обговорення та ухвалення рішення щодо визначення типу інноваційної стратегії, тобто визначення мети технологічного оновлення даного підприємства, а також визначення потенційних підпунктів стратегічного плану та створення групи його розробників</li> <li>- Затвердження складу групи розробників ІСТОАП, визначення та розподіл їх повноважень та обов'язків, встановлення строків виконання робіт</li> <li>- Розрахунок бюджету розробки ІСТОАП</li> <li>- Визначення джерел фінансування розробки ІСТОАП</li> <li>- Визначення джерел ресурсів потрібних для розробки ІСТОАП</li> </ul>

Етапи	Процедури, заходи, дії
<b>5. Розробка альтернативних варіантів інноваційної стратегії</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Розробка ІСТОАП включає наступні дії:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• остаточне визначення інструментів розробки ІСТОАП</li> <li>• закріплення за кожним з членів групи певного переліку робіт, з урахуванням вимог до їх виконання</li> <li>• визначення форм звітності та строків подання звітів</li> <li>• складання списку з переліком та визначеною кількістю необхідних ресурсів</li> <li>• закупівля ресурсів у потрібній кількості, згідно списку ресурсів</li> <li>• розподіл ресурсів між виконавцями</li> <li>• виконання робіт</li> </ul> </li> <li>- Розробка альтернативних варіантів ІСТОАП на основі обґрунтування економічної доцільності ідей потенційних видів продукції (товарів, робіт, послуг)</li> </ul>
<b>6. Вибір оптимальної інноваційної стратегії</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Перегляд альтернативних варіантів ІСТОАП. Оцінка інвестиційної привабливості інноваційних проектів – проектів організації виробництва нових видів продукції (товарів, робіт, послуг), вибір оптимального варіанту ІСТОАП, на основі отриманих результатів оцінки</li> <li>- Офіційне затвердження ІСТОАП</li> <li>- Складання попереднього бюджету реалізації ІСТОАП</li> <li>- Визначення джерел фінансування реалізації ІСТОАП</li> </ul>
<b>7. Вибір заходів підтримки реалізації інноваційної стратегії</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Розробка сценаріїв всіх можливих варіантів розгортання подій, на основі затвердженої ІСТОАП</li> <li>- Визначення заходів, необхідних при реалізації ІСТОАП, в разі розгортання подій за кожним із сценаріїв</li> <li>- Розробка програми з навчання персоналу (підвищення кваліфікації або перекваліфікації працівників з метою отримання навиків необхідних при роботі з новим технологічним обладнанням)</li> <li>- Визначення часу та форми інформування працівників підприємства стосовно намірів та дій керівництва</li> <li>- Розробка механізму мотивації працівників підприємства, з метою успішної реалізації стратегії</li> <li>- Визначення ключових менеджерів відповідальних за реалізацію ІСТОАП</li> <li>- Затвердження бюджету реалізації ІСТОАП</li> <li>- Перегляд та остаточне визначення джерел фінансування реалізації ІСТОАП</li> <li>- Відбір інструментів управління реалізацією ІСТОАП</li> </ul>

Наступна процедура – реалізація заходів спрямованих на забезпечення контролю та координації виконання кожного з підпунктів ІСТОАП на відповідному рівні та у визначені строки, відноситься до реалізаційної стадії ІСТОАП.

В якості організаційно-економічного інструментарію, автором, запропоновано імітаційну модель механізму формування інноваційної стратегії технологічного авіатранспортного підприємства (рис. 2).



**Рис. 2. Імітаційна модель організаційно-економічного механізму формування ІСТО АП**



**Висновки.** Для забезпечення розробки ефективного стратегічного плану технологічного оновлення авіатранспортного підприємства, необхідними стають розробка та впровадження організаційно-економічного механізму його формування.

На думку автора, під організаційно-економічним механізмом формування ІСТОАП, слід розуміти визначення - це система структурно-організаційних підрозділів авіатранспортного підприємства, взаємодія між якими, налагоджена, за допомогою економічних інструментів управління, в основу яких, покладені принципи та закони ведення господарської діяльності, в умовах обмеження виробничих ресурсів, та з урахуванням чинників впливу зовнішнього середовища, з метою забезпечення розробки оптимального варіанту плану дій, у напрямку, підвищення рівня техніко-технологічного оснащення, а також ефективності його реалізації.

### Література

1. Абалкин Л.И. Хозяйственный механизм развитого социалистического общества [Текст]. – М.: Мысль, 1973. – 263 с.
2. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента/ Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой [Текст]. — М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 175 с.
3. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник [Текст]. – М.: Гардарики, 1999. – 296 с.
4. Пономарьов І.Ф. Особливості формування структури організаційно-економічного механізму управління підприємством в умовах ринкової економіки [Текст]: Наукові праці. – Донецьк, 2003. – Вип. 65. – С. 62-70.
5. Щелкунов В.І., Різниченко О.В., Паламарчук В.А. Економічний механізм регулювання діяльності та розвитку виробничого потенціалу підприємств України [Текст]. – К.: Наукова думка, 2003. – 188 с.
6. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник [Текст]. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.