

**Міністерство освіти і науки України
Національний авіаційний університет**

Кафедра _____ управління професійною освітою _____

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

_____ *Сидорчук Л.А.*

“ ____ ” _____ 2020 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

(пояснювальна записка)

випускника освітнього ступеню

“магістр”

Тема: «Управління інноваційним розвитком підприємства»

Виконав: Мартинов Сергій Олександрович

Керівник: к.е.н., доц. Сівашенко Тетяна Володимирівна

Консультанти з розділів:

Нормоконтролер з ЄСКД (ЄСПД): _____ (*Сівашенко Т.В.*)

Київ-2020

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут неперервної освіти

Кафедра управління професійною освітоюОсвітній ступінь магістрСпеціальність 073 «Менеджмент»Освітньо-професійна програма «Управління інноваційною діяльністю»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Сидорчук Л.А.

“ _____ ” _____ 2020 р.

ЗАВДАННЯ

на виконання дипломної роботи студента

Мартинова Сергія Олександровича

1. Тема роботи: «Управління інноваційним розвитком підприємства» затверджена наказом ректора від "30" листопада 2020 р., №2363 /ст
2. Термін виконання проекту (роботи): 05.10.2020 р. до 25.12.2020 р.
3. Вихідні дані до проекту (роботи): Наукові праці вітчизняних та зарубіжних фахівців, бухгалтерська та статистична звітність ПрАТ „КИЙ АВІА”, нормативно-правова та законодавча база України, Інтернет - ресурси
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробці):
Необхідно: дослідити теоретичні основи інноваційної стратегії підприємницької діяльності, проаналізувати основні етапи процесу господарсько-фінансової діяльності; провести аналіз фінансово-економічного стану ПрАТ „КИЙ АВІА”,»; розробити інноваційну стратегію розвитку та розрахувати її ефективність з точки зору ефективності механізму управління інноваційною діяльністю на прикладі досліджуваного підприємства.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Етапи виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів	Примітка
1.	Збір необхідної інформації за темою дипломної роботи	05.10.2020-18.10.2020	виконано
2.	Проведення аналізу бухгалтерської та статистичної звітності ПрАТ „КИЙ АВІА”,	19.10.2020-20.10.2020	виконано
3.	Оформлення списку літературних джерел, використаних під час дослідження	20.10.2020-22.10.2020	виконано
4.	Підготовка та оформлення аналітичного розділу дипломної роботи	22.10.2020-28.10.2020	виконано
5.	Підготовка та оформлення теоретичного розділу	28.10.2020-04.11.2020	виконано
6.	Вибір напрямів підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю ПрАТ „КИЙ АВІА”, (наукове обґрунтування запропонованих заходів у проектному розділі та розрахунки основних економічних показників)	05.11.2020-10.11.2020	виконано
7.	Оформлення рекомендаційного розділу дипломної роботи	10.11.2020-20.11.2020	виконано
8.	Остаточне оформлення дипломної роботи (зміст, вступ, висновки, додатки тощо)	21.11.2020-25.11.2020	виконано
9.	Підготовка доповіді та презентації ДР	29.11.2020-06.12.2020	виконано
10	Підписання необхідних документів у встановленому порядку, підготовка до захисту дипломної роботи та попередній захист дипломної роботи на випусковій кафедрі	13.12.2020-18.12.2020	виконано

Студент _____ (Мартинов С.О.)

Керівник дипломної роботи _____ (Сівашенко Т.В.)

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

АСІМ – (*Aircraft* – ПС, *Crew* – екіпаж, *Maintenance* – технічне обслуговування, *Insurance* – страхування);

АСІМ (АСІМ (*Aircraft* – ПС, *Crew* – екіпаж, *Maintenance* – технічне обслуговування, *Insurance* – страхування),

FIZ – (*flight Information Zone*) – зона польотної інформації,

FL 120/GND – вертикальні межі зони обмеження польотів;

IATA – Міжнародна асоціація повітряного транспорту;

ICAO – Міжнародна організація цивільної авіації;

NOTAM – *Notice to Airmen*, повідомлення авіаперсоналу, (НОТАМ);

SPA – спеціальна прорейтова угода.

АК – авіакомпанія;

АНЗ – аеронавігаційний запас палива;

АНО – аеронавігаційне обслуговування;

АПК – аеропортовий комплекс;

ДОП – диспетчерське обслуговування підходу на посадку;

Евроконтроль – Європейська організація з безпеки повітряного руху;

ЕР – економний режим;

ЄБРР – Європейський банк реконструкції і розвитку.

IATA – Міжнародна асоціація авіаційного;

ЛС – льотний склад;

МПЛ – міжнародна повітряна лінія;

ОПР – організація повітряного руху;

ПЛ – повітряна лінія;

ПММ – паливно-мастильні матеріали;

ПС – повітряне судно;

ПТ – повітряний транспорт;

РДЦ – районний диспетчерський центр обслуговування повітряного руху,

СОПП – служба організації пасажирських перевезень;

ССТ – служба сервісного транспорту;

Украерорух – Державне підприємство обслуговування повітряного руху

України;

ЦА – цивільна авіація;

ЦПІ – центр польотної інформації;

ЦРТ – центр розкладу та тарифів.

Аналіз маршрутів (Route Analysis) – техніко-економічне обґрунтування польоту між двома та більш аеропортами, включаючи траси по яким буде проходити політ до аеропорту призначення, з метою впевнитись, що ПС буде виконувати політ безпечно, економічно ефективно та зможе виконати заплановане комерційне завдання.

Брифінг-фолдер (Briefing folder) – фолдер (папка), яка містить в собі всю інформацію, що потрібна для ефективного планування польоту і яка надається льотному екіпажу диспетчером по забезпеченню польотів перед вильотом. Як правило, вона містить у собі оперативний флайт-план (підготовлений на комп'ютері чи від руки), метеорологічні зведення по маршруту польоту, аеропортам вильоту, призначення та запасним, інформаційні бюлетені, документи, що стосуються льотної політики експлуатанта та іншу інформацію.

Льотний диспетчер (Flight Dispatcher) – сертифікований спеціаліст, який має підготовку для проведення перед-політної консультації (брифінгу) льотних екіпажів та забезпечення їх всією інформацією, необхідною для виконання польоту. В його відповідальність входить підготовка офіційної документації, яка забезпечить ефективне та безпечне виконання польоту, а також контроль за тим, що планування польоту, контроль за його виконанням і дотримання процедур та політики експлуатанта відповідають затвердженим вимогам.

Навігаційний портфель (Navigation bag) – портфель, який повинен знаходитись на борту ПС протягом польоту і в якому утримуються Керівництва по трасам

польоту (фірми Jeppesen, Збірники аеронавігаційної інформації ЦАІ ЦА РФ “РоссДжепп” або інші), брифінг-фолдер, інформаційні бюлетені тощо).

Оперативний контроль (Operational Control) – виконання повноважень щодо початку, продовженню, внесенню змін або припиненню польоту в інтересах його безпеки.

ОПР – обслуговування повітряного руху (ATS – Air Traffic Services) – ОПР включає надання інформації необхідної для виконання польоту, аеронавігаційної інформації, контролю повітряного руху, контроль та обслуговування повітряного руху при заході ПС на посадку та в районах польотів. ОПР забезпечується призначеними органами ОПР.

ОПР флайт-план (ATS Flight Plan) – спеціальна інформація, яка надається в органи ОПР стосовно запланованого польоту або частини цього польоту.

Оперативний флайт-план (Operational Flight Plan) – план польоту (штурманський розрахунок) розроблений експлуатантом для безпечного виконання польоту, який базується на льотно-технічних характеристиках ПС, інших оперативних обмеженнях та очікуваних умовах виконання польоту по маршруту польоту та на відповідних аеродромах.

Повторювальний план польоту (RPL – Repetitive Flight Plan)) – флайт-план, який відноситься до серії регулярно виконуваних польотів, що базуються на ідентичних умовах їх виконання і який подається експлуатантом в органи ОПР для багаторазового його використання.

Призначений орган ОПР (ATS authority) – орган, призначений державним органом влади для забезпечення задач ОПР у відповідному повітряному просторі.

АНОТАЦІЯ

Дипломна магістерська робота «Управління інноваційним розвитком підприємства» складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (95 найменувань). Випускна робота містить 8 мал., 24 табл., 9 дод., викладених на 12 стор. Загальний обсяг роботи 121 стор., з яких 98 стор. основного тексту.

Ключові слова:

ІННОВАЦІЯ, АВІАКОМПАНІЯ, КОМЕРЦІЙНА РОБОТА, КОМЕРЦІЙНЕ ЗАВАНТАЖЕННЯ, КОМЕРЦІЙНИЙ ТРАНСПОРТ, ВАНТАЖНІ АВІАПЕРЕВЕЗЕННЯ, ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК, ТЕХНОЛОГІЧНИЙ РОЗВИТОК, УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ, ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ, ІНВЕСТИЦІЇ, ЧАРТЕРНИЙ РЕЙС, РЕГУЛЯРНИЙ РЕЙС, ЕФЕКТИВНІСТЬ ЕКСПЛУАТАЦІЇ ПОВІТРЯНИХ ЛІНІЙ, ІННОВАЦІЙНИЙ ПРОЕКТ, УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТОМ, ТЕРМІН ОКУПНОСТІ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЕКТУ.

Виконання дипломної роботи ставило за мету теоретичне та практичне дослідження проблеми удосконалення управління інноваційним розвитком авіатранспортного підприємства.

У першому теоретичному розділі розглянуті аспекти управління інноваційним розвитком підприємств, а саме: економічна сутність та завдання інноваційного розвитку, засади організації інноваційного управління розвитком підприємства, інноваційні процеси розвитку підприємства, досвід державної підтримки інноваційної діяльності підприємств у провідних країнах світу, аспекти державного регулювання інноваційної діяльності в Україні, особливості інновації у сфері послуг.

У другому розділі зроблено аналіз інноваційного розвитку ПрАТ „КИЙ АВІА”, дана загальна характеристика діяльності досліджуваного підприємства, дан аналіз фінансового стану підприємства в умовах кризи, опрацьований SWOT-аналіз інноваційного розвитку «КИЙ АВІА».

У третьому проектному розділі запропоновані стратегії інноваційного розвитку „КИЙ АВІА”, визначені його внутрішні і зовнішні потреби в

інноваціях, запропонована диверсифікація послуг як напрямок інноваційної стратегії підприємства і опрацьована відповідна програма інноваційного розвитку підприємства і визначена її ефективність.

Практичне значення роботи полягає в можливості впровадження запропонованих розробок в діяльність авіатранспортних компаній.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	10
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	12
1.1 Економічна сутність та завдання інноваційного розвитку.....	12
1.2 Досвід державної підтримки інноваційної діяльності підприємств у провідних країнах світу.....	25
1.3 Інновації у сфері послуг	33
Висновки до Розділу 1.....	38
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПрАТ „КИЙ АВІА”.....	40
2.1 Загальна характеристика діяльності ПрАТ „КИЙ АВІА”.....	40
2.2 Аналіз фінансового стану підприємства в умовах кризи.....	54
2.3 SWOT-аналіз інноваційного розвитку ПрАТ «КИЙ АВІА».....	61
Висновки до Розділу 2.....	64
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПрАТ „КИЙ АВІА”...	66
3.1 Визначення внутрішніх і зовнішніх потреб в інноваціях ПрАТ „КИЙ АВІА”.....	66
3.2. Диверсифікація послуг як напрямок інноваційної стратегії підприємства...	77
3.3 Програма інноваційного розвитку ПрАТ «КИЙ АВІА» та її ефективність.....	79
Висновки до Розділу 3.....	93
ВИСНОВКИ.....	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	99
ДОДАТКИ.....	109

ВСТУП

Інтеграція України у Європейське високотехнологічне конкурентне середовище обумовлює важливість формування інноваційної моделі розвитку, у якій роль головного джерела довгострокового економічного росту відіграють наукові досягнення і їх техніко-технологічне використання. Інноваційна складова дає можливість підвищити конкурентоздатність, гарантувати безпеку і стабільність, високі темпи економічного оновлення українських підприємств.

Проте в міжнародних рейтингах конкурентоспроможності, Україну традиційно відносять до країн, що розвиваються, а також до країн, які характеризуються підвищеною політичною та економічною нестабільністю, несприятливим інвестиційним кліматом і надзвичайно високими ризиками господарської діяльності. За оцінками міжнародних організацій, рейтинг конкурентоспроможності української економіки в цілому є достатньо низьким.

На необхідність інноваційного розвитку підприємств авіаційного транспорту вказує не тільки загострення конкуренції на міжнародному транспортному ринку, а і на внутрішньому.

Метою дипломної роботи є обґрунтування інноваційного розвитку агентства повітряних сполучень в частині опрацювання інфраструктурного забезпечення, формування механізму взаємодії суб'єктів інноваційної діяльності підприємства.

Для досягнення поставленої мети було сформульовано і вирішено такі **завдання:**

- узагальнити теоретичні засади та засоби формування інноваційної діяльності на підприємстві;
- дослідити стан і тенденції розвитку інновацій у сфері надання авіаційних послуг;
- виявити сучасні проблеми інноваційного розвитку авіатранспортних підприємств України;

- проаналізувати зарубіжний досвід і тенденції розвитку інноваційної діяльності авіатранспортних підприємств;
- розробити механізм взаємодії суб'єктів інноваційної діяльності авіаційного транспорту;
- визначити ефективність інновацій на підприємствах;
- запропонувати методичні та практичні рекомендації щодо ведення інноваційної діяльності на авіапідприємствах.

Предметом дослідження є забезпечення Інноваційного розвитку ПрАТ „КИЙ АВІА.

Об'єктом дослідження є форми взаємодії суб'єктів авіатранспортної галузі під час здійснення інноваційної діяльності.

Методологічною та інформаційною базою дослідження є фундаментальні положення економічної теорії, наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених та економістів у сфері інноваційного та стратегічного управління.

Методи дослідження застосовані процесі виконання дипломної роботи: системний аналіз, експертні методи, методи індукції і дедукції тощо.

Структура роботи. Дипломна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (95 найменування). Випускна робота містить 8 рис., 24 табл., 9 додатків, викладених на 12 стор. Загальний обсяг магістерської роботи 134 сторінок, з яких 116 стор. основного тексту.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність інновацій та завдання інноваційного розвитку

Важливу роль формування ефективної інноваційної політики на українських підприємствах підтверджує і той факт, що останнім часом наука переросла у безпосередню продуктивну силу. Головний прояв цього – різке скорочення терміну реалізації наукових відкриттів, тобто з'явилася фактична конкуренція наукового знання і технічного удосконалення виробництва (стало економічно більш вигідно розвивати виробництво на базі нових наукових ідей, ніж на базі сучасної на сьогоднішній день техніки). Тобто, інновації стають не тільки безпосереднім, але і провідним чинником в системі суспільних і виробничих відносин [20].

Отже, активізація інноваційної діяльності для українських підприємств стає не тільки ключовим чинником успіху у конкурентній боротьбі, але й основною умовою виживання як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. Саме завдяки інноваційній діяльності вітчизняним підприємствам вдасться скорочувати витрати, адаптувати свою продукцію до вимог ринку, підтримувати необхідний рівень попиту, покращувати результати фінансово-економічної діяльності.

Проте спочатку необхідно визначитися з трактуванням самого поняття «інновація». Дане поняття вперше було введено в економічну теорію і практику австрійським ученим Й. Шумпетером. Ще в 1913 р. у своїй роботі «Теорія економічного розвитку» він розкрив сутність цього поняття. На його думку: «інновація – це комбінування новим способом існуючих чинників виробництва, втілених в нових заводах, і, як правило, в нових фірмах, або нові товари, або ще не випробувані методи виробництва, або виробництво з використанням нових засобів виробництва» [77].

З часом трактування терміну «інновація» деталізувалося, наповнювалося новим значенням, піддавалося варіації.

До початку 80-х років, за даними відомого економіста Роберта Джонстона, налічувалося вже більше 100 визначень даного поняття [89].

Для розробки комплексної дієвої методики забезпечення ефективності інноваційної діяльності спершу визначимося зі змістом поняття «інновація», притаманних йому основних рис та спільних характерних ознак.

Даної точки зору дотримується і О. М. І. Шкінь [75]. Він наголошує, що інновація являє собою неділиму і рухливу систему.

М. С. Абрютина визначає інновацію як будь-яку зміну у внутрішній структурі господарюючого організму [19]. А. П. Андибур вважає: «інновація – це створення або модифікація виробничих витрат» [21]. Цю концепцію підтримує М. В. Білошкурський. На його думку, «інновація — це впровадження нових або значно модернізованих процесів виробництва» [25]. Економіст Д. Брайт підтримує думку, що інновація повинна орієнтуватися на практичне використання наукових результатів. Він визначає інновацію як: «процес використання знання або відповідної інформації для створення чогось нового і корисного» [83]. А. Давенпорт також підтримує теорію Д. Брайта визначає інновацію як комерціалізацію винаходу до рівня виробництва корисного продукту, процесу або блага [51].

П. Н. Завлін, А. К. Казанцев і Л. Е. Мінделі [52] інновацію розуміють як предметний результат наукового процесу, у вигляді появи новітньої продукції.

Таким чином ці вчені також дотримуються думки, що інновація повинна мати матеріальний підсумок наукових досліджень.

Наприклад, Е. А. Уткін, Н. І. Морозова, Г. І. Морозова так само визначають інновацію – як наслідок процесу змін. Вони стверджують: «інновація – об'єкт, впроваджений у виробництво, в результаті проведення наукового дослідження або зробленого відкриття, якісно відмінного від попереднього аналога [46]. На їхню думку, інновація характеризується вищим

технологічним рівнем, новими споживацькими якостями товару або послуги в порівнянні з попередніми»

Р. А. Фатхутдинов вважає: «інновація – кінцевий результат впровадження нововведення з метою зміни об'єкта управління й одержання економічного, соціального, науково-технічного або іншого виду ефекту» [52].

Л. Ю. Гордієнко бачить під інновацією: «соціально-техніко-економічний процес, який через практичне використання наукових ідей і винаходів призводить до створення кращих за властивостями виробів, послуг, технологій та ін.» [29].

Н. В. Лоповенко, Е. А.З абарна [54] під інновацією розуміють комплекс заходів результатом яких є поява на ринку новітніх промислових процесів і устаткування, що є кращими за попередні зразки.

Розглядати інновацію, як певний вид трансформації потенційного науково-технічного прогресу в реальний, який втілюється в нових продуктах і технологіях, пропонує С. Д. Ільєнкова [40].

Представником цього ж підходу є вчений Ла Пьєре, який стверджує, що під інновацією слід розуміти: «ідею, що вказує шляхи досягнення суспільних цілей новим способом або досягнення нових суспільних цілей» [55].

На основі аналізу існуючих у світовій теорії та практиці визначень можна зробити висновок, що інновація характеризується наступними ознаками:

- результат процесу змін;

проводить до появи нових товарів на ринку і поліпшення промислових процесів і устаткування;

- результатом є отримання ефекту (економічного, соціального, науково-технічного та інших видів ефекту).

Слід зазначити, що в наведених визначеннях рідко виділяється той факт, що споживачем інновації може бути як зовнішній споживач (фізична або юридична особа), так і продуцент інновації (підприємство авіаційного транспорту). Адже незаперечним є той факт, що основою ефективної інноваційної діяльності є саме задоволення потреби споживача.

Дане уточнення дозволить ефективно організувати інноваційний процес, результативно управляти ним, а тому повинно бути основою для забезпечення ефективності інноваційної діяльності українських підприємств авіаційного транспорту [24].

Інновація виконує такі три функції [19] відтворювальну, інвестиційну, стимулюючу.

Відтворювальна функція означає, що інновація є важливим джерелом фінансування розширеного відтворювання. Значення відтворювальної функції полягає в отриманні прибутку від інновації і використанні її як джерела фінансових ресурсів. Прибуток, одержаний за рахунок реалізації інновації, може використовуватися у різних напрямках, у тому числі і як капітал. Цей капітал може спрямовуватися на фінансування нових видів інновацій. Отже, використання прибутку від інновації для інвестування і є головним значенням інвестиційної функції інновації. Отримання підприємцем прибутку за рахунок реалізації інновації прямо відповідає основній меті будь-якої комерційної організації. Прибуток є стимулом для підприємця для впровадження нових інновацій, спонукає його постійно вивчати попит, удосконалювати організацію маркетингової діяльності, застосовувати сучасні методи управління фінансами. Все це разом складає зміст стимулюючої функції інновації [19].

Інновації різноманітні і різні за своїм характером. Відмінна властивість інновацій, їх головна особливість і є класифікаційною ознакою інновацій. Існує велика кількість різноманітних варіантів класифікацій інновацій, розроблених вітчизняними і зарубіжними авторами [22, 28, 34, 46, 55].

Російський економіст А. Н. Пригожин [19] запропонував один з варіантів класифікації інновацій, який полягає у виділенні трьох загальних основ для систематизації нововведень:

1. за типом новизни – поділяються на дві основні групи: матеріально-технічні і соціальні. До матеріально-технічних відносяться техніка, технологія, промислові матеріали. Соціальні інновації поділяються на економічні (нові матеріальні стимули, показники, системи оплати праці), організаційно-

управлінські (нові організаційні структури, форми організації праці), соціально-управлінські (нові форми гласності, виховні роботи), правові, педагогічні;

2. за механізмом реалізації — одиничні (здійснюються на одному об'єкті); дифузні (поширюються на багатьох об'єктах і вимагають свого тиражування); завершені і незавершені нововведення; успішні і неуспішні нововведення;

3. за особливостями інноваційного процесу – внутрішньоорганізаційні і між-організаційні нововведення.

Залежно від ступеня використання наукових знань та широти їх застосування Певіт і Уолкер виділяють такі види інновацій [48]:

- засновані на використанні фундаментальних наукових знань результати, які широко застосовуються у різних сферах суспільної діяльності (ЕОМ та ін.);

- інновації, що також базуються на наукових дослідженнях, проте мають обмежену область застосування (наприклад, вимірювальні прилади для хімічного виробництва);

- розроблені з використанням вже існуючих технічних знань нововведення з обмеженою сферою застосування (наприклад, повий тип змішувача для сипучих матеріалів);

- інновації, що входять у комбінації різних типів знань в одному продукті (використання одного продукту в різних галузях);

- технічно складні нововведення, що виникли як побічний результат великої дослідницької програми (керамічна каструля, створена на основі досліджень, що проводилися в рамках космічної програми);

- застосування вже відомої техніки або методів у новій галузі.

Чотири види інновацій із погляду циклічного розвитку техніки виділяє вчений Ю. Яковець [53].

1. Базисні інновації — реалізують найбільші винаходи і стають основою глобальних змін у техніці, відбувається формування нових її напрямів, створення нових галузей. Здійснення таких інновацій забезпечує значний за рівнем і масштабом ефект у межах країни. Негативним є той факт, що для їх реалізації необхідний тривалий час і вони вимагають значних інвестицій.

2. Великі інновації – формують нові генерації техніки у межах конкретного напрямку. Характерною ознакою є той факт, що вони забезпечують отримання дещо меншого технологічного і економічного ефектів, проте у значно коротший термін і з меншими витратами.

3. Середні інновації – реалізують такого ж рівня винаходи і є основою для створення нових моделей і модифікацій конкретного покоління техніки, замінюють застарілі моделі більш ефективними або стають розширювальною сферою застосування цього покоління техніки.

4. Дрібні інновації — в результаті їх реалізації, на основі використання невеликих винаходів, стає можливим модернізувати окремі виробничі або споживчі параметри існуючих моделей техніки. Цей вид інновацій сприяє більш ефективному виробництву за рахунок підвищення ефективності використання існуючих на даному етапі технологій.

За причинами виникнення інновації поділяють на стратегічні та реактивні. Реактивні – це інновації, які забезпечують виживання підприємства в умовах конкуренції; вони з'являються як реакція на нові перетворення з боку конкурентів, щоб бути в змозі продовжувати існування на ринку. Стратегічні інновації – це новація, впровадження якої носить попереджувальний характер з метою отримання визначальних конкурентних переваг в перспективі [19].

На основі аналізу існуючих класифікаційних ознак (рис.1.1) можна зробити висновок, що сьогодні існує широкий ряд класифікацій інновацій. Як найважливіші ознаки найчастіше розглядається ступінь новизни, сфера застосування, характер використання, призначення тощо.

Однак, необхідно зазначити, що сучасна ринкова економіка характеризується динамічністю і нестабільністю процесів, які відбуваються на ринку (постійними на ринку є лише зміни) [44].

Інноваційний розвиток – це посилення інноваційних можливостей для досягнення цілей розвитку соціального об'єкта за рядом напрямків: аналіз, мобілізація та вдосконалення інноваційного потенціалу, особливо його головного ресурсу – людського капіталу; аналіз та покращення інноваційного

клімату для того, щоб можна було яскравіше виявити свої потенційні можливості; це замінюючи одна одну хвилі різноманітних інновацій, комплекс створених та реалізованих нововведень, накопичення інтелектуального капіталу, розмаїття творчих колективів та інноваційних організацій.

Інноваційний розвиток підприємства неможливо уявити без інноваційної стратегії.

Інноваційна стратегія – це планомірний засіб досягнення мети підприємства, який характеризується своєю новизною для даної організації (підприємства) і, можливо, для галузі, регіону, світу, споживачів.

Теорія і практика управління напрацювали низку базових стратегій інтенсивного та екстенсивного розвитку, інтеграційного та диверсифікаційного розвитку, скорочення. Вони мають інноваційну складову і відображають конкурентні переваги фірми та створюють особливі умови для системи управління, а саме:

- підвищення рівня невизначеності результатів за строками, витратами, якістю й ефективністю, що змушує розвивати таку специфічну функцію як управління інноваційними ризиками;

- підвищення інвестиційних ризиків за рахунок новизни проектних завдань, структури портфеля інноваційних проектів (потрібен пошук ризикових інвесторів та гнучке узгодження інноваційних та інвестиційних процесів);

- підсилення потоку змін внаслідок інноваційної реструктуризації пов'язані з необхідністю перебудови підприємства (зміни сполучають зі стабільними виробничими процесами з урахуванням життєвого циклу (ЖЦ) технологій, виробів, попиту товарів, організації і здійснюють за принципами логістики);

- підсилення суперечностей у керівництві викликані індивідуальними інтересами і підходами до управління.

Базові стратегії інтенсивного зростання з інноваційною складовою зростання описуються матрицею «продукт-ринок» І. Ансофа [22]. (табл. 1.1).

Види інновацій за стратегіями інтенсивного зростання

Ринок	Товари і технології	
	Відомі (старі)	Нові
Відомий (старий)	Ситуація інтенсивного зростання за рахунок глибокого проникнення на ринок, концентрації на окремих сегментах. Реалізуються локальні інновації. Ризик мінімальний	Ситуація горизонтальної диверсифікації і розвитку товару. Успіх і ризики залежать від конструкторських, технологічних і товарних інновацій та ноу-хау фірми
Новий	Ситуація розвитку ринку. Успіх визначається маркетинговими інноваціями. Ризик комерційний	Ситуація конгломеративної диверсифікації. Реалізуються конструкторські, технологічні і маркетингові інновації. Ризики максимальні

Інноваційний аспект базових стратегій утворює нові зміни внутрішнього і зовнішнього середовища для підприємства та його контактної аудиторії. Відомі три стратегії інтенсивного зростання.

Перша – спрямована на більш глибоке проникнення на даний ринок з даним продуктом, інноваційна складова є незначною (локальні інновації).

Друга – інтеграційна, спрямована на пошук нового ринку для даного продукту і закріплення на ньому (переважно маркетингова інновація).

Третя стратегія полягає у модернізації або створенні нового товару для його реалізації на даному ринку (продуктова інновація).

Стратегії інтеграційного зростання це: стратегія розвитку форм взаємодії з постачальниками і їх структурами (вертикальна інтеграція «вниз»); стратегія інтеграції з промисловими споживачами і збутовими структурами (вертикальна інтеграція «вгору»); стратегія інтеграції з галузевими організаціями, які розробляють і виробляють (горизонтальна інтеграція). Ці стратегії інтеграційного зростання пов'язані з організаційними інноваціями.

До групи стратегій диверсифікаційного зростання входить стратегія конструкторської диверсифікації. Вона спрямована на пошук і використання додаткових можливостей у наявному бізнесі для виробництва конструктивно нових продуктів. При цьому існуюче виробництво залишається в центрі справи,

а нове виникає, виходячи з можливостей засвоєного ринку, використовуваної технології, інших сильних боків підприємства. Це стратегія внутрішньогалузевої і внутрішньо-ринкової продуктової інновації, яка має ефект синергії.

За конгломератною стратегією диверсифікаційного зростання («чистою» або «повною») підприємство освоює нові види діяльності, не пов'язані з її традиційним, технологічним і комерційним профілем. Номенклатура продукції оновлюється радикально. Виникає ситуація «нова продукція – новий ринок» [22].

Стратегії скорочення полягають у зменшенні недоцільних витрат, можуть спонукати до застосування нових ефективних матеріалів, технологій, організаційних структур, управління.

Стратегії конкурентної поведінки корпорацій, які є технологічними лідерами у сфері масового і велико-серійного виробництва, визначають пріоритети розвитку національної та світової економіки. Сучасні корпорації виконують НДДКР, засвоюють наукомісткі технології і випускають брендову продукцію. Значна частина потужних виробників не завжди йде на ризик і віддає перевагу другорядним ролям, приділяючи основну увагу зменшенню витрат виробництва за рахунок застосування ресурсозберігаючих технологій і модернізації своєї продукції.

Інноваційні стратегії конкурентної поведінки називаються віолентними, а фірми – віолентами.

Стратегії спеціалізованого виробництва реалізуються в умовах високої споживчої цінності товару, що підкріплюється гарним сервісом. Інноваційна стратегія, спрямована на диференціацію продукції з високою конкуренто-спроможністю, отримала назву – «патієнтна».

У табл. 1.2 зведені інноваційні складові базових стратегій.

Інноваційні складові базових стратегій [85]

Стратегії ІНТЕНСИВНОСТІ	Стратегії ІНТЕГРАЦІЇ	Стратегії ДИВЕРСИФІКАЦІЇ	Стратегії СКОРОЧЕННЯ
1	2	3	4
Глибоке проникнення на даний ринок із даним продуктом <i>Локальні інноваційні стратегії (зміна стану елементів фірми)</i>	Вертикальна інтеграція вниз (із постачальниками) <i>Організаційна інновація (злиття, поглинання, альянси з постачальниками)</i>	Конструкторська («центрована») диверсифікація <i>Конструкторська (продуктова) інновація (новий продукт, стара технологія, старий ринок)</i>	Скорочення витрат <i>Локальні інноваційні стратегії (зміна стану елементів фірми)</i>
Розвиток ринку <i>Маркетингова інновація (новий ринок — старий товар)</i>	Вертикальна інтеграція вгору (із споживачами) <i>Організаційна інновація (злиття, поглинання, альянси із споживачами)</i>	Конструкторська і технологічна (горизонтальна) диверсифікація <i>Конструкторська і технологічна інновації (новий продукт, нова технологія, старий ринок)</i>	Ліквідація структурних ланок <i>Організаційні та управлінські інновації</i>
Розвиток продукту <i>Продуктова інновація (новий товар — старий ринок)</i>	Горизонтальна інтеграція з організаціями-конкурентами <i>Організаційна інновація (злиття, поглинання, альянси з організаціями галузі, що розробляють і виробляють)</i>	Конгломератна («чиста» або повна) диверсифікація <i>Конструкторська, технологічна і маркетингова інновації (новий продукт, нова технологія, новий ринок)</i>	Скорочення кадрів <i>Технологічна, організаційна й управлінська інновації</i>

Розвиток патієнта починається з диференціації товару, виокремлення ринкової ніші та зростання продажів. Для зрілого патієнта зростає небезпека старіння знань та інноваційних капіталів, втрати науково-виробничої гнучкості. Існує загроза захоплення патієнта більшою фірмою-віолентом (перетворюється у дочірнє товариство або зникає як суб'єкт) [41].

Стратегії інноваційно-орієнтованих організацій (ризиковані піонерні невеликі фірми-експлеренти) мають за мету — створення принципово нових

наукомістких технологій і нових продуктів у всіх галузях. Більшість експлерентів під час пошуку нового товару зазнають невдачі. Але хто досяг успіху, інновації відкривають добрі перспективи для нарощування обсягів продаж. Водночас на нові можливості звертають увагу провідні корпорації-віоленти, які виштовхують з ринку фірму-експлерента. Вони переходять до патієнтної стратегії або – до віолентної.

Стратегії малого неспеціалізованого бізнесу (малі фірми-комутанти) завдяки винахідливості у виборі засобів конкуренції дістали назву комутантні. Їхні переваги: висока ефективність управління та прозорість функціонування (за всім стежить один власник); живучість у зумовлених унікальними мотивами підприємництва; низькі витрати на НДР, виробництво, управління, рекламу; легкий та швидкий перехід до нового бізнесу; підтримка держави.

З огляду на те, що впровадження інновацій має ефект у майбутньому, актуальним є вибір і обґрунтування саме інноваційних стратегій. Це не тільки програма (план) дій на перспективу, а найголовніше, набуття нових знань щодо нових можливостей підприємства в новому середовищі.

Серед основних видів інноваційних стратегій поведінки, що використовуються на підприємствах виокремлюють також наступні:

У чистому вигляді наступальна (агресивна), захисна, імітаційна, залежна, традиційна стратегії можуть використовуватись лише тоді, коли підприємство виробляє один вид продукції чи надає один вид послуг. Якщо підприємство є багато профільним з широкою номенклатурою продукції чи послуг, то використовують модифікацію основних видів стратегій. Вибираючи ту або іншу стратегію підприємство повинно враховувати наступні чинники: ризик, знання минулих стратегій і результатів їх застосування, чинник часу, реакція на інших підприємствах.

У процесі формування стратегії інноваційного розвитку підприємства велику роль відіграє послідовність і зміст її формування, що зумовлюється значенням та розумінням самого поняття стратегії інноваційного розвитку, сприйняттям споріднених категорій та класифікації стратегій підприємства.

Класифікація інновацій наведена на рис. 1.1.

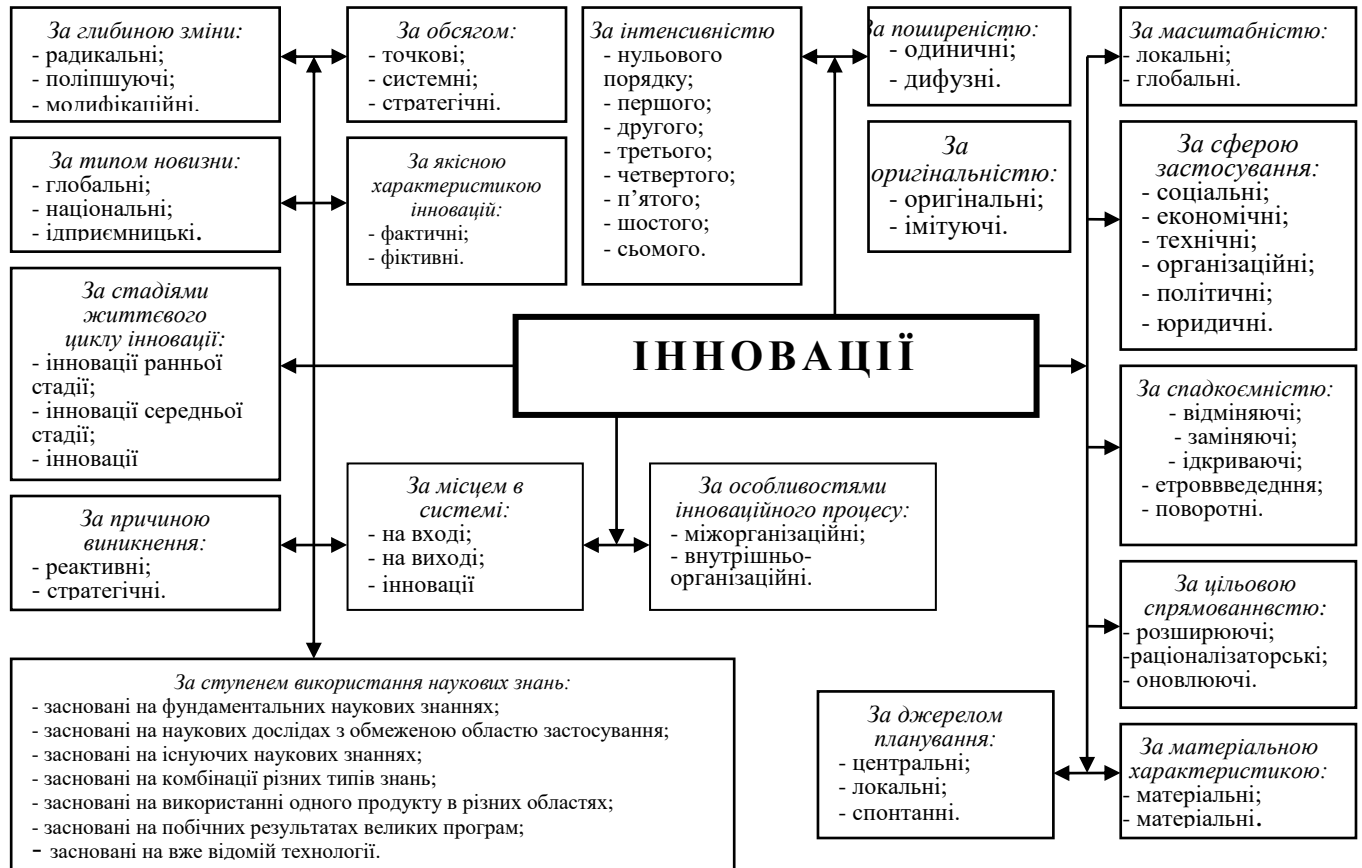


Рис. 1.1. Класифікація інновацій [84]

Отже, прискорення темпів науково-технічного розвитку призводить до підвищення швидкості оновлення продукції (послуг) і звикання споживачів до новинок, а отже, до скорочення життєвих циклів продукції, технології, попиту, до підвищення інтенсивної конкурентної боротьби на ринках збуту підприємств. Тому питання ефективної організації інноваційного процесу на українських підприємствах набуває особливого значення.

Життєвий цикл інновацій – це період від зародження ідеї, створення і поширення нововведення до його використання.

Етапи та основні чинники вибору інноваційної стратегії на підприємстві наведені на рис. 1.2.

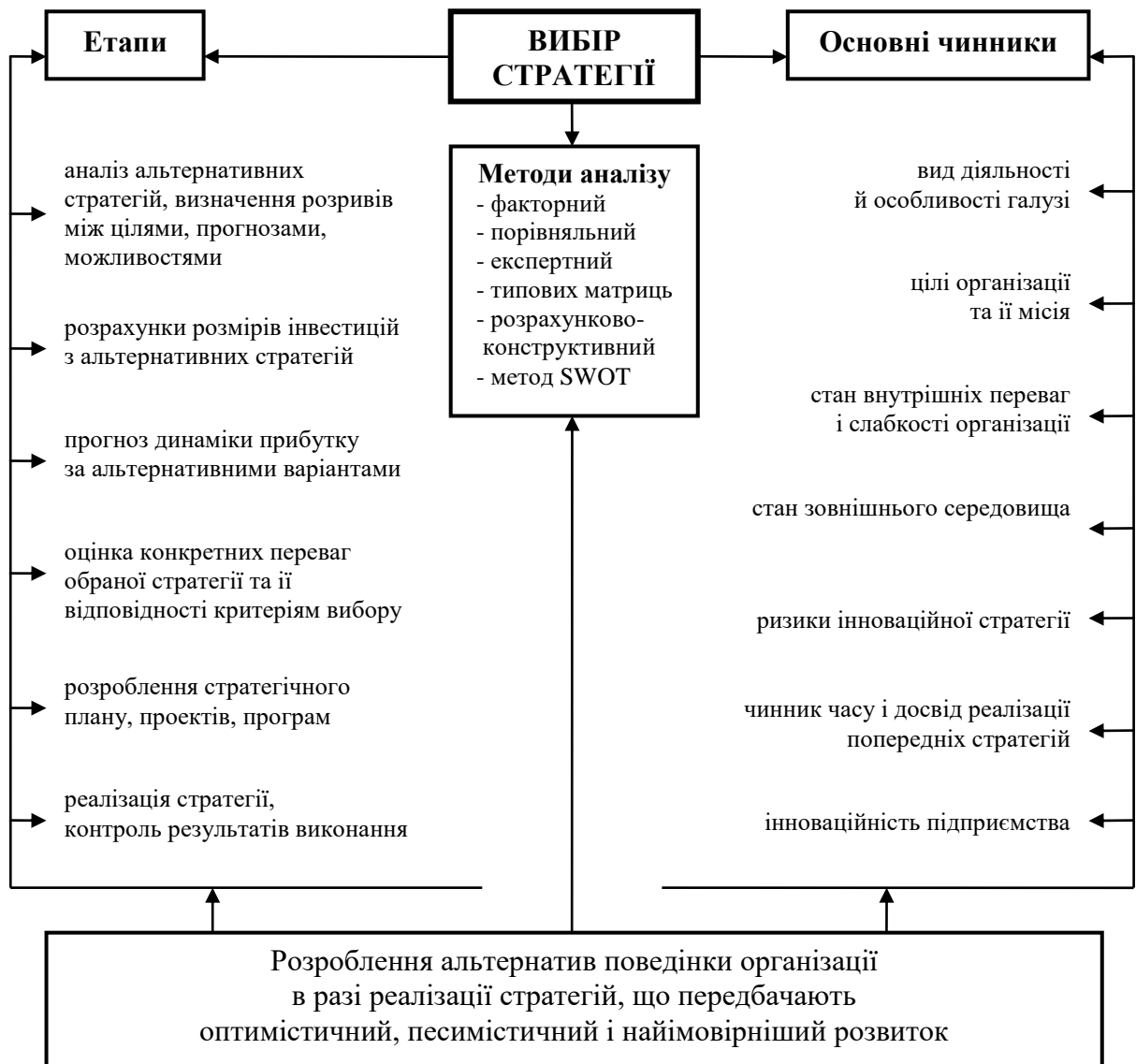


Рис. 1.2. Етапи та основні чинники вибору інноваційної стратегії на підприємстві [87]

В інноваційному розвитку організації великого значення набуває життєвий цикл інновацій, що пов'язаний з життєвим циклом самого підприємства, технологій виробництва і просування його продукції (послуг) тощо і складається з певних основних фаз (рис. 1.3).

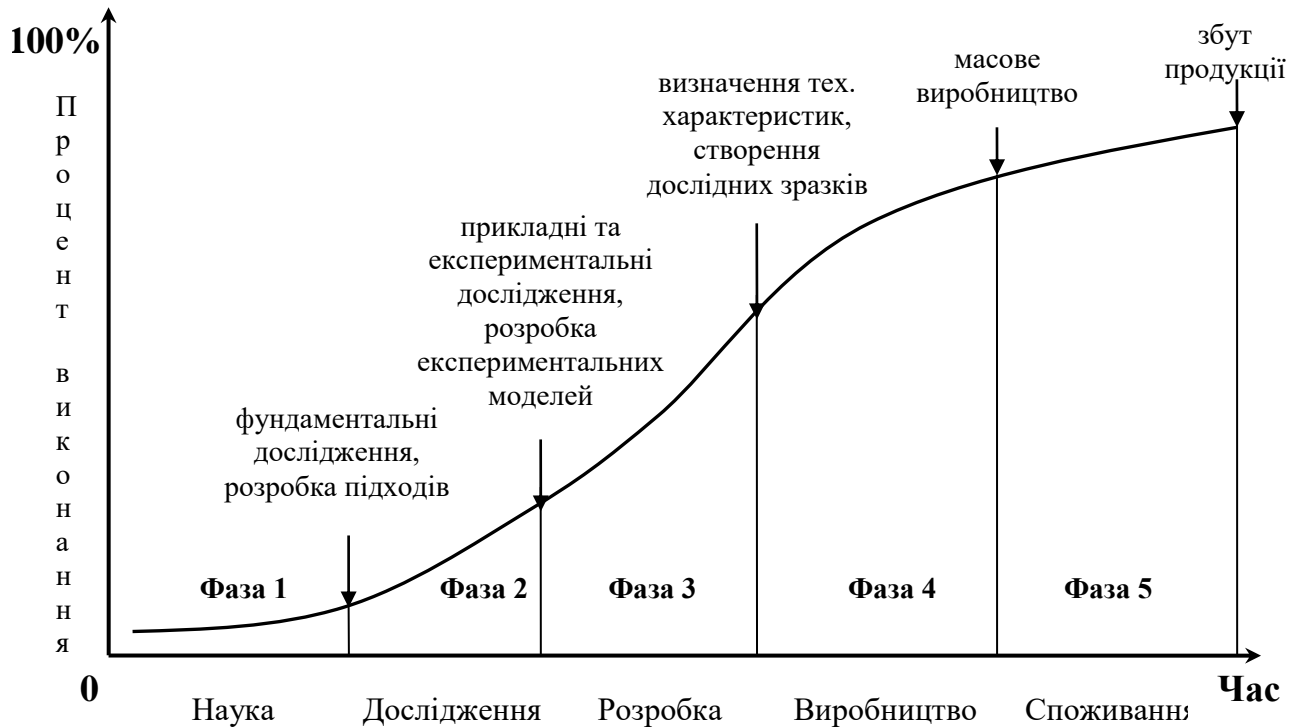


Рис. 1.3. Фази життєвого циклу інновації [90]

1. 2. Досвід державної підтримки інноваційної діяльності підприємств у провідних країнах світу

Підсумковим результатом розвитку науки та високотехнологічних галузей в ХХ столітті та на початку ХХІ ст. стало формування в економіках провідних країн світу нового механізму саморозвитку – національних інноваційних систем, в рамках яких зароджуються і реалізуються інновації. Незважаючи на національні відмінності, загальною рисою усіх без винятку національних інноваційних систем є лідерство у забезпеченні трьох пріоритетів розвитку: науки, освіти та наукоємного виробництва.

Ефективність державної політики саме у сфері управління інноваційними процесами визначає конкурентоспроможність національної економіки. У розвинених країнах до 90 відсотків приросту валового продукту забезпечується за рахунок впровадження нових технологій. При цьому роль держави в даному процесі значно вагоміша, ніж при регулюванні звичайної економічної діяльності.

Ряд країн (Велика Британія, Німеччина) змінили функції міністерств або створили нові міністерства, що займаються питаннями інноваційної політики. Так у Фінляндії, Рада з наукової та технологічної політики, яку очолює прем'єр-міністр, несе відповідальність за стратегічний розвиток і координацію цієї політики, а також інноваційної системи в цілому. В Іспанії уряд сформував в рамках національної інноваційної програми (*PROINOV – The Integrated Programme for Innovation*), координаційну структуру в області інноваційної політики під керівництвом прем'єр-міністра.

Вносяться також зміни і в механізм координації – створені нові координаційні органи (інноваційні ради) або в компетенцію вже існуючих наукових рад включені питання інноваційної діяльності.

В Україні пріоритетні напрями інноваційної діяльності недостатньо конкретизовані, переважно орієнтовані на третій та четвертий технологічні уклади, недостатньо узгоджені з пріоритетними напрямками науково-технічної діяльності, що не сприяє розвитку багатокладної економіки та не дозволяє запровадити для різних рівнів відповідні механізми реалізації пріоритетних напрямів.

Сучасні інноваційні системи в різних країнах світу наведені в табл. 1.3, а основні варіанти інноваційної політики промислово розвинених країн – у табл. 1.4, Найбільш поширені засоби стимулювання інноваційних процесів у ряді країн світу наведені в табл. 1.5,

Отже, використання Україною зарубіжного досвіду державного управління інноваційною діяльністю дасть можливість закласти підвалини підвищення у довгостроковому періоді динамічної, на противагу статичної, конкурентоспроможності економіки країни. І саме це, при формуванні необхідних внутрішніх умов, уможливить забезпечення “інноваційного прориву” економіки та входження до розряду передових конкурентоспроможних економік.

Сучасні інноваційні системи в різних країнах світу [88]

Назва країни	Державна підтримка інноваційної діяльності		Основні організаційні структури інноваційного процесу
	Організаційні структури інституційної підтримки	Форми стимулювання	
США	Адміністрація у справах малого бізнесу. Національний науковий фонд. Федеральні відомства. Національна мережа центрів впровадження нових технологій, американська асоціація розвитку науки, адміністрація технологій, Національна дослідна рада, Національний інститут стандартів та технологій. Національна служба технічної інформації. Управління технологічної політики	Пільгове оподаткування, інвестиційний податковий кредит, пільговий режим амортизаційних відрахувань, субсидії, цільові асигнування з бюджету, виокремлення витрат на НДДКР, пов'язаних з основною виробничою і торговою діяльністю, із суми оподаткованого доходу	Мережа технологічного капіталу (МКТ технополіси науково-технічні парки, квазі-ризикова форма організації корпоративні операції, малі інноваційні фірми, науково-дослідні консорціуми та організації, бізнес інкубатори, науково-технологічні центри, науково-інженерні центри, спільні промислово-університетські дослідні центри, венчурні фірми
Японія	Державні фонди для заохочення науково-дослідної діяльності. Фонд сприяння малим і середнім венчурним підприємствам. Корпорація фінансування малого бізнесу. Центр сприяння розвитку підприємств	Пільгові кредити, пільгове оподаткування, субсидії	Японська корпорація розвитку досліджень, технополіси. Науково-технічні парки, малі інноваційні фірми., науково-дослідні консорціуми та організації
Франція	Спеціальна урядова організація (ІНОДЕВ). Французьке товариство сприяння венчурному капіталу. Національний центр наукових досліджень. Національне агентство з впровадження досліджень «Анвар», Національне агентство перспективних досліджень, державно-приватний банк для фінансування малого інноваційного бізнесу, науково-технічний фонд тощо)	Дотації, субсидії, довгострокові позики, податкові кредити, кредитні гарантії, пільгове оподаткування	Технополіси, технопарки, малі інноваційні фірми, науково-дослідні консорціуми, венчурні фірми, центри передачі технологій
Німеччина	Консорціуми малою інноваційного бізнесу, державні спеціалізовані банки Банк кредитів на відтворення та Німецький банк вирівнювання, Міністерство економіки. Міністерство наукових досліджень та технологій. Федерація промислових дослідницьких асоціацій. Патентний центр	Цільові безоплатні субсидії, дотації, оплата витрат на технічну експертизу, пільгові кредити, система страхування кредитів, податкові знижки і пільги, прискорена амортизація, цільові банківські кредити	Науково-технічні парки, малі інноваційні фірми, науково-дослідні консорціуми. Венчурні фірми, технополіси
Канада	Консорціуми малого інноваційного бізнесу. Канадський інноваційний фонд	Позички на пільгових умовах, субсидії, технічна допомога, податковий кредит, пільгове оподаткування	Технополіси. Науково-технічні парки, малі інноваційні фірми, венчурні фірми, науково-дослідні консорціуми
Велика Британія	Рада з науки та техніки, урядові ради за напрямками досліджень та ін.	Пільгове оподаткування, субсидії, списання витрат на НДДКР на собівартість продукції (послуг, кредитні гарантії	Британська технологічна група, технополіси, малі інноваційні фірми, науково-технічні парки, венчурні фірми, науково-дослідні консорціуми

Основні варіанти інноваційної політики промислово розвинених країн [86]

Варіант	Період та країна впровадження	Характерні риси
1	2	3
Технологічного поштовху	1940-1950 рр., США	Пріоритетні напрями розвитку науки і техніки визначені державою, яка володіє необхідними матеріальними ресурсами, експертизою та інформаційним забезпеченням. Політика виходить з наявності науково-технічних та соціально-економічних проблем і передбачає їх вирішення розробку різноманітних державних програм, великі капіталовкладення., інші прями форми державної участі у регулюванні інноваційних процесів. Наочним прикладом такої політики є створення принципово нових напрямів у галузі електроніки зв'язку, авіабудування, ЕОМ
		Особистий погляд
		<p><i>Переваги:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - держава бере активну участь у стимулюванні та здійсненні інноваційної діяльності, що полегшує задачі підприємств щодо пошуку ресурсів на необхідного інформаційного забезпечення. <p><i>Недоліки:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - державна підтримка у сфері розвитку інновацій здійснюється лише за наявності певних проблем у тій чи іншій галузі, а отже відсутній стратегічний підхід у регулюванні цих процесів; - практично не працює ринковий механізм, галузі та напрями впровадження інновацій чітко визначені державою, та не враховують дійсних потреб суспільства.
Ринкової орієнтації	1970 рр., США, Німеччина, Японія; на початку 1980-х рр.. більшість розвинених країн	Провідна роль ринкового механізму полягає в розподілі ресурсів та визначенні напрямів розвитку науки і техніки. Модель орієнтована на обмеження ролі держави в стимулюванні фундаментальних досліджень, створенні відповідного економічного клімату та інформаційного середовища для нововведень у фірмах, скорочення прямої участі в НДДКР та дослідженнях ринків, а також на зменшення прямих форм регулювання, які шкодять стимулюванню ринкової ініціативи та ефективній перебудові ринку
		Особистий погляд
		<p><i>Переваги:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - краще працює ринковий механізм, спостерігається ринкова ініціатива, обмежується виключна роль держави у стимулюванні інноваційної політики підприємства. <p><i>Недоліки:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - збільшення витрат фірми на пошук ресурсів, що необхідні для проведення досліджень; - відсутність процесу обміну передовими технологіями.
Соціальної орієнтації	1960-1970 рр., США	Регулювання соціальних наслідків НТП, прийняття рішень ґрунтувалося на широкому консенсусі соціально-політичних сил із залученням широкого кола громадськості: велика кількість розробок у військовій сфері, спрямованих у цивільну промисловість для виробництва товарів народного вжитку
		Особистий погляд

Закінчення табл. 1.4

1	2	3
		<p><i>Переваги:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - залучення широкого кола громадськості під час прийняття рішень щодо вибору напрямків інноваційного розвитку; - наявність широкого спектру ідей за рахунок участі в їх генеруванні різних соціальних ланок; - відбувається ефективна перебудова ринку <p><i>Недоліки:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - великі витрати на організацію дослідження ринків;
Зміні економічної структури господарського механізму	Сучасний етап, Японія	<p>Великий вплив передових технологій на вирішення соціально-економічних проблем, зміни галузевої структури, взаємодію суб'єктів господарювання, рівень життя тощо. Утворення нової концепції: односторонній потік технологій замінено спільними дослідженнями на основі взаємності. Таким чином забезпечено постійне надходження до країни нових перспективних розробок</p>
		Особистий погляд
		<p><i>Переваги:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - покращення рівня життя за рахунок впровадження передових технологій; - наявність ефективної взаємодії між країнами щодо обміну технологіями; - процес інноваційного розвитку є неперервним <p><i>Недоліки:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - велика залежність добробуту підприємства та країни в цілому від впровадження інновацій; - все більшої актуальності набуває «відтік умів» (тобто виїзд вітчизняних вчених з перспективними розробками за кордон) та ін.

Таблиця 1.5

Найбільш поширені засоби стимулювання інноваційних процесів у ряді країн світу [81]

Види пільг	Величина
1	2
США	
1. Вилучення витрат на НДДКР, пов'язаних з основною виробничою і торговою діяльністю, із суми доходу який оподатковується	До 20 % витрат
2. Пільгове оподаткування венчурних фірм та фірм, що здійснюють НДДКР	До 20 % приросту витрат на НДДКР порівняно з середньорічним рівнем цих витрат за попередні три роки. До 20 % витрат компаній на програми фундаментальних наукових досліджень, що виконуються університетами за контрактами з ними. Вирахування з доходу, що оподатковується, вартості наукової апаратури та обладнання, яке безкоштовно передається компаніям університетами та науково-дослідними організаціями
3. Відсутній податок на оренду для венчурних фірм	
4. Пільговий режим амортизаційних відрахувань	Строк служби обладнання до 3-х років. А для інших фондів – до 5 років
5. Не підлягає оподаткуванню юридична форма ризикового капіталу	

Продовження табл. 1.5

1	2
6. Інвестиційний податковий кредит	Зменшення податку на прибуток у розмірі від 6 до 10 % загальної вартості інвестицій в устаткування
7. Зменшення податку на прибуток для організацій з цінними паперами венчурних структур	60 % доходу не оподатковується взагалі, а 40 % оподатковується звичайними податками
8. Гарантоване повернення приватного капіталу, який вкладається у венчурний бізнес, Адміністрацією у справах малого бізнесу (АМБ)	До 90 % приватного капіталу
9. Надання АМБ субсидій венчурному бізнесу: на розширення зовнішньоекономічної діяльності; на річні види управлінської допомоги	До 100 тис. доларів на 8 років До 1 млн доларів на 25 років
10. Обов'язкове виділення федеральними відомствами коштів на фінансування венчурного бізнесу зі свого бюджету	Не менше ніж 1,25 % бюджету відомства
11. Обов'язкове залучення венчурних фірм до виконання крупних інноваційних проектів згідно із законодавством США	Вартість проектів більше ніж 100 тис. доларів
Великобританія	
1. Зменшення податку на прибуток для венчурних фірм	Звичайний податок на прибуток 35 %, а для венчурних фірм – 25 %,
2. Система страхування коштів, які надаються венчурним фірмам	Держава гарантує повернення 70 % середньострокових позик, які надаються на 2 – 7 років
3. Списання витрат на НДДКР на собівартість продукції (послуг)	У будь-якій сумі
4. Субсидії на проведення досліджень з розробки нових видів продукції чи технологій	75 % витрат фірм на яких зайнято до 50 чол. (але не більше ніж 50000 фунтів стерлінгів)
5. Відшкодування витрат на нововведення згідно з державними програмами по субсидуванню малих інноваційних фірм	До 50 % витрат на нововведення
Німеччина	
1. Дотації на підвищення кваліфікації науково-дослідного персоналу не більше ніж 5 співробітників від кожної фірми, а саме: на стажування у вузах, наукових інститутах, інших державних чи приватних науково – дослідних організаціях	На термін до 3-х років
2. Цільові безоплатні субсидії підприємствам, що освоюють нову технологію	Не більше 54 тис. марок для придбання і монтажу нового технологічного обладнання. До 900 тис. марок для впровадження удосконалень на термін до 3-х років
3. Оплата витрат на технічну експертизу проектів, оцінку можливостей патентування результатів проведення НДДКР	До 80% витрат на інженерні та ін консультації
4. Пільгові кредити фірмам, річна продаж яких не перевищує 300 млн марок, що вкладають кошти в модернізацію підприємства, освоєння випуску нових товарів, а також у заходи щодо раціонального використання енергії	До 50% коштів, що вкладає власник фірми
5. Пільгові кредити малим і середнім підприємствам, що беруть участь у промисловій кооперації з іншими фірмами	До 100 тис. марок
6. Пільгові кредити фірмам, що впроваджують ЕОМ	Термін до 15 років
7. Субсидії малим і середнім фірмам для придбання майна з метою досягнення економії витрат енергії	До 7, 5% від вартості придбаного майна

Продовження табл.1.5

1	2
8. Дотації малим підприємствам на інвестування у НДДКР під час придбання патентів і рухомого майна, а також на час вкладень у нерухоме майно, що використовується для НДДКР	20% вартості придбаного чи утвореного майна в межах його вартості до 500 тис. євро
9. Дотації малим і середнім фірмам на наукові дослідження або розробку нової технології для виготовлений продукції	30% від договірної чи контрактної суми проекту в межах 120 тис. марок на рік
10. Дотації підприємствам з кількістю зайнятих до 1000 осіб на науково-дослідні роботи, що виконуються за їх замовленням у навчальних і науково-дослідних закладах	До 50% вартості робіт, але не більше ніж 300 тис. євро
11. Система страхування кредитів	Гарантує приватним банкам повернення 80% вартості позик на 15-23 роки
12. Фірма з обмеженою відповідальністю	Повністю звільняються від ПДВ
13. Прискорена амортизація	10 % від витрат виробництва нового обладнання
14. Дотації наукомістким підприємствам, що існують не більше ніж два роки і нараховують не більше ніж 10 зайнятих	75% витрат, пов'язаних з їх створенням чи розвитком, але не більше ніж 750 тис. євро на одне підприємство
15. Дотації комунальній владі, навчальним, науково-дослідним установам, торгово-промисловим палатам на створення технологічних центрів	75 % витрат, що виникають на стадії планування і підготовки, але не більше ніж 200 тис. марок, а також на стадії безпосереднього будівництва центру, але не більше ніж 1,5 млн. євро
16. Податкова знижка на приватні інвестиції у НДДКР	До 7,5 %
Італія	
1. Пільгові кредити на технологічні нововведення (50 % суми кредиту видається протягом реалізації програми модернізації і до 30 % на її завершальній стадії)	До 80 % вартості проекту на термін 15 років
2. Субсидії малим і середнім підприємствам видобувної і обробної промисловості на купівлю та лізинг ЕОМ	25 % (32 % для південних районів країни) від вартості ЕОМ
3. Зменшення прибуткового податку	До 50% витрат на НДДКР протягом року До 100% витрат на НДДКР (якщо результати досліджень не застосовуються на практиці протягом року)
4. Прискорена амортизація під час технічного переоснащення	45% вартості основних фондів (по 15% на рік), протягом 3 років з моменту придбання устаткування (понад звичайних норм амортизаційних відрахувань)
5. Податкові пільги у випадку купівлі передової технології	До 25 % від суми інвестицій для підприємств з чисельністю зайнятих до 100 осіб
6. Зниження податкових платежів	До 40-50% витрат на купівлю послуг, що сприяють запровадженню нової технології, залежно від розміру підприємства
Франція	
1. Державні дотації організаціям, що займаються науково-дослідними роботами за контрактами	До 50% суми витрат на проведення робіт за замовленнями малих і середніх підприємств
2. Субсидії малим і середнім підприємствам	До 50% витрат підприємств на наймання наукового персоналу (не більше ніж 175 тис. євро на рік)
3. Податковий кредит на приріст витрат на НДДКР	25 % приросту витрат компаній на НДДКР порівняно з рівнем минулого року
4. Пільговий податок для нових компаній	25% податку на прибуток протягом 3-х років
5. Не обкладаються податками кошти, що вкладаються у ризиковані проекти	
Японія	
1. Пільговий податок на прибуток венчурних підприємств	Звичайний податок 42% , а у венчурних фірм 30%
2. Податкова знижка на приватні інвестиції в НДДКР	20%

Закінчення табл. 1.5

1	2
3. Отримання субсидій з державних фондів	До 2 млн. ієн
4. Пільгові кредити венчурним фондам	Процентна ставка 5-6 % річних
5. Гарантоване повернення коштів, які Були вкладені у венчурний бізнес урядовими організаціями	До 80% обсягу коштів
Канада	
1. Субсидії на реалізацію проектів промислових досліджень	До 50% витрат на заробітну плату науково-дослідного персоналу
2. Зменшення суми корпоративного податку	На суму, еквівалентну частині приросту власних витрат фірми на НДДКР по відношенню до попереднього рівня
3. Податковий кредит	10-25% капітальних і поточних витрат на НДДКР залежно від масштабу корпорації та її територіального розміщення
Бразилія	
1. Пільгове оподаткування	Скорочення до 50% податку на прибуток для покриття витрат бразильських та іноземних компаній на наукові дослідження і розвиток технологій у галузі мікроелектроніки. Звільнення продукції цієї галузі від 10-15%-го податку на промислові вироби. Скорочення на 1% податку на прибуток компаній, що інвестують капітал у національні фірми, пов'язані з виробництвом засобів інформатики чи розвитком технологій (до жовтня 1999р.)
Ізраїль	
1. Дотації на проведення НДДКР	50% витрат промислових компаній
Австралія	
1. Податкові пільги на інвестиції у наукові галузі	50% податку, встановленого для інших галузей

Йдеться про реалізацію інноваційної моделі розвитку національної економіки за рахунок створення технологічних конкурентних переваг, які й визначають місце країни у міжнародному поділі праці, а саме створення умов для формування, накопичення та ефективного використання знань, технологічних ресурсів, інвестиційних ресурсів тощо, що забезпечують весь спектр конкурентних переваг від технологічного випередження в одній або кількох галузях до технологічного лідерства країни загалом.

Також, використання світового досвіду сприяло б підвищенню ефективності адміністративно-організаційної структури управління науково-технологічною та інноваційною діяльністю в Україні, яка на сьогоднішній день характеризується наявністю великої кількості елементів, взаємодія та загальна координація яких не забезпечена відповідним організаційним підпорядкуванням, системним і комплексним розподілом повноважень.

Практика проведення інформаційних кампаній розповсюджена в Великобританії та Німеччині. В Іспанії створений Форум інформаційного суспільства, одним з головних завдань якого є стимулювання координації діяльності уряду та різних промислових й суспільних організацій при розробці Національного плану дій щодо створення інформаційного суспільства.

В Україні пріоритетність розвитку інноваційної діяльності проголошено на рівні всіх гілок влади, однак здійснюється замало активних дій для її виконання. Відсутнє чітке суспільне усвідомлення значення інноваційної сфери для розвитку економіки, що значно гальмує зазначені процеси.

Заходи щодо координації проведені також на рівні Європейського Союзу. В Європейській раді відбулося об'єднання рад по внутрішньому ринку й промисловості та рад з досліджень у Раді з конкурентоспроможності. В рамках Єврокомісії відбуваються постійні зустрічі Групи комісарів з проблем росту, конкурентоспроможності та стабільного розвитку.

Обравши пріоритетними саме напрями у сфері інноваційної діяльності, держава зможе пристосуватись до реальних світових тенденцій розвитку і досягти нового рівня показників як в економіці, так і соціальній сфері.

1.3. Інновації у сфері послуг

Клієнти, природно, віддадуть перевагу тим компаніям, які надають повний комплекс послуг. Таким чином, виживуть в результаті сервісної революції ті, хто зрозуміє, які можливості таїть в собі усунення ланок інформаційного ланцюжка і як цей ланцюжок можна реструктурувати. І як тільки вони зрозуміють, як діє їхній інформаційний ланцюжок, вони повинні почати реорганізацію стратегій і бізнес-процесів, перепідготовку персоналу. Необхідно готуватися до грядущих змін. Це буде важко, але альтернативи немає.

Розглянемо основні принципи організації інновацій на підприємствах сфери послуг. Шипуліна Ю. С. [74] виокремлює такі принципи:

Перемикання клієнта. В міру того як технологія впливає на сферу послуг, баланс сил і розподіл прибутків можуть сильно змінюватися. Це явище називається творчим руйнуванням. Незначний на перший погляд крок, який робить одна компанія, може змінити ринок і зробити ведучих гравців аутсайдерами. Розібравши інформаційний ланцюжок по ланках можна знайти масу нових можливостей для компаній.

Поведінка клієнта. Компанії, які витрачають гроші і час, вивчаючи переваги клієнтів і розробляючи для них специфічні послуги, залишаються у виграші. Значущість таких дій зростає у міру того як частина бізнесу компаній переноситься в Інтернет.

Демографія. Хай компанії задумуються, якомога догодити незаслужено забутим групам населення, чисельність яких достатньо велика. Наприклад, в своїх відділеннях на західному побережжі банк вводить додаткові послуги для іспаномовного населення. Рахунки *Intercuenta Express* дозволяють швидко і легко переводити гроші до Мексики. Для відкриття рахунку достатньо мати при собі *matricula* — посвідчення особи, видане мексиканським консульством. Wells Fargo Bank також організовує вечери, на яких всі охочі можуть більше дізнатися про послуги, які пропонує банк. В банку відбувається постійна притока нових клієнтів: кожного місяця вихідці з Мексики відкривають в банку 22 тисячі нових рахунків.

Тримай м'яч в грі. Деякі компанії розділяють свої інформаційні ланцюжки на ланки і таким чином втрачають зв'язок з клієнтом. Особливо страждають фірми, які переводять на аутсорсинг службу підтримки клієнтів. У фірм, які не економлять на спілкуванні з клієнтами, шанс вижити значно вище. Компанія Dell, наприклад, вирішила повернути своє відділення по роботі з корпоративними клієнтами з Індії назад до США внаслідок незадоволеності цих самих корпоративних клієнтів.

Повний комплекс послуг для кожного клієнта. Клієнти, природно, віддадуть перевагу тим компаніям, які налають повний комплекс послуг. Авіакомпанія *Virgin Atlantic Airways*, яка надає своїм клієнтам доставку на

лімузині і реєстрацію в аеропорту без черги, і інші компанії, подібні їй, поступають правильно. Останнім часом з'явилася маса компаній, які готові узяти на себе роботу по будинку: покупку продуктів, прання, стрижку газонів, ремонт - тобто все те, що зводить нас з розуму. Компанії, надаючи фінансові послуги, пропонують клієнтам справжні фінансові супермаркети. Урок для фірм, які надають послуги такий: потрібно прагнути повного комплексу послуг, а не до його окремих частин. Таким чином, у підприємства буде більше можливостей отримати прибуток. Конкуренція посилюється, і клієнти хочуть, щоб їх бажання вгадувати. В деяких готелях, наприклад, все можливе робиться для того, щоб постійним клієнтам не потрібно було ні про що просити. Всі— від покоївки до водія лімузина — знають, які газети ви читаєте, які закуски повинні бути у вас у міні-барі і скільки подушок в ліжку.

Доставка на екрани. В світі комп'ютерів інформаційний ланцюжок закінчується екраном приладу, який напряму визначає поведінку клієнта. КПК, мобільний телефон, телевізор, персональний комп'ютер і інші пристрої змагаються, прагнучи привернути увагу клієнта. Клієнти хочуть мати цілодобовий доступ до інформації, для них важлива зручність використання, прості інтерфейси, швидкість доступу. І поки телекомунікаційні компанії, виробники устаткування й Інтернет-провайдери борються за клієнтів, сервісні компанії повинні змагатися за місце на екрані і пристрій, максимально наближений до клієнта. Дизайн послуги і інтерфейс набагато важливіше за самий пристрій і технологію.

Переосмислення стратегії. В спробі встановити зв'язок з клієнтами напряму компанії повинні добре продумати свої пропозиції, структуру ціноутворення і основи конкуренції, щоб адаптуватися до укороченого інформаційного ланцюжка, запитів і поведінки клієнтів, що змінилися. Розглянемо на прикладі відділення юридичної літератури редакційно-видавничого гіганта – компанії *Thomson*. В ті часи, коли про електронні документи ніхто нічого не знав, компанія друкувала і поширювала інформацію про рішення американських судів у поправках до законів. Коли суди самі почали

поширювати цю інформацію в електронному вигляді послуги видавництва втратили свою актуальність. Розуміючи, що юридична інформація не є власністю видавництва його керівництво ухватило далекоглядне рішення - змінити напрям діяльності компанії і зайнятися збором і розповсюдженням інформації. Цей крок був досить хворобливим, а реструктуризація зайняла ціле десятиліття. Основу діяльності компанії склали електронні бази даних і програмне забезпечення для них. Робота з базами даних дозволила створити цілу лінійку продуктів, що продаються на додаток до самих баз. І нехай Thomson втратив свою значущість для юристів і фахівців в області права, він знайшов нових клієнтів – менеджерів середньої ланки, орієнтованих на сучасні технології. Сьогодні *Thomson* є однією з провідних світових компаній по електронній документації в області права, податків і бухгалтерського обліку, а також за науковими і технічними даними.

Реструктуризація організації. Необхідні більш глибокі зміни, і керівники повинні постійно перебудовувати свої організації, щоб адаптуватися до нових умов і бути упевненими, що клієнт не загубився в середині процесу. Яким чином сервісна компанія може розробити нову стратегію, яка допомогла б знайти своє місце в умовах індустріалізації?

Більш радикальний, але і більш надійний підхід – це побудувати організацію навколо реструктурованого інформаційного ланцюжка. Фронт-офіс відповідає за спілкування з клієнтами, бек-офіс виконує внутрішні операції, непомітні для клієнтів, третя організація спілкується з партнерами (постачальниками і виробниками). Ці три підгрупи повинні знаходитися в постійному русі. Найважливіше – ці групи можуть і повинні працювати спільно. Дуже важливо постійне спілкування між групами. Необхідно, щоб в групах залишалася якась невизначеність щодо робочих обов'язків і була присутня готовність розділити свої обов'язки з представниками іншої групи.

Реструктуризація і трансформація послуг продовжуватимуться і навіть посиляться в найближчому майбутньому. І хоча зміни не супроводжуватимуться

сильним безробіттям (за винятком хворобливого перехідного періоду), вони значно змінять ситуацію для компаній, менеджерів і персоналу [40].

Питання реструктуризації підприємств сфери послуг більш детально розглянуто у роботі Чорної М. В. [72].

О. Скібіцький зазначає, що шляхи інновацій залежать від характеру роботи цієї організації і від того, хто є її клієнтом [63]:

– компанії, бізнес яких організований просто, але знаходиться в сильній залежності від клієнта (роздрібна торгівля, веб-дизайн, туризм і подорожі, авіаперевезення тощо) можуть автоматизувати деякі складові бізнес-процесу, частково перевести клієнтів на самообслуговування. При цьому, можливим є переведення деяких (якнайменше прибуткових) відділень на аутсорсинг та відкриття офшорних представництв або виробництв (переведення відділень за кордон). Для цих компаній дуже важливо зберегти кожного клієнта.

– фірми, які надають стандартні послуги із спрощеної схеми (банківське обслуговування фізичних осіб, управління даними, телемаркетинг, виставляння рахунків тощо), можуть практично повністю перейти на аутсорсинг. Але якнайкращим стратегічним рішенням для них була б організація безперервного сервісу і спрощеної схеми обслуговування. В цих сферах зростає конкуренція, і компанії повинні не тільки протистояти їй, але і укрупнюватися.

– компанії, чий бізнес був заснований на складних процесах і орієнтований на клієнта (наприклад, індивідуальне фінансове планування, експертна медична діагностика, маркетинг, інженерна справа, дизайн), можуть самостійно виконувати весь об'єм роботи, але концентруватися на розділенні і дезинтеграції процесів, часткової автоматизації й аутсорсинг, де це можливо.

Таким чином, основні шляхи інновацій на підприємствах сфери послуг включають декілька напрямків (рис. 1.4).

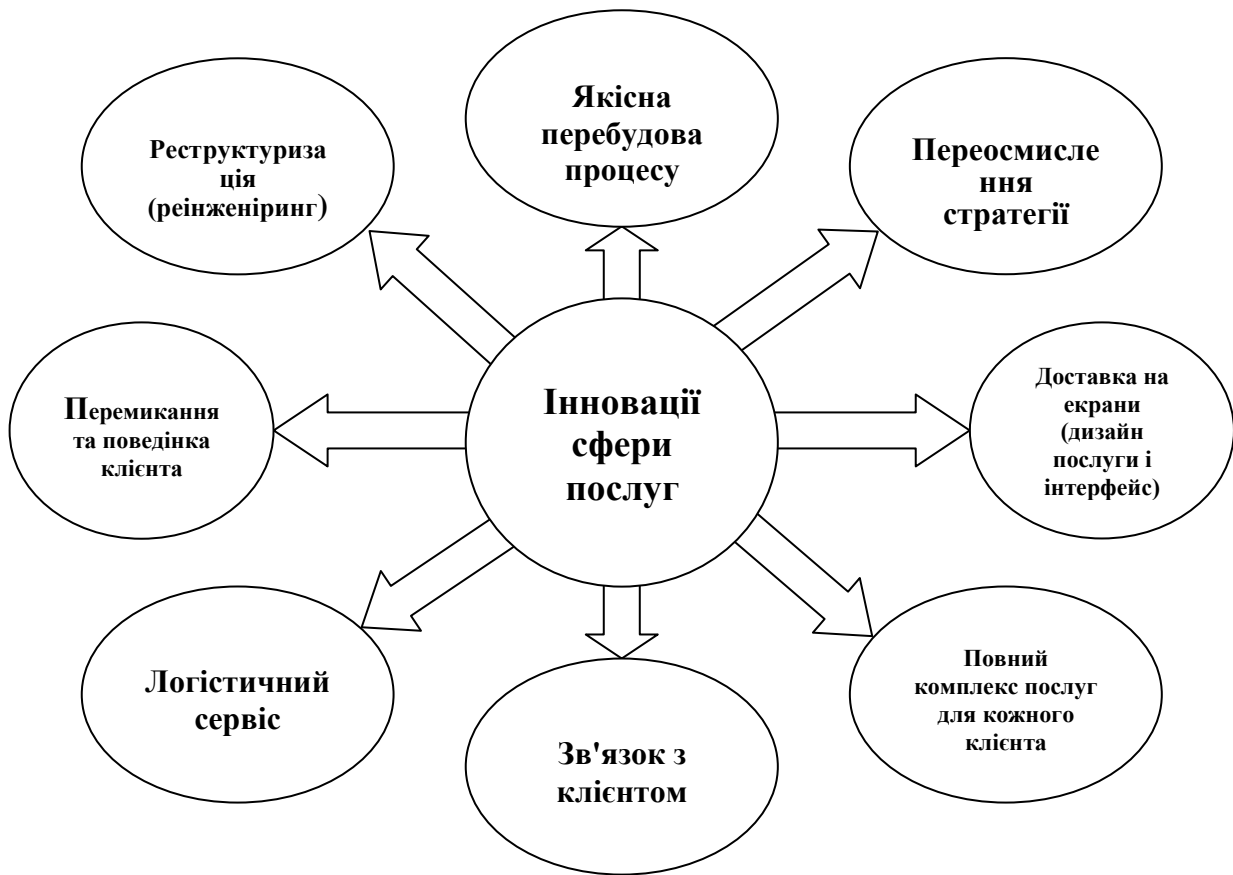


Рис 1.4. Інновації сфери послуг [63]

Отже, щоб уникнути долі багатьох компаній-виробників, компанії сфери послуг повинні поглянути на свій бізнес по-новому, з погляду змін. Потрібно уважно вивчити власну стратегію, починаючи з повним інформаційним ланцюжком. Налагоджений канал поставок сприяє збільшенню продуктивності.

Висновки до Розділу 1

У теоретичному розділі дипломної роботи мною були розкриті основні теоретичні аспекти інноваційної діяльності підприємства. У розділі було охарактеризовано економічну сутність інновацій з точки зору порівняння визначень авторами у різній літературі, розкрито основні завдання інноваційного розвитку, зокрема через опис основних інноваційних стратегій підприємства.

Крім того я приділила увагу досвідів державної інноваційної діяльності підприємств у провідних країнах світу, а також дала критичну оцінку методам державної підтримки інноваційного розвитку на підприємствах.

Наразі існуюча нормативно-правова база державного управління має досить виразні ознаки постійного вдосконалення, але результативність її впливу на розвиток інноваційних процесів ще недостатня.

Зміни, які сталися в науковій системі України за останні роки, в основному відповідали умовам жорсткої державної консервативної політики, за якою інноваційна сфера не стала пріоритетною в системі державної підтримки. Наслідком реалізації такої політики є відставання України від держав, які здійснюють прогресивну або наступальну науково-технічну та інноваційну політику.

Оскільки свої дослідження я проводила на прикладі агентства повітряних сполучень «КИЙ АВІА», діяльність якого спрямована на надання послуг, то логічно було розглянути інновації саме у сфері послуг. Отже, можна підсумувати, що у сфері послуг існує багато інноваційних напрямків розвитку підприємства, правильне застосування яких принесе компанії успіх та перевагу перед конкурентами, а також задовольнить усі потреби клієнта.

Налагоджений інформаційний ланцюжок дає компанії перевагу перед конкурентами. Особливу увагу необхідно приділити тим ланкам ланцюжка, які незаслужено забуті або не помічені. Потрібно уважно відноситися до побажань клієнтів, які хочуть одержувати більш якісні послуги і більш широкий вибір з більш низької ціни.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЗАТ КАПС «КИЙ АВІА»

2.1. Загальна характеристика діяльності ПрАТ «КИЙ АВІА»

Підприємство, на якому мною проводились дослідження має назву Сполучень «КИЙ АВІА».

«Київське Агентство Повітряних Сполучень «КИЙ АВІА» є приватним акціонерним товариством (раніше закритого типу ЗАТ), яке має 110 офісів (філій) по Україні.

Історія ПрАТ «КИЙ АВІА» пов'язана з першим авіаційним підприємством України «Укрповітрошлях» та випуском першого авіаційного квитка на рейс Київ-Харків в 1923 р. [93].

Сучасна історія ПрАТ «КИЙ АВІА» веде відлік з 1993 р., коли було створено орендне підприємство на базі київського, одеського, черкаського, чернігівського, житомирського агентств повітряних сполучень, а згодом, у 1995 р. – Закрите акціонерне товариство «КИЙ АВІА».

Дане підприємство надає досить широкий спектр послуг як в авіаційній сфері, так і в сфері страхування та туризму, тому неможливо однозначно відповісти до якої галузі воно належить.

Метою діяльності ПрАТ «КИЙ АВІА» є подальший розвиток суспільства, задоволення суспільних потреб у зазначені нижче видах діяльності, спрямованих на подальший успішний розвиток підприємства на основі отриманого прибутку, економічних і соціальних інтересів акціонерів, членів трудового колективу й суспільства.

Зараз ПрАТ «КИЙ АВІА», туристичні агентства «КИЙ АВІА», «Чарівна подорож», «КИЙ АВІА ВЕСТ», «КИЙ АВІА АЗОВ», страхова компанія «КИЙ АВІА ГАРАНТ», компанії «КИЙ АВІА ЕКСПРЕС», «КИЙ АВІА КАРГО» та інші підприємства входять до складу концерну «КИЙ АВІА».

Предметом і основним напрямком діяльності «КИЙ АВІА» є:

- організація введення ресурсів перевізників в автоматизовані системи продажу квитків і бронювання місць (заснована на договорах, укладених з авіапідприємствами), керування ними, здійснення продажу, бронювання перевезень на внутрішніх і міжнародних авіалініях;

- удосконалювання і розширення роботи мережі (кас, філій, бюро, відділень) з урахуванням попиту громадян і клієнтури;

- вивчення пасажиропотоків, перспективи їхнього розвитку, на основі їхнього аналізу розробка пропозицій для авіакомпаній за розкладом руху на внутрішні повітряні лінії та міжнародні повітряні лінії, удосконалення технології обслуговування пасажирів;

- пошук клієнтури для пасажирських і вантажних перевезень, якщо буде потреба організація рейсів для повного забезпечення попиту на авіаперевезення;

- прийняття участі в розвитку й удосконаленні автоматизованих систем керування, продажу і бронювання місць;

- організація реклами своєї діяльності й інформування населення, підприємств, установ, організацій про діяльність суспільства, використання ЗМІ із цією метою, забезпечення офісів, філій агентства наочною інформацією;

- ведення обліку і розподілу виторгу від продажу авіаперевезень між авіакомпаніями;

- комп'ютеризація, програмне забезпечення обчислювальної техніки, засобів зв'язку, прискорення формування ринку програмно-технічних систем і пов'язане із цим обслуговування;

- туристично-екскурсійні послуги, організація турів для вітчизняних і іноземних громадян на території України й за її межами, надання туристам широкого спектра послуг;

- брокерська діяльність;

- організація надання послуг з лізингу, інжинірингу, дилерським операціям;

- організація інвестиційної комерційної діяльності відповідно до існуючого законодавства України;

- здійснення операцій по купівлі-продажу й обміну іноземної валюти й здійснення інших видів діяльності, які не заборонені законодавством України; висновок договорів з вищими і середніми навчальними закладами по підготовці і перепідготовці кадрів, організація власної бази по підготовці кадрів.

Близько 95% всієї діяльності агентства становить продаж авіаперевезень.

У 1995 р. «КИЙ АВІА» було акредитоване у Транспортній кліринговій палаті Росії, у 1996 р. – у Міжнародній асоціації повітряного транспорту (ІАТА), у 2001р. – сертифіковане Державним департаментом авіаційного транспорту України. За останні роки «КИЙ АВІА» отримало від авіакомпаній численні нагороди за досягнення в галузі з продажу пасажирських авіаперевезень, у 2001 р. – почесний диплом переможця національного конкурсу «Золоті торгові марки України» у номінації «Лідер з продажу авіаційних перевезень», у 2002 р. – диплом Міжнародного рейтингу популярності та якості «Золота фортуна».

Нагороди:

–Почесний диплом переможця національного конкурсу «Золоті торговельні марки» у номінації «Лідер в області продажу авіаційних перевезень»;

–Диплом міжнародного відкритого рейтингу популярності і якості «Золота Фортуна»;

–Диплом авіакомпанії «*Austrian Airlines*» «Кращий агент Smiles Programme»;

–Диплом почесного члена «*The BestSeller Club*» авіакомпанії «*British Airways*»;

–Диплом від колишньої авіакомпанії «Аеросвіт» «Найбільші обсяги продажів авіаперевезень компанії»;

–Диплом авіакомпанії «Аеросвіт» «Створення найбільшої мережі продажів авіаперевезень в Україні»;

–Диплом авіакомпанії «*Turkish Airlines*» «Кращий агент у справах продажу на Україні»;

–Сертифікат «Кращий агент у справах продажу» авіакомпанії «Міжнародні Авіалінії України»;

– Диплом авіакомпанії «Malev» «Кращий агент у справах продажу на Україні»;

– Диплом до десятиліття авіакомпанії «Трансаеро» «Кращий агент у справах продажу на Україні»;

– Диплом авіакомпанії «Донбасаеро» «Краще агентство із продажу авіап перевезень».

Сьогодні «КИЙ АВІА» надає клієнтам наступні послуги:

- продаж авіаквитків на внутрішні та міжнародні рейси;
- оформлення карток часто літаючих пасажирів провідних українських і закордонних авіакомпаній;
- туристичні послуги за кордоном та в Україні;
- бронювання готелів, трансферу та екскурсій по всьому світу;
- бронювання прокату автомобілів в Україні та за кордоном;
- організація VIP-обслуговування в аеропортах України;
- продаж залізничних квитків по Європі, Україні та за країнами СНД;
- продаж квитків на міжнародні автобусні рейси;
- послуги страхування;
- організація вантажних перевезень;
- організація чартерних рейсів;
- корпоративне обслуговування;
- доставка замовлених послуг.

Послуга з продажу авіаквитків на внутрішні та міжнародні рейси була першою, яку «КИЙ АВІА» запропонувало своїм клієнтам, і в цій галузі залишається лідером, зберігаючи першість серед інших агентств. «КИЙ АВІА» має можливість реалізовувати авіап перевезення майже всіх компаній світу до будь-якого пункту призначення. Для якісного та оперативного обслуговування клієнтів «КИЙ АВІА» використовує декілька автоматизованих систем бронювання авіаквитків. У кожному офісі «КИЙ АВІА» клієнти можуть стати

учасниками програм заохочування постійних клієнтів вітчизняних та закордонних авіакомпаній.

Щороку кількість клієнтів «КИЙ АВІА» постійно зростає. Протягом 2016 р. послуги з продажу авіаквитків були надані більш ніж 240000 пасажирів, в 2017 р. – 300000, у 2018 р. цими послугами скористалися 340000 пасажирів, а у 2019 р. цей показник сягнув 410000 клієнтів, обсяги продажу зросли на 30% у порівнянні з минулим роком. Такі показники свідчать про високу довіру до агентства з боку клієнтів та підтверджують професійну репутацію «КИЙ АВІА» [97].

«КИЙ АВІА» пропонує цікаві та захоплюючі тури. Це тури по всьому світі, а також відпочинок і лікування, екскурсії по Україні. «КИЙ АВІА» пропонує ще одну цікаву туристичну послугу – морські круїзи. Це різноманітні маршрути, можливість відвідати відразу декілька країн протягом однієї подорожі, а також можливість подорожувати морем навколо світу. 15 років тому, на початку 2005 року для постійних клієнтів «КИЙ АВІА» було запроваджено програму «Дивосвіт». Діловий туризм – професійні послуги з організації службових поїздок та корпоративних заходів.

«КИЙ АВІА» надає послуги з організації навчання за кордоном, пропонує різноманітні програми для дітей, студентів та дорослих.

Дуже важливо, перебуваючи за кордоном, почуватися впевнено та зручно. Саме тому «КИЙ АВІА» пропонує тільки вигідні варіанти готельного розміщення під час подорожі. «КИЙ АВІА» бронює пакет послуг на час перебування за кордоном оперативного, пропонуючи розміщення приблизно у 20000 комфортабельних готелів в 114 країнах світу, при цьому за тарифами, що на 20-40% нижче офіційно опублікованої вартості номеру в готелі. Також бронювання готелів, трансферу, екскурсій відбувається в режимі on-line, що значно скорочує час очікування клієнтів при підтвердженні замовлення.

Прокат автомобілів за кордоном – послуга, що стає дедалі більш популярною серед туристів. «КИЙ АВІА» пропонує клієнтам доступ до 750000 автомобілів від «економ» класу до класу «де люкс» в 40 країнах світу.

Унікальність послуги полягає в тому, що «КІЙ АВІА» пропонує бронювання автомобілів за кордоном за тарифами, нижчими, ніж пропонують самі компанії з прокату автомобілів. Бронювання відбувається за тарифами «*all inclusive*», тому не потрібно додатково сплачувати позалімітні кілометри, страховки та збори під час отримання автомобіля. Завдяки гарантованим квотам на автомобілі, включно й на час «високого» туристичного сезону, клієнт «КІЙ АВІА» має можливість швидко отримати замовлений автомобіль без жодних проблем. «КІЙ АВІА» надає послуги з замовлення прокату автомобілів також і в межах України.

В «КІЙ АВІА» можна замовити послуги з організації *VIP*-обслуговування в аеропортах Києва («Бориспіль», «Жуляни»), Одеси, Львова, Харкова, Запоріжжя – як перед відльотом, так і по прибутті в аеропорти зазначених міст. Для клієнтів, що замовляють *VIP*-обслуговування, в аеропортах передбачено: зустріч/посадка пасажира в літак; доставка пасажира спеціальним транспортом від/до літака; розвантаження і завантаження багажу і ручної поклажі з/до транспорту пасажира; спрощене проходження паспортного та митного контролю, реєстрація авіаквитків та багажу; надання послуг міського телефонного зв'язку, факсу; надання обладнаних приміщень для проведення прес-конференцій, зустрічей, переговорів.

«КІЙ АВІА» – це єдине агентство в Україні, яке пропонує унікальну послугу – продаж залізничних квитків для подорожі до найвіддаленіших куточків Європи. Мережа маршрутів включає 55000 вокзалів та 22000 станцій по всій Європі. Адже «КІЙ АВІА» є партнером «Німецької залізниці» («*Die Bahn*») – найбільшого залізничного підприємства Європи. Якщо з європейським містом, до якого клієнт планує вирушити, не існує повітряного сполучення, з допомогою «КІЙ АВІА» клієнт може розпочати подорож літаком і продовжити залізницею. Високий рівень комфорту, квитки *Swiss Travel System*, *InterRail* та *Eurodomino*, різноманітні види знижок, запроваджені *Die Bahn* – все це доступне для клієнтів «КІЙ АВІА» за такими ж цінами й умовами, що діють по всій Європі. Продаж залізничних квитків для подорожі по Україні та країнами СНД – це ще одна послуга, яку надає «КІЙ АВІА».

Створення страхової компанії «КИЙ АВІА ГАРАНТ» було зумовлено вимогами часу та потребами клієнтів у якісних та професійних страхових послугах. 24 червня 1999 р. були отримані перші ліцензії на право здійснення страхової діяльності у формі добровільного страхування вантажу та багажу; страхування від вогневих ризиків та ризиків стихійних явищ. Протягом п'яти наступних років були отримані ліцензії ще на 36 видів страхування, серед яких медичне страхування, страхування фінансових ризиків, страхування майна та інші.

У 2002 р. «КИЙ АВІА ГАРАНТ» стала членом Ліги страхових організацій України і за рейтингом входить у перші 100 страхових компаній України. Компанія активно розвивається, збільшуючи власний капітал. Зростання бізнесу забезпечується як за рахунок розширення кола партнерів, так і завдяки збільшенню видів страхових послуг, ексклюзивних страхових програм для фізичних осіб. В кожному офісі та філіалі «КИЙ АВІА» можна скористуватися послугами медичного страхування на час перебування за кордоном. Переваги медичного страхування суттєві, адже клієнт отримує впевненість у захисті. Обираючи одну з трьох програм медичного страхування, які пропонує «КИЙ АВІА» для від'їжджаючих за кордон, клієнти отримують гарантоване вирішення всіх питань, які можуть виникнути у зв'язку зі збереженням власного здоров'я.

Компанія «КИЙ АВІА КАРГО» надає послуги з організації міжнародних авіаційних, автомобільних, та морських контейнерних перевезень. Мережа власних представництв у найбільш великих і промислово розвинених містах України дає можливість робити транспортно-експедиторські послуги практично у всіх регіонах України. Прямі агентські угоди між «КИЙ АВІА КАРГО» та провідними авіакомпаніями світу дозволяють підібрати для клієнтів оптимальний маршрут авіаперевезення вантажів з аеропортів України, з яких здійснюються міжнародні регулярні або чартерні авіарейси. Завдяки угодам з найбільшими міжнародними морськими контейнерними лініями, «КИЙ АВІА КАРГО» має можливість доставляти різноманітні партії вантажу із закордонних та українських портів з наданням комплексу послуг «від дверей до дверей».

Автомобільні перевезення експортно-імпортних вантажів у Європу та країни СНД здійснюються з залученням великого кола національних та закордонних перевізників, що дозволяє в найкоротший термін оперативно реагувати на запити клієнтів і здійснювати доставку, практично, будь-якого вантажу. Крім того, «КИЙ АВІА КАРГО» надає послуги зі страхування вантажів та митно-брокерські послуги.

«КИЙ АВІА» надає послуги з організації чартерних та бізнес-рейсів по Україні та всьому світу. Для бізнес-рейсів можуть використовуватися літаки АН-24, Ту-134, Як-42, що обладнані сучасним авіаційним устаткуванням та салонами для перевезення VIP-пасажирів. Для чартерних перевезень використовуються літаки АН-24, Як-42, Ту-154, літаки типу Boeing, Airbus. Співробітники «КИЙ АВІА» зроблять оптимальний підбір повітряного судна в залежності від кількості пасажирів та дальності польоту. Вартість перельоту визначається після врахування всіх деталей запланованого рейсу. Клієнт може обрати послугу з організації корпоративного авіаперевезення з обмеженим бюджетом, або ж замовити індивідуальний переліт на літаку з ексклюзивним інтер'єром та вишуканим харчуванням.

Оперативному та якісному обслуговуванню клієнтів сприяє єдина корпоративна та технологічна політика, найбільша в Україні мережа з продажу туристичних та супутніх послуг, яка зараз нараховує більше 110 центрів продажу послуг «КИЙ АВІА» [93].

Управління ПрАТ „КИЙ АВІА” та його підрозділами здійснюється на основі лінійно-функціональної організаційної структури на підставі принципів самоврядування, широкої демократії, гласності, участі кожного члена трудового колективу у вирішенні питань його діяльності.

Органами управління товариства являються: загальні збори акціонерів, спостережна рада, голова правління, заступник голови правління .

Схема організаційної структури управління ПрАТ «КИЙ АВІА» зображена на рис. у дод. 1.

Загальні збори акціонерів: затверджують статут підприємства, вносять в нього зміни та доповнення, обирають голову правління, а також визначають його повноваження, обирають ревізійну комісію, визначають повноваження останньої і термін дії комісії, затверджують виробничі плани, кошториси, внутрішні ціни та розцінки, затверджують правила внутрішнього розпорядку на підприємстві.

Колегіальне управління в перерві між зборами здійснює Рада правління, обрана загальними зборами.

Голова правління обирається строком на п'ять років і затверджується в установленому порядку. До основних обов'язків голови правління належать: загальне управління підприємством між засіданнями, заключає договори, видає доручення, відкриває у відділеннях банків розрахункові та інші рахунки, забезпечує виконання рішень загальних зборів, представляє звіти про їх виконання та інше.

Контроль за господарсько-фінансовою діяльністю загальних зборів і дирекції здійснює Ревізійна комісія.

Рішення з питань методів управління інноваційними стратегічними напрямками розвитку агентства приймаються корпоративним керівництвом.

Директорат з продажу, відділ оперативного управління є структурними функціональними підрозділами «КІЙ АВІА», що виконують організаційно-регулюючі функції в економічній, фінансовій і правовій сферах комерційної діяльності «КІЙ АВІА».

Директорат складається з наступних відділів:

1. групи стратегічного планування й керування доходами;
2. відділення по роботі з авіакомпаніями, що включає в себе групу вивчення кон'юнктури ринку, групу договорів, відділ тарифів;
3. відділ реклами.

Директорат виконує наступні завдання:

- розробка поточних і перспективних планів економічного розвитку;

- удосконалювання методики планування й системи показників господарської діяльності підприємства й оцінки ефективності виробництва і продуктивності праці;
- удосконалювання форм і систем оплати праці;
- координація роботи підрозділів підприємства із питань забезпечення виконання планових завдань;
- вивчення ринку перевезень, визначення попиту, його обсягу, розробка методів розширення продажів;
- збір комерційної інформації й статистичних даних для підготовки звітів і підготовки рекомендацій директорату продажів;
- аналіз і вивчення політики авіакомпаній практично у всіх областях діяльності;
- вивчення договірної політики авіакомпаній і інших агентств;
- розробка і висновки комерційних угод з авіакомпаніями і іншими юридичними особами;
- розробка і проведення рекламно-інформаційної роботи;
- ведення статистичної звітності й обліку за виробничими показниками;
- проведення аналізу виробничо-господарської діяльності.

Функції директорату:

- проводить оперативний і перспективний аналіз попиту на авіаперевезення;
- розробляє проекти оперативних планів і перспективних напрямків розвитку економічної й комерційної діяльності агентства;
- підготовлює підсумкові дані відправлень за певний період;
- готує прогнози доходів агентства і пропозиції по підвищенню ефективності діяльності;
- здійснює керування тарифами;
- бере участь у розгляді планів впровадження нової техніки, технології виробництва, автоматизації виробництва;

- проводить роботу зі складання комплексного економічного аналізу виробничо-господарської діяльності, розробляє заходу щодо підвищення ефективності;

- розробляє рекомендації з підвищення конкурентоспроможності;

- веде моніторинг розрахунків.

Інші аспекти, що характеризують організаційну роботу підприємства відображені у статуті підприємства.

Під час дослідження діяльності агентства «КИЙ АВІА» увагу ми зосередили на основних економічних показниках, що характеризують як загальний, так і інноваційний розвиток цього підприємства. Аналіз було проведено за даними структурних підрозділів Шевченківської дирекції, оскільки саме там здійснювалось проходження моєї переддипломної практики. Цікавим виявився аналіз цих показників за період з 2017 р. по теперішній час з урахуванням економічної кризи.

За результатами аналізу, що наведені в табл. дод. 2 можна зробити наступні висновки:

В 2017 р. бачимо, що план по прибутку повністю виконано та навіть перевищено. Приріст у порівнянні з минулим роком складає близько 12%. У 2018 р. ситуація також змінюється в бік покращення. Бачимо, що план перевиконується, у порівнянні з 2017 р. прибуток збільшується майже на 15 %, а витрати зменшуються. Це пов'язано з більшою автоматизацією процесів роботи, що почалась з початку 2006 р. та до 2018 р. вже була завершеною. Внаслідок цього процес надання послуг став раціональнішим, швидшим та якіснішим, що привернуло увагу більшої кількості споживачів, зміцнило імідж підприємства та сприяло загалом ефективнішому розвитку. 2019 р. характеризується зниженням темпів росту прибутку та рентабельності в порівнянні з минулими роками. Це пояснюється різким зниженням попиту на туристичні послуги, страхування та продаж залізничних квитків по Європі, а також значним скороченням обсягів продажу авіаквитків внаслідок кризової ситуації в країні і світі в цілому.

З початком 2020 р. керівництво підприємства було готовим до труднощів, що наближаються, було прийнято ряд рішень, які в процесі реалізації скоротили витрати та максимально підвищили обсяги продажів. Визначено пріоритетність співробітництва з авіакомпаніями, розглянуто нові категорії споживачів, які можна залучити до обслуговування. Так, бачимо, що лютий та березень першого кварталу 2020 р. був найважчим, оскільки значно скоротились доходи населення, а зростання курсу іноземної валюти призвело до значного підвищення цін на авіаційні перельоти та туристичні тарифи. В березні 2009 року рівень рентабельності у порівнянні з 2019 р. знизився на 30 % .

Не дивлячись на це, ПрАТ «КІЙ АВІА» не перебувало в стадії виживання, навіть в період кризи агентству вдавалось знаходитись на вершині ринку завдяки величезному досвідові, конкурентним перевагам, кваліфікованим працівникам та усталеному доброму іміджу. Вже з квітня 2020 р., не дивлячись на певні обмеження польотів у зв'язку початком пандемії коронавірусу, спостерігається поступове підвищення показників, що підтверджує спроможність підприємства відповідати по своїм зобов'язанням, виконувати всі адміністративні функції та задовольняти потреби різних категорій споживачів, у т.ч. замовників вантажно-транспортних послуг.

Як бачимо, з кожним роком доходи агентства збільшуються, витрати зменшуються і тим самим зростає чистий прибуток та рівень рентабельності. Загальна картина стану цих показників є задовільною. З огляду на те, що сьогоднішня світова економічна криза негативним чином впливає як на розвиток окремого підприємства, так і на розвиток країни в цілому, не варто припиняти зміцнення своїх ринкових позицій.

Отже, з настанням економічної кризи і пандемії короно вірусу у світі, значно постраждала сфера туризму, оскільки населення лякає нестабільність та кожен потенційний клієнт шукає якнайбільших шляхів економії при виборі виду відпочинку. В такий важкий для всіх період найкращим методом підтримки туристичної сфери у діяльності агентства буде запровадження принципово

нового виду туристичних послуг, що надаватимуться на території України, а також матимуть достатньо низьку вартість.

Що стосується кадрової політики, то в концерні «КИЙ АВІА» налічується більше ніж 600 робітників, адже керівництво компанії впевнене, що персонал – це основний актив компанії. Для співробітників постійно надаються можливості для професійного росту. Проводиться персональна підготовка та перепідготовка спеціалістів. Крім того застосовується система показників ефективності, яка дозволяє визначити вклад кожного підрозділу та окремих працівників в досягнення цілей підприємства. Фонд оплати праці співробітників «КИЙ АВІА» щорічно зростає. У 2019 р. він збільшився на 25% у порівнянні з минулим роком.

При встановленні вимог до обслуговуючого персоналу враховуються наступні критерії оцінки:

- рівень професійної підготовки і кваліфікації, зокрема теоретичні знання і уміння застосувати їх на практиці;
- здібність до керівництва (для метрдоителя);
- знання і дотримання професійної етики поведінки;
- знання нормативних і керівних документів, що стосуються професійної діяльності.

В структурі підприємства існує група спеціалістів, що займаються кадрами (набір, оцінка, зачислення в штат, закріплення наставника, створення загальних та індивідуальних програм, атестація, підвищення кваліфікації).

Кадрова політика «КИЙ АВІА» є відкритою та активною, за якої ефективно функціонує індивідуальна мотивація кожного працівника.

«КИЙ АВІА» пропонує організаціям і підприємствам корпоративне обслуговування. Корпоративним клієнтам «КИЙ АВІА» надає кваліфіковані консультації щодо всіх питань, які пов'язані з організацією ділових поїздок. Додатково до всіх послуг «КИЙ АВІА» надає спеціальні тарифи авіакомпаній за пріоритетними напрямками перельотів, а також звітну та статистичну

інформацію щодо наданих послуг. Отже, корпоративні клієнти мають певні переваги та привілеї при користуванні послугами агентства.

На сьогоднішній день корпоративними клієнтами агентства «КІЙ АВІА» є більше 170 підприємств та організацій на Україні, які здійснюють бронювання та купівлю квитка в агентстві. Агентство працює з простими та корпоративними клієнтами у співвідношенні приблизно 80/20 відповідно, але відсоток корпоративних клієнтів значно зростає. Корпоративні клієнти обслуговуються у відділі по роботі з корпоративними клієнтами та мають спеціальні привілеї та знижки. Розміри знижок залежать від того, скільки квитків може придбати підприємство за місяць та за рік, яким класом обслуговування переважно користується клієнт та за якими напрямками здійснюються перевезення. В цілому, знижки для корпоративних клієнтів надаються у розмірі 10% для економ класу та 15% для бізнес-класу.

Кількість корпоративних клієнтів зростає щороку. Клієнтів приваблює система знижок, швидке, часто в режимі он-лайн, висококваліфіковане обслуговування. Кожна організація може стати корпоративним клієнтом «КІЙ АВІА», підписавши з агентством угоду на обслуговування.

Інноваційний розвиток підприємства залежить від багатьох аспектів його діяльності. Величезну роль в цьому процесі відіграє мета діяльності організації, обрана стратегія та політика управління. Але вирішальне значення для досягнення ефективного інноваційного розвитку має також наявність інноваційного потенціалу, який, в свою чергу, залежить від фінансового стану, наявності матеріальних, людських та інформаційних ресурсів. Тому потрібно провести аналіз фінансового стану підприємства, для того щоб виявити цей потенціал та прийняти правильне рішення щодо вибору стратегії інноваційного розвитку даного агентства повітряних сполучень.

2.2. Аналіз фінансового стану підприємства в умовах кризи

З приходом в Україну світової економічної і епідеміологічної кризи багато підприємств зазнали величезних втрат, що негативно відобразилось на їх діяльності, деякі просто припинили функціонувати, інші обрали стратегію виживання на ринку, змінивши політику управління. Правлінням ЗАТ КАПС «КІЙ АВІА» також були внесені деякі зміни, що в перспективі покращили би становище підприємства на ринку в умовах кризи. Зокрема було прийнято ряд стратегічних рішень, таких як: припинити набір та навчання нових працівників (причому теперішній особовий склад підлеглих залишився незмінним, тобто робочі місця молодих працівників було збережено). Це, звісно не стосується людей, вік яких досяг пенсійного.

Всі сили спрямовувались також на зменшення витрат агентства. Так, наприклад, якщо пасажир хоче придбати квиток іноземних авіаліній та розрахуватись за нього кредитною карткою, витрати за розрахунки між банком та авіакомпанією можуть перевищувати той дохід, що агентство отримує від продажу цього квитка. Тому було прийнято рішення прокатки пластикових карток безпосередньо через систему бронювання (оскільки технічно це можливо), причому усі витрати з розрахунками агентство з себе автоматично знімає.

Для того, щоб оптимізувати доходи агентства, були проведені переговори з багатьма вітчизняними та іноземними авіакомпаніями щодо покращення умов співробітництва. Внаслідок цього на сьогоднішній день обрано ряд авіакомпаній продаж послуг яких має перспективне значення для агентства. Підписано вигідні договори, та більша частина продажів зосереджена саме на цих партнерах. Серед компаній, що активно співробітничать з агентством в умовах кризи. Та працюють на найвигідніших умовах є такі як «Міжнародні Авіалінії України», «*Austrian Airlines*», «*Malev*» тощо.

Для того, щоб втримати сталі позиції на своєму цільовому ринку ПрАТ «КІЙ АВІА» розпочало роботу з цільовими категоріями пасажирів. Зокрема,

увага приділяється залученню та роботі з пасажирів китайської національності. На сьогоднішній день в Україні багато студентів з Китаю та людей, які працюють в нашій країні. Та останнім часом спостерігалася тенденція зниження динаміки обслуговування цієї категорії пасажирів в українських агентствах та авіакомпаніях. Це пов'язано з мовним бар'єром який досить часто гальмує процес співпраці та робить якість сервісу не на високому рівні. Тому було прийнято стратегічне рішення прийняти на роботу китайку в якості агента з бронювання. Таким чином кількість пасажирів китайської національності досить стрімко зростає, що лише підвищило доходи агентства.

Загалом ПрАТ «КІЙ АВІА» досить твердо тримає свої позиції на ринку навіть в умовах кризи. Це підприємство все ще залишається лідером з продажів авіаційних послуг.

Для того, щоб визначити фінансовий та економічний потенціал ПрАТ «КІЙ АВІА» та перспективи його стратегічного інноваційного розвитку проведемо аналіз фінансового-господарської діяльності за основними показниками, який покаже наскільки керівництву даної компанії вдається досягати своїх цілей (дод. 2).

Горизонтальний та вертикальний аналізи фінансової звітності підприємства є ефективними методами для дослідження стану підприємства та його діяльності (табл. 2.1). Мета горизонтального та вертикального аналізу фінансової звітності полягає в тому, щоб наочно продемонструвати зміни основних статей балансу та звіту про прибуток, що допомагає приймати рішення щодо продовження господарської діяльності підприємства. Рекомендації, що викладені на основі таких аналізів, носять конструктивний характер та можуть істотно покращити стан підприємства, якщо запровадити їх в життя.

На основі даних табл. 2.1 можна зробити наступні висновки:

– дане підприємство розвивається дуже динамічно, про що свідчить збільшення валюти балансу з 381,6 тис. грн. до 733,4 тис. грн. (у 2,9 рази);

Таблиця 2.1

Горизонтальний аналіз Балансу ЗАТ КАПС «КИЙ АВІА»
за періоди з 2017-2019 рр..

АКТИВ	на 01.01.18	на 01.01.19	на 01.01.20	відхилення	
				абсолютне, (+/-) 2019р. до 2018 р.	відносне, % 2019 р. до 2018 р.
1	2	3	4	5	6
I. Необоротні активи					
Нематеріальні активи					
залишкова вартість		1	15,5	14,5	збільшення у 14,5 раз
первісна вартість		5	23,6	18,6	372
накопичена амортизація		(4)	(8,1)	4,1	102,5
Основні засоби:					
залишкова вартість	287,4	436,7	451,2	163,8	57
первісна вартість	346,8	540,2	567,4	220,6	63,6
знос	(59)	(103,5)	(116,2)	57,2	96,9
Фінансові інвестиції		22,8	22,8	0	-
Загальний результат за розділом I	287,4	437,7	466,7	179,3	62,4
II. Оборотні кошти					
Запаси:					
товари	51,9	60,5	53,7	1,8	3,4
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:					
чиста реалізаційна вартість	18,4	293,3	507,6	489,2	Збільшення у 27,5 раз
первісна вартість	18,4	293,3	507,6	489,2	Збільшення у 27,5 раз
Інша поточна дебіторська заборгованість	2	9	20,7	489,2	збільшення у 10,4 раз
Грошові кошти та їх еквіваленти: в національній валюті	18,9	33,3	63,3	44,4	235
Загальний результат за розділом II	91,2	396,1	645,3	554,1	збільшення у 7,1 раз
БАЛАНС	378,6	833,8	1112	733,4	збільшення у 2,9 рази
ПАСИВ					
I. Власний капітал					
Статутний капітал	100	100	100	0	-
Резервний капітал	16	16	16	0	-
Нерозподілений прибуток (збиток)	179,7	217,4	373,1	190,4	104,2
Загальний результат за розділом I	295,7	333,4	489,1	190,4	104,2

Закінчення табл. 2.1

1	2	3	4	5	6
IV. Поточні зобов'язання					
Короткострокові кредити банків			39,6	39,6	100
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	69,4	480,2	583,3	513,9	збільшення у 8,4 раз
Інші поточні зобов'язання	13,5	20,2	93,6	80,1	збільшення у 6,9 раз
Загальний результат за IV розділом	82,9	500,4	622,9	540,0	збільшення у 7,5 раз
БАЛАНС	378,6	833,8	1112	733,4	збільшення у 2,9 рази

– при цьому збільшення валюти балансу за активами відбулося в більшому ступені за рахунок збільшення оборотного капіталу – у 7,1 раз – на фоні збільшення необоротних активів на 62,4%.

Для підприємства, коли формування прибутку повинно відбуватися в першу чергу за рахунок оборотного капіталу це є досить оптимально. Зазначимо, що збільшення оборотного капіталу відбулося в першу чергу за рахунок збільшення дебіторської заборгованості майже у 28 разів, у той час як грошові кошти збільшилися лише у 3 рази.

До того ж загрозово виглядає то, що кредиторська заборгованість збільшилася майже у 8,4 раз, що призвело до необхідності вирішувати потруби у покритті власних боргів товариства за рахунок короткострокового банківського кредиту, сума якого на кінець 2017 року склала 39,6 тис. грн.; власний капітал організації при цьому збільшився у 2 рази виключно, за рахунок прибутку (зі 179,7 тис. грн. у 2018 році до 373,1 тис. грн. у 2019 році).

На основі горизонтального аналізу звіту про прибуток ПрАТ «КИЙ АВІА» (табл. 2.2) можна зробити наступні висновки:

- відбулося збільшення загального доходу підприємства на 65% (з 9345,5 тис. грн. у 2017 році до 15428,2 тис. грн. у 2019 році);
- валовий прибуток збільшився на 77% (з 934 тис. грн. у 2017 році до 1657,7 тис. грн. у 2019 році);

Таблиця 2.2

Горизонтальний аналіз звіту про прибуток ЗАТ КАПС «КИЙ АВІА» за період
з 2017 по 2019 рр.

Стаття	2017 р.	2018 р.	2019 р.	відхилення	
				абсолютне, (+/-) 2019 р. до 2017 р.	відносне, % 2019 р. до 2017 р.
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	9345,5	12278,6	15428,2	6082,7	65,1
Податок на додану вартість	1869,08	2046,4	2571,4	702,32	37,6
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	7476,32	10232,2	12856,8	5380,48	72
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	6542,3	9345,1	11199,1	4656,8	71,2
Валовий:					
прибуток	934,02	887,1	1657,7	723,68	77,5
Адміністративні витрати	5,1	220,6	499,5	404,4	425,2
Витрати на збут	158,4	271,6	707,8	549,4	346,8
Інші операційні витрати	1	4,8	174,7	173,7	збільшення у 174 рази
Фінансовий результат від операційної діяльності:					
прибуток	18,2	39,1	275,7	257,5	збільшення у 15 раз
Інші фінансові доходи	1	2,6	1,7	0,7	70
Інші доходи			5,6	5,6	100
Фінансові витрати			8,2	8,2	100
Інші витрати	0,4	1,8	5,2	4,8	збільшення у 13 раз
Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування					
прибуток	146,6	390,9	269,6	123	83,9
Податок на прибуток	43,98	52,1	113,9	69,92	159
Чистий:					
прибуток	102,62	338,8	155,7	53,08	51,7

- при цьому чистий прибуток даного суб'єкта підприємницької діяльності збільшився майже на 52% (зі 102.62 тис. грн.. у 2017 році до 155.7 тис. грн.. у 2019 році);

- непропорційне збільшення валового та чистого прибутку пояснюється значним збільшенням адміністративних витрат – у 5 разів (з 95.1 тис. грн.. у

2017 році до 404.4 тис. грн.. у 2019 році), витрат на збут – майже у 6 разів (зі 158.4 тис. грн.. у 2017 році до 707,8 тис. грн.. у 2019 році) та інших операційних витрат – майже у 175 раз (з 1 тис. грн.. у 2017 році до 174.7 тис. грн.. у 2019 р.);

- прибуток від операційної діяльності збільшився майже у 15 раз (з 18.2 тис. грн.. у 2017 році до 257.5 тис. грн. у 2019 році).

- на момент створення підприємства його стартовий капітал складався із суми 116 тис. грн.. – з них 100 тис. грн. – статутний капітал та 16 тис. грн.. – резервний. За час існування та проведення господарської діяльності підприємство не вносило зміни по даним статтям.

Вертикальний аналіз дозволяє зробити висновки про структуру балансу, а також проаналізувати динаміку цієї структури. Відповідно вертикальний аналіз Балансу підприємства знаходиться в табл. 2.3.

На основі даних табл. 2.3 можна зробити наступні висновки:

- за останні три роки в структурі активів пройшов перерозподіл – якщо на кінець 2017 року необоротні активи та оборотні активи становили відповідно 75,3% та 24,7%, то на кінець 2019 року – 50,6% та 49,4% (майже зрівнялися);

- за останні три роки в структурі пасивів пройшов більш чуттєвий перерозподіл – якщо на кінець 2017 року власний капітал та короткострокові зобов'язання становили відповідно 78,3% та 21,7%, то на кінець 2019 року – 27% та 73%;

- збільшення частки оборотних активів відбулося в першу чергу за рахунок збільшення дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги – на 37,1%;

- при цьому частка товарних запасів зменшилася майже на 28%;

- ПрАТ «КИЙ АВІА» реально втрачає «живі» гроші: якщо на початок 2017 року вони складали п'яту частину всіх оборотних активів, то на початок 2019 року лише 7,1%;

- збільшення валюти балансу по пасивах відбулося в першу чергу за рахунок збільшення кредиторської заборгованості на 47,6%, але на фоні збільшення прибутку в структурі власного капіталу на 28,4%, в структурі короткострокових зобов'язань частка кредиторської заборгованості майже не змінилася (на початок 2017 року вона складала 83,7%, а на початок 2019 року – 90%);

Вертикальний аналіз Балансу ЗАТ «КІЙ АВІА»
за період з 2017 по 2019 рр. (у %)

АКТИВ	на 01.01.18	на 01.01.19	на 01.01.20	відхилення 2019 р. до 2017 р.
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи				
залишкова вартість		0,1	0,85	0,75
Основні засоби:				
залишкова вартість	75,3	43,3	54,5	(20,8)
Фінансові інвестиції		2,3	1,25	(1,05)
Загальний результат за розділом I	75,3	46,7	50,6	(24,7)
II. Оборотні кошти				
Запаси:				
виробничі запаси	0,1	0,3	1,2	1,1
товари	13,6	11,9	13,4	(0,2)
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	4,8	29	27,9	23,1
Інша поточна дебіторська заборгованість	1,25	8,7	3,4	2,15
Грошові кошти та їх еквіваленти: в національній валюті	4,95	3,3	3,5	(1,45)
Загальний результат за розділом II	24,7	53,2	49,4	24,7
БАЛАНС	100	100	100	-
ПАСИВ				
I. Власний капітал				
Статутний капітал	26,2	9,9	5,5	(20,7)
Резервний капітал	4,2	1,6	0,9	(3,3)
Нерозподілений прибуток (збиток)	47,9	21,5	76,3	28,4
Загальний результат за розділом I	78,3	33	27	(51,3)
IV. Поточні зобов'язання				
Короткострокові кредити банків			2,2	2,2
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	18,2	65	65,8	47,6
Інші поточні зобов'язання	3,5	2	5,2	1,7
Загальний результат за IV розділом	21,7	67	73	51,3
БАЛАНС	100	100	100	-

- частка прибутку підприємства у структурі власного капіталу за досліджений період збільшилася на 15,1%, а в загальній структурі пасивів – на 28,4%.

Статистична звітність за 2017-2019 рр.. наведена у дод. 3-6.

2.3. SWOT-аналіз інноваційного розвитку ЗАТ «КИЙ АВІА»

У табл. 2.4 проведено SWOT-аналіз інноваційної діяльності діяльності ПрАТ «КИЙ АВІА».

Таблиця 2.4

Матриця SWOT-аналізу ПрАТ «КИЙ АВІА»

1	2	3
	<p style="text-align: center;"><u>Сильні сторони</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Річні темпи росту ринку складають приблизно 5 – 10% • Лідируючі позиції на внутрішніх ринках, впроваджена система якості • Наявність системи постійного пошуку нових ідей щодо послуг підприємства • Добре налагоджена система збуту та стимулювання збуту послуг підприємства • Можливість економії на масштабах виробництва у літній період за рахунок розширення мережі „літніх” споживачів та виробництва інших видів послуг. • Достатня технічна база. • Найкраще серед конкурентів співвідношення ціна/якість на послуги підприємства • Підприємство є фінансово стійким • Раціональна для сьогодення організаційна структура підприємства. • Періодичне впровадження сучасних інструментів менеджменту. 	<p style="text-align: center;"><u>Слабкі сторони</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Сезонні спади реалізації послуг в декілька раз. • Сильні швидко зростаючі конкуренти • Нераціональне використання персоналу під час сезонних спадів (в цей час персонал не проходить тренінги, додаткові курси) • Сезонна нестабільність фінансових потоків. • Для подальшого розвитку лінійно – функціональна організаційна структура не є гнучкою і може завадити впровадженню реалізації стратегій. • Відсутність системи розвитку кадрів підприємства.
<p><u>Можливості</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Невелике економічне зростання України. • Поступове зростання законодавчої стабільності. • Розвиток інформаційних технологій. • Накопичування знань зі світових бізнес – технологій. 	<p>Поле „СІМ” (Сила і Можливості) – передбачає стратегії, які використовують сильні сторони організації для реалізації можливостей.</p> <p><i>Вихід з власним продуктом на нові регіональні ринки (зацікавлення клієнтів з регіонів)</i></p>	<p>Поле „СЛМ” (Слабкість та Можливості) – стратегії, які дозволяють мінімізувати слабкі сторони, використовуючи можливості зовнішнього середовища.</p> <p><i>Вдосконалення (зміна) типу організаційної структури відповідно ринкових потреб та потреб підприємства</i></p>

Закінчення табл. 2.4

1	2	3
<p><u>Загрози</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Відсутність ефективної державної інвестиційної та інноваційної політики та програм. • Все ще нестабільна законодавча база та сильний податковий тиск. • Зростання залежності від інновацій. 	<p>Поле „СіЗ” (Сила і Загрози) – стратегії, які використовують сильні сторони для усунення загроз.</p> <p><i>Розширення сфери пропонованих послуг</i></p>	<p>Поле „СлЗ” (Слабкість та Загрози) – стратегії, які мінімізують вплив слабких сторін та загроз, що з’явилися у зовнішньому середовищі.</p> <p><i>Розробка та впровадження системи антикризового управління</i></p>

Для будь-якого підприємства необхідно знати свою частку на ринку конкуренції та її постійно підвищувати.

SWOT-аналіз спрямований на визначення (у загальних рисах) корпоративної стратегії компанії з урахуванням впливу зовнішнього та внутрішнього середовища одночасно [15].

При проведенні *SWOT*-аналізу аналізуються сильні сторони (*Strength*), слабкі сторони (*Weakness*), внутрішнього середовища, а також можливості (*Opportunities*) і загрози (*Threats*) зовнішнього середовища ЗАТ «КІЙ АВІА».

Перелік зовнішніх можливостей та загроз підприємства наведено в табл. 2.5.

В такий ситуації підприємство повинно вживати активні заходи для зміцнення своєї позиції на ринку шляхом збільшення своєї частки, диверсифікації послуг, виведення на нові та старі ринки послуг – новинок. Сприятлива фінансова ситуація дозволяє виділити додаткові кошти на освіту кадрового потенціалу, збільшувати фінансовий портфель, поглинати дрібних конкурентів.

Отже, з проведеного аналізу видно, що сильні сторони фірми переважають над слабкими, а ринок надає більше можливостей ніж створює загроз. Тому в цій ситуації рекомендується стратегія „Максі–макс” (поле СіМ).

Таблиця 2.5

Перелік зовнішніх можливостей та загроз підприємства

Можливості	Загрози
1. Економіка	
Невелике економічне зростання України.	Відсутність ефективної державної інвестиційної політики та програм.
2. Політика / законодавство	
Поступове зростання законодавчої стабільності.	Все ще не стабільна законодавча база. Сильний податковий тиск та невизначеність
3. Науково – технічний прогрес	
Розвиток інформаційних технологій. Накопичування знань з світових бізнес – технологій.	Зростання залежності від інвестицій.
4. Екологія	
Екологічно чисте та якісне обслуговування	Непередбачувані екологічні катастрофи на зразок пташиного грипу

Перелік сильних та слабких сторін інноваційної складової агентства подано в табл. 2.5.

Таблиця 2.6

Перелік сильних та слабких сторін інноваційної складової агентства «КІЙ АВІА»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
1. Маркетинг інновацій	
Річні темпи росту ринку складають приблизно 5 – 10% Лідуючі позиції на внутрішніх ринках, впроваджена система якості послуг Наявність системи постійного пошуку нових ідей щодо послуг Добре налагоджена система збуту та стимулювання збуту послуг	Сезонні спади реалізації послуг в декілька разів. Сильні швидко зростаючі конкуренти.
2. Інноваційне виробництво	
Достатня технічна база (сучасне офісне обладнання) Високоякісне програмне забезпечення Новітні технології автоматизації	Нераціональне використання персоналу під час сезонних спадів (в цей час персонал не проходить тренінги, додаткові курси)
3. Фінанси	
Найкраще серед конкурентів співвідношення ціна/якість на послуги підприємства Підприємство є фінансово стійким	Сезонна нестабільність фінансових потоків.
4. Організація	
Раціональна для сьогодення організаційна структура підприємства. Періодичне впровадження сучасних інструментів менеджменту.	Для подальшого розвитку лінійно – функціональна організаційна структура не є гнучкою і може завадити впровадженню реалізації стратегій.
5. Кадри	
Висока кваліфікація виробничого персоналу.	Відсутність системи розвитку кадрів підприємства.

Висновки до Розділу 2

В другому аналітичному розділі дипломної роботи дано загальну характеристику діяльності досліджуваного підприємства. ЗАТ КАПС «КИЙ АВІА» нараховує близько 110 офісів (філіалів) по Україні та надає досить широкий спектр послуг як в авіаційній сфері, так і в сфері туризму, страхування та вантажних перевезень. Було також визначено основну мету діяльності агентства, предмет і основні напрямки діяльності.

До складу концерну «КИЙ АВІА» входять такі підприємства: туристичні агентства «КИЙ АВІА», «Чарівна подорож», «КИЙ АВІА ВЕСТ», «КИЙ АВІА АЗОВ», страхова компанія «КИЙ АВІА ГАРАНТ», компанії «КИЙ АВІА ЕКСПРЕС», «КИЙ АВІА КАРГО» тощо. Дане агентство має лінійно-функціональну організаційну структуру (дод. 2).

Органами управління товариства являються: загальні збори акціонерів, спостережна рада, голова правління, заступник голови правління. Управління ЗАТ КАПС «КИЙ АВІА» здійснюється на основі принципів самоврядування, широкої демократії, гласності, участі кожного члена трудового колективу у вирішенні питань його діяльності.

Крім того, у другому аналітичному розділі було проведено горизонтальний та вертикальний аналіз фінансового стану, який показав, що економічний потенціал агентства є досить позитивним, але потребує покращення, зокрема за рахунок інноваційного розвитку підприємства. У зв'язку з цим було також проведено *SWOT*-аналіз «КИЙ АВІА», що дозволило визначити місце даного підприємства на ринку, та побачити сильні і слабкі сторони його діяльності а також можливості і загрози, що виникають під впливом зовнішнього середовища.

З проведеного *SWOT*-аналіз досліджуваного підприємства видно, що сильні сторони фірми переважають над слабкими, а ринок надає більше можливостей ніж створює загроз. Тому в цій ситуації рекомендується стратегія „Максі–макс” (поле СіМ). У такий ситуації підприємство повинно вживати активні заходи для зміцнення своєї позиції на ринку шляхом збільшення своєї

частки, диверсифікації послуг, виведення на нові та старі ринки послуг – новинок. Наразі сприятлива фінансова ситуація дозволяє виділити додаткові кошти на освіту кадрового потенціалу, збільшувати фінансовий портфель, поглинати дрібних конкурентів.

Результати дослідження дозволяють зробити висновок, що на даному етапі розвитку, за умов економічної кризи в країні та в усьому світі дане підприємство потребує принципово нових змін в діяльності, шляхом вибору та реалізації інноваційної стратегії для забезпечення сталого інноваційного розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЗАТ КАПС «КИЙ АВІА»

3.1. Визначення внутрішніх та зовнішніх потреб в інноваціях ПрАТ «КИЙ АВІА»

Для ефективної організації інноваційного процесу підприємствам необхідно орієнтувати свою діяльність окрім зовнішніх потреб (потреб споживачів на ринку) на внутрішні потреби підприємства в інноваціях.

Пошук внутрішніх потреб підприємства необхідно проводити удвох напрямках:

І. **З одного боку** — комплексно розглянути потреби підприємства у сфері виробництва, фінансів, менеджменту, маркетингу і збуту (рис. 3.1).

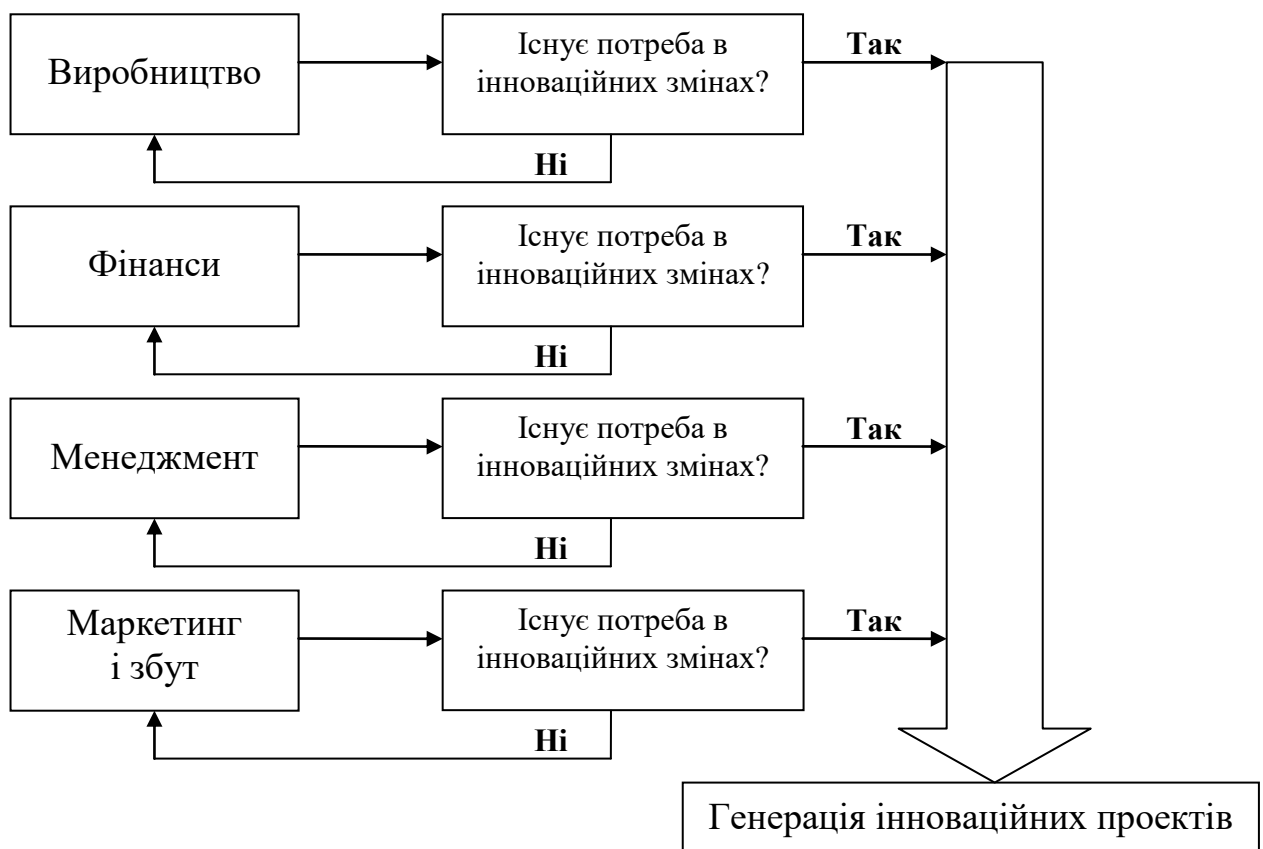


Рис. 3.1. Комплексне визначення внутрішніх потреб підприємства в інноваціях

Наприклад, за такими напрямками:

1. Виробництво продукції / надання послуг:

- технологічний рівень;
- об'єм виробництва, його структура і темпи зростання;
- забезпеченість устаткуванням;
- резерви потужності;
- виробничий і технологічний процеси;
- розміщення;
- якість продукції тощо.

2. Фінанси:

- методи і способи обліку;

3. Менеджмент:

- організація і система управління;
- ефективність менеджменту;
- виробнича культура;
- персонал (професіоналізм, кількість, мотивація, продуктивність, організація праці).

4. Маркетинг і збут:

- дослідження ринку;
- асортимент;
- стимулювання збуту, реклама і ін. методи просування;
- ціноутворення;

II. З іншого боку — розглянути окремо всі організаційні підрозділи підприємства, детально визначаючи їх потреби в інноваціях.

Виділити і деталізувати організаційні підрозділи підприємства можна залежно від виду діяльності аналізованого підприємства.

Після визначення наявності внутрішньої потреби підприємства в інноваціях, слід обов'язково з'ясувати її вид (вторинна або первинна). Якщо потреби підприємства вторинні, то, окрім визначення потреби усередині самого

підприємства, обов'язково необхідно паралельно виконати аналіз потреби зовнішнього споживача і, як зазначено вище, сформувавши попит зовнішнього споживача. Тобто, обґрунтувати необхідність здійснення внутрішньої інновації. Це викликано тим, що вторинні внутрішні потреби виникають на основі потреб споживачів на ринку.

На відміну від вторинних первинні внутрішні потреби підприємства виникають всередині підприємства без впливу на то зовнішніх споживачів. Тому при визначенні даної потреби підприємства немає необхідності формувати попит зовнішнього споживача, що в свою чергу позитивно позначиться на розмірі маркетингових витрат, а отже, і на економічному ефекті від реалізації даного проекту.

Аналіз внутрішнього середовища підприємства повинні проводити:

- керівники структурних підрозділів: безпосередньо працюють в організаційній структурі, а значить, краще за інших знають усі переваги і недоліки в її діяльності;
- маркетологи: пошук резервів в діяльності підприємства, адаптація до змін макро- і мікросередовища, а також, якщо це вторинна потреба, - сформувавши попит зовнішнього споживача.

Модель визначення внутрішніх потреб в інноваційних змінах всередині самого підприємства (рис. 3.2.) враховує всі вищезазначені особливості і дозволяє ефективно організувати інноваційний процес на підприємстві. Основою для формування інноваційних проектів повинні бути дослідження, як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства будь-якої галузі, що дозволить визначити потреби зовнішнього і внутрішнього походження та спрямувати інноваційну діяльність на їх повне та своєчасне задоволення.

Зміни стану діяльності агентства повітряних сполучень відбувалися відповідно до змін ситуації в економіці України.



Рис. 3.2. Модель визначення потреб в інноваціях

Динаміка пасажирообігу у період 2009-2019 рр. мала свої особливості. Цей показник збільшувався до 2020 р., за яким спостерігається різкий спад обсягів продажу авіаційних послуг та кількості пасажирів, що користуються послугами агентства аж до 2015 р. (рис. 3.3). Це пов'язано з нестабільністю економічних, політичних та соціальних процесів в країні та зменшенням доходів населення, також активізацією залізничного та автомобільного транспорту.



Рис.3.3. Динаміка пасажирообігу за 2010-2019 рр.

Починаючи з 2015 р. до сьогоднішнього часу динаміка пасажиро- і вантажообігу з кожним роком має тенденцію до зростання. Але специфіка діяльності агентства з продажу авіаційних та туристичних послуг вимагає постійного вдосконалення, адже втратити таку кількість клієнтів дуже легко, з огляду на те, що на ринку надання даних послуг існує багато конкурентів. Тож, щоб втримати сталі позиції на ринку, агентство «КИЙ АВІА» обирає інноваційний розвиток.

Як вже зазначалося вище, «КИЙ АВІА» надає різноманітний спектр послуг, для різних категорій споживачів. Однак, із плином часу пріоритетність надання цих послуг змінювалась в залежності від того на скільки ефективно займатись тим чи іншим видом діяльності з точки зору дохідності (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Динаміка дохідності агентства за основними видами послуг
(за даними структурного підрозділу - офіс пр. Перемоги, 2, м. Київ)

Роки	2016 р	2017 р	2018 р	2019 р
Види послуг	<i>Доходи агентства від реалізації послуг (в US \$.)</i>			
Продаж а/к	2 783 556	3 205 127	4 532 798	6 328 037
Туризм	184 973	283 566	339 560	678 329
Продаж страхових полісів	31 544	45 377	48 148	54 672
Бронювання готелів, прокат автомобілів, екскурсії	486 532	475 655	498 631	538 955
Продаж залізничних квитків по Європі	54 765	48 984	56 342	62 842
Продаж квитків на автобусні сполучення	12 456	8 421	-	-

Отже, характеризуючи доходи агентства в залежності від виду послуг, беззаперечним лідером звичайно є продаж авіаквитків, що приносить майже 90% прибутку підприємству. Всі інші послуги є менш пріоритетними та користуються невеликим попитом у споживачів. Потрібно підтримувати всі види послуг на належному рівні, оскільки і туризм, і залізничні квитки і навіть квитки на автобусні сполучення займають велику частку ринку, та можуть приносити хороші доходи. Крім того, в таблиці, як на мене, бракує ще одного різновиду послуг. Це продаж квитків на морський та річковий транспорт. Вважаємо, що, зокрема в Києві, – це досить незаповнена ніша ринку, яка, за раціональної та інноваційної організації могла б робити діяльність агентства більш ефективною, та зміцнювати його конкурентні переваги.

Визначення потреб зовнішніх споживачів в інноваціях слід виконувати за допомогою маркетингових досліджень. При цьому необхідно врахувати, що на потребу споживачів істотно впливають, як фактори макросередовища (економічні, соціально-культурні і політико-правові), так і фактори мікросередовища (конкуренти, ринок). Ідеальним підходом до визначення потреб споживачів є сегментування ринку. Після цього можна визначити

потреби споживачів. Особливу увагу слід приділити стимулюванню та формуванню попиту на інновацію.

На основі цього запропонована така модель визначення потреб зовнішніх споживачів в інноваціях (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Модель визначення потреб зовнішніх споживачів «КІЙ АВІА» в інноваціях

В результаті проведення детальних маркетингових досліджень зовнішнього середовища необхідно, насамперед, визначити потреби зовнішніх споживачів з метою їх подальшого повного задоволення на основі інноваційного розвитку, при цьому враховуючи еластичність попиту, кон'юнктуру ринку і тенденції його розвитку.

Дані про існуючі потреби будуть одним з головних джерел інноваційної діяльності підприємства будь-якої галузі, що в свою чергу, дозволить підвищити конкурентоспроможність ПрАТ «КІЙ АВІА» на ринку авіа-послуг.

Агентство повітряних сполучень повинно ретельно вивчати змінні потреби своїх клієнтів, адже саме вони є джерелом для зовнішніх інноваційних проектів.

На авіаційному транспорті склалося своє основне коло користувачів транспортних послуг. Серед вантажних перевезень яким займається зокрема «КИЙ АВІА КАРГО» – це крупні і середні підприємства оброблювальної промисловості, паливно-сировинного комплексу й інші організації, що орієнтовані на масові перевезення сировини, палива і готової продукції.

Крім того, є великий конкурентний сегмент транспортного ринку, наприклад, контейнерні перевезення, дрібні відправки, перевезення інших вантажів, власники яких можуть часто міняти свій вибір перевізника залежно від економічної кон'юнктури, що складається, або з інших причин .

Значну частку пасажирських перевезень і переміщень пасажирів національні та іноземні авіакомпанії здійснюють у дальньому сполученні. Тобто, крім вантажовідправників, основними користувачами послуг авіаційного транспорту є і пасажери.

Фактори макросередовища, крім внутрішнього споживача впливають на зовнішніх споживачів інноваційної продукції. Тобто під їх безпосереднім впливом формується фінансовий стан зовнішніх споживачів, а також їх потреби в інноваціях.

Тому з метою забезпечення ефективності інноваційної діяльності агентства повітряних сполучень проаналізуємо фінансовий стан основних зовнішніх споживачів залізничного транспорту.

Зміна фінансового стану вантажовідправників відбувалась відповідно до змін економіки країни. Тобто з 2009 р., з розгортанням світової економічної кризи, можна спостерігати негативні тенденції в економіці. Тільки на початку XXI ст.. були подолані негативні тенденції скорочення випуску продукції/послуг (які спостерігалися з 1991р. по 2010 р.).

Невеликий рівень позитивних тенденцій в динаміці виробництва ще не дозволяє дійти висновку про повне подолання негативних тенденцій, які ми спостерігаємо в період кризи.

Так, в 2011-2019 рр. відбулося збільшення об'ємів випущеної продукції і послуг (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Індекси фізичного об'єму випуску продукції і послуг підприємствами України в 2011-2019 рр.

Роки	Індекси фізичного об'єму		ВВП у % до 2010 р.
	У % до попереднього року		
	Валовий внутрішній продукт	Валовий внутрішній продукт з розрахунку на 1 персону	
1	2	3	4
2011	90,0	90,7	43,0
2012	97,0	97,8	41,7
2013	98,1	98,8	40,9
2014	99,8	100,6	40,8
2015	105,9	106,7	43,2
2016	109,2	111,1	47,2
2017	105,2	106,3	49,7
2018	109,6	110,5	54,4
2019	112,1	112,9	61,0

Через низькі темпи економічного зростання фінансово-економічне положення українських підприємств істотно не змінилося.

Збитки понесли, передусім, великі підприємства, які належали до військово-промислового комплексу, машинобудуванню, хімічній і нафтохімічній галузі. Це пояснювалося, насамперед, скороченням державного замовлення, розривом господарських зв'язків з колишніми постачальниками і споживачами.

Як бачимо, на сьогоднішній день макроекономічна ситуація в країні не є задовільною та потребує нових інноваційних шляхів виходу з кризи.

Майже протягом всього аналізованого періоду можна спостерігати скорочення рентабельності (табл. 3.4), що підтверджує негативні зміни, які відбуваються в процесі формування фінансових результатів вітчизняних підприємств.

Отже, в результаті аналізу галузевої структури можна спостерігати наявність негативних тенденцій в змінах рентабельності діяльності промислових виробників в період з 2008 р. по 2020 р. (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Рентабельність за галузями промисловості

Галузі економіки	Рентабельність за роками, %											
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Промисловість зокрема	16,6	8,9	5,7	6,3	9,1	4,8	3,7	2,6	3,3	4,7	5,5	5,8
- добувна;	14,1	9,0	6,4	8,3	12,4	9,4	11,5	4,4	3,4	8,5	14,4	9,2
- хімічна і нафтохімічна промисловість;	19,5	7,4	-1,2	-3,8	4,3	4,7	3,8	1,8	5,2	7,0	7,8	4,0
- машинобудування і металообробка;	24,3	10,4	4,9	5,1	7,5	-0,4	4,0	1,5	1,9	3,1	3,4	2,6
- деревообробна і целюлозно-паперова промисловість;	18,7	7,7	3,4	2,7	6,6	3,9	8,9	7,1	4,5	7,7	6,4	6,3
- легка промисловість;	17,5	1,6	-4,3	-4,2	1,9	0,1	1,1	-1,6	0,4	0,4	-0,2	0,2
- харчова промисловість	22,6	12,2	7,4	6,8	7,3	3,7	4,0	3,3	2,7	2,0	3,7	5,1

Примітка: рентабельність розраховується як відношення прибутку від реалізації до витрат продукції;

*крім малих підприємств.

Певною мірою позитивно відобразилося на положенні деяких галузей поліпшення умов господарювання (2008-2019 рр.), внаслідок чого збільшилися показники прибутковості хімічної і нафтохімічної промисловості, харчової, деревообробної і целюлозно-паперової промисловості.

Проте фінансово-економічне положення підприємств машинобудування і металообробки, які повинні бути головними реципієнтами доданої вартості в національній економіці, залишається критичним і досі.

Позитивні зміни щодо рентабельності діяльності суб'єктів господарювання України відбулися в наступні роки.

Серед головних споживачів транспортної продукції (підприємств промисловості) спостерігається економічне зростання, а саме: збільшення обсягу випущеної продукції, поступове збільшення рентабельності, а також зменшення частки збиткових підприємств. Тобто, вже сьогодні вантажовідправники суттєво

збільшили обсяги виробництва, а отже, і перевезень, і при наявності фінансових ресурсів починають висувати свої вимоги до умов перевезення їхнього товару (продукції) та вибирати вантажоперевізника.

Що ж до іншого зовнішнього споживача транспортної продукції, а саме пасажирів, то слід зазначити, що їх фінансовий стан на сьогоднішній день (2019 р.) значно покращився порівняно з 2011 р. (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Доходи та витрати населення

Показник	Значення за роками							
	2011	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Доходи, млн. грн.	4006	128736	157996	185073	215672	274241	381404	479309
Витрати та заощадження, млн. грн. у т.ч.:	4006	128736	157996	185073	215672	274241	381404	479309
- придбання товарів та послуг	3719	115587	139984	153589	180730	222270	306769	383163
- доходи від власності (сплачені)	4	158	190	334	902	1864	3523	8340
- поточні податки на доходи, майно та ін сплачені трансфери	209	8488	11034	14092	17763	19030	25461	34076
- нагромадження не фінансових активів	59	3099	3408	2464	1680	3254	4444	5514
- приріст фінансових активів	15	1104	3380	14594	14597	27823	41207	48216
- наявний дохід, млн. грн	2783	96609	119048	141618	162578	212033	298275	369047
Реальний наявний дохід, % до попереднього року	108,3	104,1	110,0	118,0	109,1	119,6	123,9	113,4

Про поступову стабілізацію фінансового стану населення країни свідчить не тільки постійно зростаючі доходи населення, а й істотний (порівняно з 2003 роком в 3,03 рази) приріст їх фінансових активів.

Тобто, на даний момент населення може, крім первинних потреб (поїздки на роботу, навчання), задовольняти інші потреби, а саме: подорожі, проїзд до місця відпочинку, круїзи тощо.

При цьому слід врахувати, що пасажери починають висувати свої вимоги до перевізника, а отже, для максимального задоволення цих вимог краще ніж конкуренти необхідно перейти на інноваційний тип розвитку.

Тому на сьогоднішній день слід ретельно врахувати потреби вантажовідправників та пасажирів і максимально задовольнити їх інноваційним способом, що забезпечить ефективність діяльності агентства повітряних сполучень. Потреби зовнішніх споживачів повинні бути одним із головних джерел інноваційного розвитку досліджуваного підприємства.

3.2. Диверсифікація послуг як напрямок інноваційної стратегії підприємства

Основою забезпечення ефективності інноваційної діяльності агентства «КИЙ АВІА» є виявлення потреб споживачів та задоволення їх інноваційним способом. Споживачами слід вважати як зовнішніх споживачів (це вантажовідправники та пасажери), так і внутрішніх (потреби самого підприємства новатора).

Як напрямок інноваційної стратегії досліджуваного авіапідприємства вбачається диверсифікація послуг

Отже, для повноцінного задоволення потреб споживачів на ринку необхідно, щоб агентство «КИЙ АВІА» працювало у злагодженому, синхронному режимі, з більшою відповідальністю щодо дотримання графіків роботи, отже, рівень техніки, технології, організації, нормативно-правового забезпечення має відповідати міжнародному.

Для підвищення конкурентоспроможності авіаційного транспорту не тільки на ринку авіаперевезень в межах країни, але і на міжнародному ринку авіаційних послуг, перевізник повинен підвищити швидкість та якість надання транспортних послуг, а також орієнтувати свою діяльність на задоволення

потреб споживачів, розширюючи їх перелік, вилучення неприбуткових напрямків і підвищення якості авіа-послуг.

Отже, задоволення потреб споживачів як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках диверсифікація діяльності підприємств авіаційного транспорту та зокрема агентства, що з ними співпрацює, повинна стати головним джерелом вдосконалення і розширення інноваційної діяльності, та основою для забезпечення її ефективності. В умовах кризи ці процеси стали особливо актуальними.

Впровадження інновацій має ефект у майбутньому, актуальним є вибір і обґрунтування саме інноваційних стратегій. Це не тільки програма (план) дій на перспективу, а найголовніше, – набуття нових знань щодо нових можливостей підприємства в новому середовищі.

Вибір інноваційної стратегії базується на комплексних дослідженнях за напрямками:

- ефективний розподіл і використання ресурсів, придбання підприємств у нових галузях або вихід із небажаних галузей, добір ефективного «портфеля»;
- адаптація до зовнішнього середовища шляхом ефективного пристосування до зміни зовнішніх факторів.

Під час вибору оптимальної стратегії для підприємства використовують два підходи: від внутрішніх факторів (сильні і слабкі сторони) до зовнішніх (можливостей розвитку та загроз) – власне *SWOT*-аналіз; від зовнішніх до внутрішніх факторів.

Обидва підходи доповнюють один одного. Під час застосування цих підходів формуються дві стратегії: стратегія адаптації до середовища; стратегія формування середовища.

Проведений у попередньому розділі аналіз діяльності ПрАТ «КИЙ АВІА» свідчить, що протягом року значно зменшився попит на послуги підприємства. Наслідком цього є зменшення обсягу прибутку. Тому слід розглянути можливість диверсифікації діяльності підприємства влітку з метою залучення нових клієнтів та забезпечення постійних різноманітних розважальних послуг.

Стратегія диверсифікації – освоєння виробництва нових товарів, товарних ринків, а також видів послуг, що включає на просто диверсифікацію товарних груп, але й розповсюдження підприємницької діяльності на нові та не пов'язані з основними видами діяльності фірми області. Або ж стратегія диверсифікації – це система заходів, що використовується для того, щоб підприємство не стало занадто залежним від одного стратегічного господарчого підрозділу чи однієї асортиментної групи.

Отже, враховуючи визначені у Розділі 2 даної роботи сильні і слабкі сторони підприємства, а також можливості, що відкриваються, для подальшого інноваційного розвитку агентства «КІЙ АВІА» була побудована стратегія диверсифікації.

3.3. Програма інноваційного розвитку ПрАТ «КІЙ АВІА»

Програма – множина взаємопов'язаних проектів та задач, котрі забезпечують кероване досягнення поставленої мети, модельного уявлення майбутнього у встановлені строки, з визначеним бюджетом і потрібними ресурсами.

Планування програми – це процедура узгодження окремих проектів (задач), системи цілей, розподіл строків та послідовностей виконання проектів (задач), визначення джерел необхідних ресурсів, їх виділення за інтервалами часу та виконавцями.

Мету інноваційної програми декомпонують на задачі:

- підготовку виробництва до випуску конкурентоспроможного продукту та його комерціалізація;
- підготовку колективів, спроможних вести роботу на всіх стадіях ЖЦ інноваційного продукту;
- визначення заходів щодо лобювання програми;
- зміцнення економічної самостійності учасників;

- створення адекватної щодо цілей програми матеріально-технічної бази;
- створення прогресивних робочих місць;
- підготовка інноваційно налаштованих фахівців;
- створення прогресивної наукової інфраструктури.

В інноваційному програмуванні важливо забезпечити реалізацію синергетичного ефекту як на стадії розробки самої програми, так і в процесі її реалізації. Синергетичний ефект у форматі інноваційної програми проявляється через:

- взаємну передачу ноу-хау між учасниками;
- сумісне використання ресурсів;
- надання пріоритетів інноваційній складовій програми при узгодженні термінів окремих проектів;
- раціональний розподіл робіт (проектів) у часі за кваліфікацією виконавців;
- створення найліпших умов залученого капіталу;
- зростання довіри споживачів кінцевого результату;
- розширення сегменту впровадження кінцевих результатів;
- паралельну з розробкою програми підготовку кадрів;
- продукції, яка має попит на внутрішньому ринку.

Розробка і координація робіт комплексної програми здійснюється спеціально створеною (визначеною) головною організацією (генеральний виконавець, дирекція, Рада програми).

Оскільки для забезпечення інноваційного розвитку агентства «КИЙ АВІА» було обрано стратегію диверсифікації послуг, то програма інноваційного розвитку цього підприємства буде реалізована шляхом впровадження найбільш ефективного інноваційного проекту. Альтернативними варіантами диверсифікації діяльності ПрАТ «КИЙ АВІА» пропонуються такі два проекти.

Проект «А» – взяти в оренду на довгий термін теплохід. Провести його реконструкцію під розважальний комплекс та організувати прогулянку влітку по Дніпру на 2 години. Таким чином, необхідно підрахувати скільки коштів

необхідно вкласти в таку ідею, які витрати понесе підприємство в такому випадку. Для цього складемо кошторис витрат на облаштування та обслуговування теплоходу (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Кошторис запланованих витрат на проект „А”

Статті витрат	Сума, грн.
1. Орендна плата	120000
2. Лізинг кольорової музики	25000
3. Закупівля асортименту продукції в бар	95000
4. Оздоблювальні ремонтні роботи	80000
5. Організація танцмайданчика	40000
6. Оплата праці працівникам	90000
Всього:	450000

На теплоході буде танцювальний майданчик, кафе-бар, фуршетний зал, організовано розважальні програми з залученням пасажирів до участі та інші види відпочинку.

Оскільки постійні клієнти клубу мають клубні карточки, тому можна встановити певний відсоток знижок на участь в даному прогулянці. Це зацікавить відвідувачів клубу, а цікава розважальна програма не залишить байдужим кожного хто має намір гарно відпочити під час відпустки.

Але такий варіант можливий лише в літку, а в інші пори року попитом такий відпочинок користуватися не буде, тому раціонально буде використовувати теплохід в холодну пору року для проведення урочистих заходів, таких як весілля, конференції, презентації, так як планується обладнати фуршетний зал.

Життєвий цикл запропонованого проекту становить 5 місяців. Грошовий потік планується отримувати наступним чином: теплохід розташований на 20 чоловік. З кожного клієнта 30 грн. вхід, мінімальне замовлення в барі на суму 20 грн., тобто в середньому виручка з одного клієнта складає 50 грн. Проведено оцінку ефективності даного варіанту, враховуючи мінімальний грошовий потік.

1. Метод розрахунку чистого приведенного доходу (*NPV*) базується на визначенні величини, одержаної шляхом дисконтування різниці між усіма

річними відтоками та притоками реальних грошей, які накопичуються протягом всього життя проекту.

Розрахунок чистого приведеного доходу (*NPV*) визначається за такою формулою:

$$NPV = \sum [P_k : (1+i)^n] - IC \quad (3.1)$$

де $P_1, P_2, P_k, \dots, P_n$ – річні грошові надходження протягом n -років;

IC – стартові інвестиції;

i – ставка дисконту;

$PV = \sum [P_k : (1+i)^n]$ - загальна сума дисконтованих надходжень за проектом.

В випадку, коли $NPV > 0$ проект варто приймати до реалізації; якщо $NPV < 0$, проект варто відхилити, бо він збитковий; $NPV = 0$ – проект не прибутковий і не збитковий.

В нашому випадку по першому варіанту проекту при ставці дисконту 10%, визначимо грошовий потік та всі розрахунки зведемо в табл. 3.7, а за інших ставок у табл. 3.8.

Таблиця 3.7

Грошовий потік

Рік	Грошовий потік	Дисконтний множник	Дисконтований грошовий потік
0-й	- 450	1,0	-450
1-й	150	0,9091	136,36
2-й	150	0,8264	123,96
3-й	150	0,7513	112,7
4-й	150	0,6830	102,45
5-й	150	0,6209	93,13
Всього	300		118,6

Таблиця 3.8

Грошовий потік при різних ставках дисконту

Рік	Грошовий потік	Дисконтний множник (10%)	Дисконтований грошовий потік	Дисконтний множник (20%)	Дисконтований грошовий потік
0-й	- 450	1,0	-450	1,0	-450
1-й	150	0,9091	136,36	0,833	125,0
2-й	150	0,8264	123,96	0,694	103,5
3-й	150	0,7513	112,7	0,578	86,7
4-й	150	0,6830	102,45	0,482	72,0
5-й	150	0,6209	93,13	0,402	60,3
Всього	300		118,6		-2,5

2. Розрахуємо рентабельність (індекс доходності проекту), який є продовженням попереднього методу визначення ефективності інвестиційного проекту. Однак, на відміну від показника NPV , показник PI – це відносна величина, яка визначається за такою формулою:

$$PI = \sum [P_k : (1+i)^n] : IC \quad (3.2)$$

$$PI = (118,6+450)/450 = 1,26$$

Якщо $PI = 1$, то це означає, що доходність інвестицій точно відповідає нормативу рентабельності. Якщо $PI > 1$, то проект прибутковий, і, навпаки $PI < 1$ – проект збитковий.

3. Якщо не враховувати фактор часу, то показник строку окупності інвестицій можна визначити за такою формулою:

$$n_y = IC : P_c \quad (3.3)$$

де n_y – спрощений показник строку окупності;

IC – розмір інвестицій;

P_c – щомісячний середній прибуток.

Таким чином, строк окупності інвестицій – це тривалість часу, протягом якого не дисконтовані прогнози надходження грошових коштів перевищують не дисконтовану суму інвестицій, тобто це число років, необхідних для відшкодування інвестицій.

$$n_y = 450 / (136,36+123,96+112,7+102,45+93,13)/5 = 4 \text{ (місяці)}$$

4. Знайдемо внутрішню ставку доходності – ставку дисконту, використання якої б забезпечило рівність поточної вартості очікуваних грошових відтоків та поточної вартості очікуваних грошових надходжень. Показник внутрішньої норми доходності – IRR характеризує максимально допустимий відносний рівень витрат, які мають місце при реалізації інвестиційного проекту.

Практичне застосування цього методу зводиться до того, що в процесі аналізу вибирається два значення ставки дисконту $i_1 < i_2$ таким чином, щоб в

інтервалі (i_1, i_2) функція $NPV = f(i)$ змінювала своє значення з «+» на «-» або навпаки.

Таким чином, використовуємо формулу:

$$IRR = i_1 + [NPV_{i_1} : (NPV_{i_1} - NPV_{i_2})] * (i_2 - i_1) \quad (3.4)$$

$$IRR = 10 + [118.6 / (118.6 + 2.5)] * (20 - 10) = 19.9\%$$

Проведемо аналіз здобутих результатів.

У процесі вирішення поставленої задачі отримано такі результати:

Чистий приведений дохід (NPV) – 118,6 тис. грн..

Внутрішня ставка доходу – 19,9%.

Рентабельність проекту – 1,26.

Період окупності – 4 місяці.

Величина NPV більша від нуля, отже дохід від реалізації проекту становитиме 118,6 тис. грн.

Індекс дохідності перевищує одиницю, що означає перевищення доходу від проекту порівняно з відповідними витратами.

На четвертому місяці проекту підприємство поверне всі вкладені кошти по даному проекту і почне отримувати чистий прибуток від даного виду діяльності, а так як оренда домовлена на тривалий термін (приблизно 20 років), можна зробити висновок, що даний проект є ефективним.

Проект „Б” – на основі сучасних технологій створення і введення в експлуатацію розважального комплексу для задоволення потреб постійних клієнтів в якісних спортивно-розважальних послугах в м. Одесі на березі моря.

Привабливість проекту буде забезпечуватись помірними цінами та тим, що розважальний комплекс “Аркада” працюватиме цілодобово і без вихідних днів.

Особливістю цього розважального комплексу є те, що він знаходитиметься на узбережжі Чорного моря, де будуть функціонувати різноманітні водні атракціони як для дорослих, так і для дітей, гральні автомати, дискотеки та ресторан.

Реалізація Проекту „Б” дозволить вирішити наступні завдання:

- Задовольнити потреби ринку в розважальних послугах;
- Створити нові джерела отримання прибутку за рахунок диверсифікації діяльності підприємства.

Реалізація даного проекту передбачає здійснення таких заходів:

1. Ремонт двоповерхової будівлі, узятої в оренду (мінімум на 25 років), загальною площею 2700 м²,
2. закупівля обладнання і організація роботи.

Проект „Б” включає розміщення *кафе-бару* швидкого харчування, міні фітнес-клубу, залу боулінгу, салону відеоігор, караоке-бару, дискотеки, більярдний зал, зал адміністрації і торговий комплекс.

Потенційними споживачами у комплексі “Аркадія” є ділові і забезпечені люди, молодь.

Проведемо сегментацію ринку послуг, що пропонуються, відносно статевого критерію.

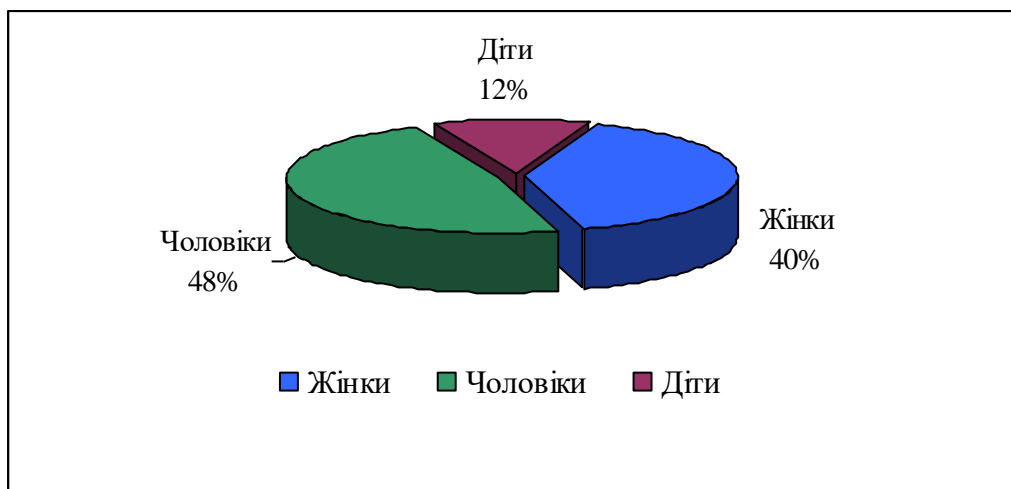


Рис. 3.5. Сегментація роздрібного ринку послуг ПрАТ «КИЙ АВІА» за статеві-віковими групами

З рис. 3.5 видно, що найбільшими споживачами або ж ініціаторами до споживання розважальних послуг є чоловіки. Перш за все це пояснюється активною громадянською позицією чоловіків в нашій державі та тим, що чоловіки мають більшу кількість ділових поїздок у порівнянні з жінками. Але жінки є, переважно, ініціаторами подорожей.

Створення розважального комплексу передбачає цілу низку послуг. Тут можна обладнати спортивний комплекс із тренажерною залом і сауною, створити кінно-спортивний клуб. На базі комплексу можна відкрити цех з виготовлення керамічних виробів, кузню, екскурсійне бюро, пункт прокату спортивного інвентарю тощо. Все це — нові робочі місця і можливість реалізуватися для багатьох підприємців.

Для оцінки запропонованого проекту необхідно визначити витрати, які понесе ПрАТ «КИЙ АВІА» при його реалізації. В табл. 3.9-А та 3.9-Б складено кошторис витрат на реалізацію проектів «А» і «Б».

Таблиця 3.9-А

Кошторис запланованих витрат на проект „А”

Статті витрат	Сума, грн.
1. Орендна плата	120000
2. Лізинг кольорової музики	25000
3. Закупівля асортименту продукції в бар	95000
4. Оздоблювальні ремонтні роботи	80000
5. Організація танцмайданчика	40000
6. Оплата праці працівникам	90000
Всього:	450000

Таблиця 3.9-Б

Кошторис витрат на проект „Б”

Статті витрат	Сума, грн.
1. Оренда приміщення	150000
2. Закупівля кольорової музики	60000
3. Облаштування танцмайданчика	25000
4. Закупівля гральних автоматів	80000
5. Закупівля асортименту продукції в кафе-бар	120000
6. Оздоблювальні ремонтні роботи	40000
7. Оплата праці працівникам	120000
8. Організація та облаштування:	
- фітнес-клубу	20000
- зал боулінгу	15000
- більярдний зал	25000
9. Інші витрати	30000
Всього	685000

Підвищення конкурентоспроможності досягатиметься за рахунок:

- контролю за якістю обслуговування;
- постійного контролю, на всіх етапах реалізації *проекту*;
- приділення великої уваги рекламі та іншим методам просування

послуг.

Якість обслуговування є основною умовою високої конкурентоспроможності запропонованих послуг на національному та світовому туристичному ринку. Критерії оцінки якості — складна проблема. На сьогоднішній день існує ціла палітра всіляких засобів оцінки розважальних комплексів готелів, в основі яких лежить набір балів (зірки, корони, розетки та ін.). Критерії оцінки якості включають як об'єктивну оцінку (чого і скільки), так і суб'єктивну (як і який).

Вигідність капіталовкладень ґрунтується на наявності стійкого попиту на послуги, що надаються, на потребах ринку, що забезпечують стабільний прибуток та орієнтації на потенційного споживача. Повернення основної суми вкладу планується здійснювати поетапно, починаючи з шостого місяця.

Основне джерело повернення вкладених коштів – виручка від діяльності комплексу. В середньому планується отримувати 5500 грн. на день. В такому випадку середній місячний грошовий потік складатиме 165000 грн. Аналіз руху грошових коштів показує можливість щомісячних виплат на покриття вкладу із збереженням платоспроможності підприємства.

Головною гарантією отримання стабільних прибутків є те, що напрям діяльності комплексу відноситься до повсякденного задоволення потреб клієнтів, що постійно відвідують клуб.

Проаналізуємо ефективність впровадження другого варіанту проекту „Б”.

1. Розрахунок чистого приведенного доходу (*NPV*) визначається за формулою:

$$NPV = \sum [P_k : (1 + i)^n] - IC \quad (3.5)$$

де $P_1, P_2, P_k, \dots, P_n$ – річні грошові надходження протягом n -років;

IC – стартові інвестиції;

i – ставка дисконту;

$PV = \sum [P_k : (1+i)^n]$ – загальна сума дисконтованих надходжень за проектом.

В нашому випадку по даному варіанту проекту при ставці дисконту 10%, визначимо грошовий потік та всі розрахунки зведемо в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Грошовий потік

Період	Грошовий потік	Дисконтний множник	Дисконтований грошовий потік
0-й	-685	1,0	-685
1-й	180	0,9091	163,64
2-й	180	0,8264	148,75
3-й	180	0,7513	135,23
4-й	180	0,6830	122,94
5-й	180	0,6209	111,76
6-й	180	0,5645	101,61
Всього	395		98,93

За інших дисконтних ставок – див. табл. 3.11.

В випадку, коли $NPV > 0$ проект варто приймати до реалізації; якщо $NPV < 0$, проект варто відхилити, бо він збитковий; $NPV = 0$ – проект не прибутковий і не збитковий.

Таблиця 3.11

Грошовий потік при різних ставках дисконту

Рік	Грошовий потік	Дисконтний множник (10%)	Дисконтований грошовий потік	Дисконтний множник (20%)	Дисконтований грошовий потік
0-й	-685	1,0	-685	1,0	-685
1-й	180	0,9091	163,64	0,8333	150,0
2-й	180	0,8264	148,75	0,6944	125,0
3-й	180	0,7513	135,23	0,5787	104,17
4-й	180	0,6830	122,94	0,4823	86,81
5-й	180	0,6209	111,76	0,4019	72,34
6-й	180	0,5645	101,61	0,3349	60,28
Всього	395		98,93		-86,4

2. Розрахуємо рентабельність або індекс доходності проекту, який є продовженням попереднього методу визначення ефективності інвестиційного проекту. Показник PI – це відносна величина, яка визначається за формулою:

$$PI = \sum [P_k : (1+i)^n] : IC \quad (3.6)$$

$$PI = (98,93+685)/685 = 1,14$$

Якщо $PI = 1$, то це означає, що доходність інвестицій точно відповідає нормативу рентабельності. Якщо $PI > 1$, то проект прибутковий, і, навпаки $PI < 1$ – проект збитковий.

3. Якщо не враховувати фактор часу, то показник строку окупності інвестицій можна визначити за формулою:

$$n_y = IC : P_c \quad (3.7)$$

де n_y – спрощений показник строку окупності;

IC – розмір інвестицій;

P_c – щорічний середній прибуток.

Таким чином, строк окупності інвестицій – це тривалість часу, протягом якого не дисконтовані прогнози надходження грошових коштів перевищують не дисконтовану суму інвестицій, тобто це число років, необхідних для відшкодування інвестицій.

$$n_y = 685 / (163,64+148,75+135,23+122,94+111,76+101,61)/6 = 5,24 \text{ (місяців)}$$

4. Знайдемо внутрішню ставку доходності – ставку дисконту, використання якої б забезпечило рівність поточної вартості очікуваних грошових відтоків та поточної вартості очікуваних грошових надходжень. Показник внутрішньої норми доходності – IRR характеризує максимально допустимий відносний рівень витрат, які мають місце при реалізації інвестиційного проекту. Таким чином, використовуємо формулу (3.8):

$$IRR = i_1 + [NPV_{i_1} : (NPV_{i_1} - NPV_{i_2})] * (i_2 - i_1) \quad (3.8)$$

$$IRR = 10 + [98,93 / (98,93 + 86,4)] * (20 - 10) = 15,34\%$$

Проведемо аналіз здобутих результатів.

У процесі вирішення поставленої задачі отримано такі результати:

Чистий приведений дохід 98,93 тис. грн.

Внутрішня ставка доходу 15,34%.

Рентабельність проекту 1,14.

Період окупності 5,24 місяця.

Величина ЧСД більша від нуля, отже доход від реалізації проекту становитиме 98,93 тис. грн.

Індекс дохідності перевищує одиницю, що означає перевищення доходу від проекту порівняно з відповідними витратами.

Результати оцінки ефективності двох інвестиційних проектів при різних зовнішніх умовах згруповано в табл. 3.12.

Таблиця 3.12

Зведена порівняльна характеристика двох інвестиційних проектів

Показники ефективності	Оренда теплоходу	Оренда ділянки в м. Одеса
Чистий приведений доход, тис. грн.	118,6	98,93
Внутрішня ставка доходу, %	19,9	15,34
Рентабельність проекту	1,26	1,14
Період окупності, місяців	4	5,24

З проведеного аналізу можна зробити висновок, що більш рентабельно та ефективно буде орендувати теплохід для прогулянки по Дніпру, так як чистий приведений дохід по такому варіанту вищий ніж оренда приміщення в м. Одеса і становить 118,6 тис. грн., та і період окупності по даному проекту нижчий – 4 місяці. Тому прибуток фірма від таких капіталовкладень буде отримувати досить високий, а якщо організовувати такий відпочинок постійним клієнтам, таким чином можна залучати і нових клієнтів за рахунок внутрішньої реклами. Маючи такий розважальний комплекс, в агентстві з'являться нові клієнти, зацікавлені у відпочинку на березі моря по знижці, яку надає агентство своїм постійним клієнтам.

Для реалізації одного з запропонованих проектів необхідно розрахувати ефективність та ризикованість кожного з них.

У випадку проекту „А” та проекту „Б”, які розглядаються в даній роботі для визначення оцінки ефективності проекту з урахуванням інфляції необхідно: або скорегувати грошові потоки на середньорічний індекс інфляції, а потім на ставку дисконту; або визначити ставку дисконту, яка б врахувала індекс інфляції

і потім скорегувати грошові потоки за новою ставкою, яка враховує індекс інфляції.

$$R_i = (1 + R) * (1 + i) - 1 \quad (3.9)$$

де:

R_i – ставка дисконту (коефіцієнт) з урахуванням інфляції;

R – ставка дисконту (коефіцієнт) без урахування інфляції;

i – середньорічний індекс інфляції (коефіцієнт) (приймаємо 5%).

За даними ПрАТ КАПС «КИЙ АВІА» визначимо дисконтну ставку з урахуванням інфляції:

$$R_i = (1 + 0.1) * (1 + 0.05) - 1 = 0.155(15.5\%)$$

Розрахунок оцінки проекту з урахуванням інфляції представлено в табл..

3.13.

Таблиця 3.13

Розрахунок ефективності проектів з урахуванням інфляції

Місяць	Розрахунок з урахуванням інфляції (Проект „А”)			Розрахунок з урахуванням інфляції (Проект „Б”)		
	Грошовий потік, тис. грн.	Коефіцієнт індексу інфляції за ставкою 5%	дисконтування за ставкою 10% Дисконтова ні члени грошового потоку, PV з урахуванням інфляції, тис. грн.	Коефіцієнт дисконтування за ставкою 15,5%	Грошовий потік, тис. грн.	Дисконтова ні члени грошового потоку, PV, тис. грн.
0-й	- 450	1,0	10 -450	1,0	-685	-685
1-й	150	0,866	10 129,9	0,866	180	155,88
2-й	150	0,750	10 112,5	0,750	180	135,0
3-й	150	0,649	10 97,35	0,649	180	116,82
4-й	150	0,562	10 84,3	0,562	180	101,16
5-й	150	0,487	10 73,05	0,487	180	87,66
6-й				0,421	180	75,78
Всього	300		47,1		395	-12,7

Як видно з таблиці, без урахування інфляції проекти доцільно прийняти, бо NPV по проекту „А” та по проект „Б” мають позитивні значення (таблиця

3.13), але з урахуванням інфляції, по проекту „Б” NPV має від’ємне значення, тому цей проект варто відхилити.

Аналіз еквівалента певності полягає в тому, щоб розподілити грошовий потік на безпечну та ризиковану частини. Грошові потоки переводяться в безпечні (певні), потім дисконтуються за безпечною ставкою.

На Україні ця ставка в частих випадках прирівнюється до облікової ставки НБУ, тобто становить 9,5%.

Аналізуючи ризикованість проектів „А” та „Б” спочатку слід виділити безпечні грошові потоки зі сподіваних грошових потоків. Це можна зробити, помноживши сподівані грошові потоки на фактор еквівалента певності (табл. 3.14).

Таблиця 3.14

Безпечні грошові потоки

Місяць	Проект „А”			Проект „Б”		
	Сподівані грошові потоки, тис. грн.	Фактор еквівалента певності	Безпечні грошові потоки, тис. грн.	Сподівані грошові потоки, тис. грн.	Фактор еквівалента певності	Безпечні грошові потоки, тис. грн.
1	150	0,95	142,5	180	0,95	171,0
2	150	0,8	120,0	180	0,8	144,0
3	150	0,75	112,5	180	0,75	135,0
4	150	0,75	112,5	180	0,75	135,0
5	150	0,7	105,0	180	0,7	126,0
6	-	-	-	180	0,5	90,0

Отримавши безпечні грошові потоки, дисконтуюємо їх за безпечною ставкою 9,5% і отримуємо теперішню вартість безпечних потоків (табл. 3.15).

Далі визначимо NPV:

Проект „А”: $NPV = 460,78 - 450 = 10,78$ (тис. грн.)

Проект „Б”: $NPV = 605,02 - 685 = -79,8$ (тис. грн.)

Ризик зниження доходу фірми доцільно зменшити через диверсифікацію за життєвим циклом послуг, що і було проведено в даній роботі.

На першій стадії продажу послуг доходи зростають нешвидко, оскільки ринок знайомиться з продукцією.

На другій стадії проходить швидке зростання продажу і доходності.

Дисконтовані безпечні грошові потоки

Місяць	Проект «А»			Проект «Б»		
	Безпечні грошові потоки, тис. грн.	Процентний фактор теперішньої вартості за 9,5%	Теперішня вартість певних грошових потоків, тис. грн.	Безпечні грошові потоки, тис. грн.	Процентний фактор теперішньої вартості за 9,5%	Теперішня вартість певних грошових потоків, тис. грн.
1	142,5	0,913	130,1	171,0	0,913	156,12
2	120,0	0,834	100,08	144,0	0,834	120,1
3	112,5	0,762	85,73	135,0	0,762	102,87
4	112,5	0,695	78,2	135,0	0,695	93,73
5	105,0	0,635	66,67	126,0	0,635	80,0
6				90,0	0,58	52,2
Всього теперішньої вартості певних грошових потоків, тис. грн.			460,78			605,02

На цих двох етапах потрібні значні інвестиції у дослідження, маркетинг, додаткові послуги. Лише наприкінці другої стадії потік доходів починає перевищувати витрати. На стадії старіння обсяг продажу залишається на одному рівні оскільки потенціал залучення нових покупців вичерпано. Прибуток у цей період сягає свого максимуму і ПрАТ «КІЙ АВІА» необхідно постійно оновлювати асортимент послуг, щоб зацікавити новинками нових споживачів.

Висновки до Розділу 3

У третьому розділі дипломної роботи було визначено внутрішні та зовнішні потреби агентства в інноваціях. З урахуванням економічної кризи, що існує в країні на сьогоднішній день, агентству необхідно впроваджувати інновації щоб зміцнювати свої позиції на ринку, можливо освоювати нові ринки, та залучати нових клієнтів, працювати з новими категоріями споживачів.

Проведений аналіз діяльності ЗАТ КАПС «КІЙ АВІА» свідчить, що протягом року значно зменшився попит на послуги підприємства. Наслідком цього є зменшення обсягу прибутку. Тому слід розглянути можливість диверсифікації діяльності підприємства влітку з метою залучення нових клієнтів та забезпечення постійних різноманітних розважальних послуг.

Отже, одним з основних способів зменшення ризику є диверсифікація, проте не кожний ризик можна знизити за допомогою диверсифікації. Причиною є вплив на підприємництво процесів, які відбуваються в економіці. Ризик, пов'язаний з очікуванням кризових ситуацій, рухом ставки банківського відсотка, непередбаченими урядовими рішеннями, зміною цін й іншими факторами, неможна зменшити за допомогою диверсифікації. Його називають не диверсифікованим.

Для реалізації програми інноваційного розвитку агентства було запропоновано два інноваційних проекти, розраховано ефективність цих проектів та визначено їх ризикованість під дією факторів зовнішнього середовища в умовах кризи.

Таким чином у досить короткий термін може бути реалізована дана програма інноваційного розвитку агентства «КИЙ АВІА». Я вважаю, що в умовах кризи доцільним буде впровадження менш ризикового проекту, для того щоб отримати найкращі результати.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі на основі проведеного критичного аналізу сучасної теорії та практики ведення інноваційної діяльності підприємствами авіатранспортної галузі України і світу, вирішене актуальне завдання створення механізму інноваційного розвитку агентства повітряних сполучень шляхом реалізації інноваційної програми такого розвитку.

Будь-яке державне регулювання неможливо уявити без нормативно-правового забезпечення. Тож, розглянувши це питання, я дійшов висновку, що існуюча нормативно-правова база державного управління має досить виразні ознаки постійного вдосконалення, але результативність її впливу на розвиток інноваційних процесів ще недостатня.

Зміни, які сталися в науковій системі України за останні роки, в основному відповідали умовам жорсткої державної консервативної політики, за якою інноваційна сфера не стала пріоритетною в системі державної підтримки. Наслідком реалізації такої політики є відставання України від держав, які здійснюють прогресивну або наступальну науково-технічну та інноваційну політику.

Проведене дослідження дозволяє зробити наступні висновки:

1. Виявлено, що незважаючи на велику увагу до проблеми інноваційного процесу і розвитку, слід констатувати досить загальний, описовий характер досліджень, відсутність єдиних теоретичних та методичних підходів до організації інноваційної діяльності на підприємстві. Підходи інноваційної теорії не враховують галузевих особливостей інноваційного розвитку, недостатньо уваги приділяється людському фактору при впровадженні інновацій у виробництво, впливу на економічний розвиток організаційно-економічних та соціальних нововведень.

2. Встановлено, що специфікою функціонування агентства повітряних сполучень є те, що найбільш ефективним являється впровадження в їх діяльність не «локальних» інновацій, а саме «зв'язаних» та «системних», що дозволяє

більш ефективно використовувати інноваційно-інвестиційні ресурси та отримувати синергічний ефект.

3. Визначено головні цілі інноваційного розвитку агентства повітряних сполучень, до яких відносяться: інноваційне спрямування стратегічного та матеріально-технічного розвитку; підвищення конкурентоспроможності надання послуг через залучення наукоємних технологій та знань, а також автоматизації усіх процесів; спрямованість інвестиційних потоків, передусім, на інноваційний розвиток.

4. На основі аналізу інноваційної діяльності українських підприємств визначено основні чинники, які зумовлюють розвиток інноваційної діяльності зокрема у сфері надання послуг. Деталізовано та структуровано основні фактори, що впливають на потреби в інвестиціях як всередині організації так і на зовнішньому ринку.

5. Запропоновано обрати стратегію диверсифікації інноваційного розвитку підприємства. В процесі дослідження обґрунтовано доцільність саме цієї стратегії для розвитку базового підприємства. Складено інноваційну програму, що налічує два альтернативних проекти. Проект „А” - взяти в оренду на довгий термін теплохід. Провести його реконструкцію під розважальний комплекс та організувати прогулянку влітку по Дніпру на 2 години. Проект „Б” – на основі сучасних технологій створення і введення в експлуатацію розважального комплексу для задоволення потреб постійних клієнтів в якісних спортивно-розважальних послугах під назвою “Аркадія” в м. Одесі на березі моря. Зроблено кількісну та якісну оцінку реалізації даних проектів, визначено ефективність та основні ризики в умовах кризи, та , на підставі даного дослідження прийняте рішення про запуск в реалізацію одного менш ризикового проекту. Визначено основні етапи інноваційного процесу для кожного із суб’єктів (інвестора, власника інновацій та координуючого органу), що дає змогу вдосконалити процедуру виконання інноваційних проектів та швидко ліквідувати недоліки на будь-якому етапі співпраці.

6. Розроблено систему критеріїв визначення ефективності функціонування механізму оптимізації інноваційного розвитку агентства «КІЙ АВІА», яка дозволяє приймати рішення щодо фінансового та інноваційно-інвестиційного забезпечення, вирішувати питання необхідності впровадження нових або ліквідації існуючих стратегій інноваційного розвитку.

7. Для повноцінного забезпечення ефективності інноваційної діяльності, окрім повної і все-сторонньої оцінки ефективності, необхідно в повному обсязі врахувати і спланувати всі можливі витрати на реалізацію цих проектів. Запропонована в дипломній роботі методика планування маркетингових витрат для реалізації інноваційного проекту на підприємстві «КІЙ АВІА» в залежності від очікуваних результатів дозволить вирішити дану задачу. Крім того, методика визначення пріоритетності впровадження інноваційних проектів, що враховує результати інноваційної діяльності і відповідність завданням обраної стратегії розвитку підприємства, дозволить впроваджувати на підприємстві не тільки інноваційні проекти, які забезпечують попередньо розрахований ефект, а й не менш економічно вигідні інноваційні проекти, які відповідають довготривалим стратегічним цілям, що дозволить забезпечити конкурентоспроможність та ефективність роботи агентства «КІЙ АВІА».

Проведений аналіз діяльності ПрАТ «КІЙ АВІА» свідчить, що протягом року значно зменшився попит на послуги підприємства. Наслідком цього є зменшення обсягу прибутку. Тому слід розглянути можливість диверсифікації діяльності підприємства влітку з метою залучення нових клієнтів та забезпечення постійних різноманітних розважальних послуг.

Отже, одним з основних способів зменшення ризику є диверсифікація, проте не кожний ризик можна знизити за допомогою диверсифікації. Причиною є вплив на підприємництво процесів, які відбуваються в економіці. Ризик, пов'язаний з очікуванням кризових ситуацій, рухом ставки банківського відсотка, непередбаченими урядовими рішеннями, зміною цін й іншими факторами, неможна зменшити за допомогою диверсифікації. Його називають не диверсифікованим.

Для реалізації програми інноваційного розвитку агентства було запропоновано два інноваційних проекти, розраховано ефективність цих проектів та визначено їх ризикованість під дією факторів зовнішнього середовища в умовах кризи.

Таким чином у досить короткий термін може бути реалізована дана програма інноваційного розвитку агентства «КИЙ АВІА». Я вважаю, що в умовах кризи доцільним буде впровадження менш ризикового проекту, для того щоб отримати найкращі результати.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1 Конституція України від 28.06.1996 р. (зі змінами від 08.12.2004 р.) // Відомості Верховної Ради України. 1996.

2 Закон України «Про інноваційну діяльність» [за станом на 4 липня 2002 р. №40-ІУ.] [Електронний ресурс] // ВВРУ. 2002. № 36. С. 266. Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/40-15>

3 Закон України «Про інвестиційну діяльність» від 18.09.1991 р. № 1560–ХІІ (зі змінами від 25.12.2008 р.) // Відомості Верховної Ради України. 1991.

4 Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» від 16.01.2003 р. № 433–ІV (зі змінами від 18.12.2008 р.) // Відомості Верховної Ради України. 2003.

5 Про наукову і науково-технічну діяльність. Закон України. [Електронний ресурс] : [закон України : за станом на 13 грудня 1991 р. № 1977-ХІІ.] / Верховна Рада України. Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>

6 Закон України «Про державні цільові програми » від 18.03.2004 р. № 1621–ІV // Відомості Верховної Ради України. 2004.

7 Про схвалення Концепції реформування державної політики в інноваційній сфері : [Електронний ресурс] : [розпорядження Кабінету Міністрів України : за станом на 10.09.2012]. Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/680-2009-%D1%80>

8 Наказ Міністерства інфраструктури України від 21.12.2015 № 546 «Про затвердження Стратегічного плану розвитку авіаційного транспорту до 2020 року».

9 Закон України «Про національну програму інформатизації» від 04.02.1998 р. № 74/98–ВР (зі змінами від 13.09.2001 р.) // Відомості Верховної Ради України. 1998.

10 Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність» від 13.12.1991 р. № 1977–XII (зі змінами від 19.12.2006 р.) // Відомості Верховної Ради України. 1992.

11 Європейський вибір. Концептуальні засади стратегії економічного та соціального розвитку України на 2002-2011 роки. Послання Президента України до Верховної Ради України // Урядов, кур'єр. 2002. № 100.

12 Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення концепції Державної програми реформування авіаційного транспорту», від 27 грудня 2006р. №651-р // Офіційний вісник України. 2007. №1. Ст.46.

13 Закон України «Про інноваційну діяльність» [за станом на 4 липня 2002 р. №40-ІУ.] [Електронний ресурс] // ВВРУ. 2002. № 36. С. 266. Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/40-15>

14 Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» від 5 грудня 2012 року № 3715-VI. // ВВРУ. 2012. № 19-20. С. 166.

15 Про наукову і науково-технічну діяльність [Електронний ресурс] : [закон України : за станом на 13 грудня 1991 р. № 1977-XII.] / Верховна Рада України. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>

16 Про схвалення Концепції реформування державної політики в інноваційній сфері : [Електронний ресурс] : [розпорядження Кабінету Міністрів України : за станом на 10.09.2012]. Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/680-2009-%D1%80>

17 Указ Президента України „Про фінансову підтримку інноваційної діяльності підприємств, що мають стратегічне значення для економіки та безпеки держави” №454/204 від 20.04.2004 р. // Урядовий кур'єр. 2004, 28 квітня. №78. с. 11.

18 Наказ Міністерства інфраструктури України від 21.12.2015 № 546 «Про затвердження Стратегічного плану розвитку авіаційного транспорту до 2020 року».

19 Абрютіна М. С, Грачев А. В. Анализ инновационной деятельности предприятия: Учеб. практ. пособие. М.: Дело и Сервис, 2011. 256 с.

20 Активізація інноваційної діяльності : організаційно-правове та соціально-економічне забезпечення : монографія / [О. І. Амоша, В. П. Антонюк, А. І. Землянкін та ін.] ; НАН України. Інститут економіки промисловості. Донецьк, 2007. 328 с.

21 Андибур А. П. Визначення пріоритетів інноваційних стратегій підприємств як передумова ефективного управління / А. П. Андибур // Проблеми науки. 2006. № 2. С. 9–15.

22 Антонюк Л. Л. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації : Монографія / Л. Л. Антонюк, А. М. Поручник, В. С. Савчук. К. : КНЕУ, 2010. 394 с.

23 Ареф'єва О. В. Особливості інноваційної діяльності у сфері послуг / О. В. Ареф'єва, С. В. Забуранний // Актуальні проблеми економіки. 2008. № 6 (84). С. 121-126.

24 Ареф'єва О. В. Сучасний стан та ключові загрози для розвитку підприємств авіаційної галузі в Україні / О. В. Ареф'єва, А. М. Штангрет // Проблеми системного підходу в економіці. [Електр. наук. фах. вид.] К.: 2011. Випуск 1. URL: <http://www/nbu.gov.ua/e-journals/http/PSPE/texts.html>

25 Білошкурський М. В. До проблеми економічної діагностики стану розвитку інноваційної діяльності підприємств / М. В. Білошкурський // Соціально-економічні трансформації в умовах глобалізації: світовий та вітчизняний виміри : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., (м. Херсон, 1-2 берез. 2013 р.) ; ред. кол. : К. С. Шапошников [та ін.]. Херсон : Видав. дім «Гельветика», 2013.

26 Варналій З. С. Конкурентоспроможність національної економіки : проблеми та пріоритети інноваційного забезпечення / З. С. Варналій, О. П. Гармашова. К. : Знання України, 2013. 387 с.

27 Верба В. А. Методичні рекомендації з оцінки інноваційного потенціалу підприємства / В. А. Верба, І. В. Новікова. // Проблеми науки, 2003. №3. С.22.

28 Вергал К. Ю. Інноваційний розвиток підприємства через інтеграцію стратегічного та інноваційного менеджменту / К. Ю. Вергал // Економічний вісник Донбасу. 2009. № 1 (15). С. 162-164.

29 Вплив інноваційної діяльності на збільшення використання матеріальних і трудових ресурсів / А. Л. Яковлев // Економіка підприємства: теорія і практика: Зб. ст. К., 2006. С.124-128.

30 Галиця І. О. Умови реалізації ефективної інноваційної політики // Фондовий ринок, 2013. № 39. С. 28-29.

31 Герасимяк Н. В. Модель розвитку інноваційного потенціалу підприємства / Н. В. Герасимяк, В. Є. Іванчук // Бізнес-Інформ. 2012. №8. С. 22-25.

32 Говоруха Ж. А. Питання розвитку інноваційної діяльності підприємств України // Актуальні проблеми економіки. 2013. № 8. С.107.

33 Економічна сутність інновацій / О. І. Янковська // Економіка. Управління. Інновації. Електронне наукове фахове видання. 2015. №1. С. 32-37.

34 Дашковська І. Б. Формування інноваційної стратегії підприємства на основі інноваційного потенціалу / І. Б. Дашковська, І. О. Ступак // Бізнес-Інформ. – 2011. №11. С. 86-88.

35 Доржиєва Ержена Л. Інноваційна стратегія розвитку корпорації: вибір і реалізація // Актуальні проблеми економіки №2(164), 2015. С. 195-198.

36 Економічна сутність інновацій / О. І. Янковська // Економіка. Управління. Інновації. Електронне наукове фахове видання. 2015. №1.С. 32-37.

37 Єжакова Н. В. Методичні підходи до управлінського обліку та аналізу ефективності інноваційної діяльності й інноваційної активності підприємств / Н. В. Єжакова // Економіка промисловості. 2011. №1. С. 135-139.

38 Зубенко В. О. Планування маркетингових витрат на реалізацію інноваційного проекту / В. О.Зубенко // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2007. № 19-20. С. 216-220.

39 Зубенко В. О. Планування маркетингових витрат на реалізацію інноваційного проекту / В. О. Зубенко // Вісник економіки транспорту і

промисловості. 2007. № 19-20. С.216-220.

40 Зянько В. В. Визначення інноваційного потенціалу на основі інтегральних порівняльних оцінок / В. В. Зянько, С.В. Крива // Вісник Вінницького політехнічного інституту. 2012. №3. С. 56-59.

41 Ілляшенко С. М. Розвиток теоретико-методолігічних засад переходу підприємств на інноваційний шлях розвитку / С. М. Ілляшенко, Ю. С. Шипуліна // Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. № 4, Т. I. С. 103-113.

42 Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи / С. М. Ілляшенко. Суми: ВТД "Університетська книга", 2013. 278 с.

43 Інноваційний розвиток економіки : процеси та явища : монографія / [З. В. Юринець та ін.] ; за ред. В. Я. Швеця, М. С. Пашкевич. М-во освіти і науки України, національний гірничий університет. Д. : НГУ, 2013. 612 с.

44 Кам'янецька О. В. Аналіз світового досвіду ведення інноваційної діяльності авіапідприємствами // Проблеми системного підходу в економіці: Зб. наук. праць: Вип. 18. К.: НАУ, 2006. С. 74-82.

45 Кам'янецька О. В. Механізм взаємозв'язку стратегічного та інноваційного управління на авіапідприємстві // Проблеми системного підходу в економіці: Зб. наук. праць: Вип.19. К.: НАУ, 2006. С. 108-114.

46 Козинець В. П., Малий В. В. Підготовка інновацій і управління проектами / Під ред. проф., д.е.н. В. А. Ткаченка. Дніпропетровськ: Пороги, 2012. 482 с.

47 Кривич Я. М. Методичні засади економічної оцінки інноваційного потенціалу підприємств / Я. М. Кривич // Інноваційна економіка. 2011. №4. С. 42-47.

48 Кулаев Ю. Ф. Экономическая оценка технических решений и инвестиционных проектов на воздушном транспорте: краткие методические рекомендации. К.: КМУГА, 1996. 20 с.

49 Кулик А. О. Управління інноваційною конкурентоспроможністю підприємств / А. О. Кулик // Розвиток методів управління та господарювання на

транспорті. 2011. № 37. С. 201-210.

50 Левченко Ю. Економіка та організація інноваційної діяльності. Навчальний посібник. К.: Кондор, 2018. 448 с.

51 Марінцева К. В., Юн Г. М. Методологічні аспекти взаємозв'язку розвитку авіаційної транспортної системи та авіабудівної галузі /К. В. Марінцева, Г. М. Юн // Наукоємні технології. 2014. № 3(23). С.341-344.

52 Маркіна І. Конкурентоспроможність національної економіки та стратегія інноваційного розвитку підприємств / І. Маркіна, І. Школа // Вісник Львівського університету. Серія економічна. Львів : Вид. центр ЛНУ ім. Івана Франка. 2015. – Вип. 52. С. 107-112.

53 Маркова В. Д. Стратегический менеджмент: курс лекций. / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2001. 258 с.

54 Мартиненко М. В. Управління розвитком підприємства в умовах інноваційної знання-орієнтованої економіки // Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія: Економічна. 2018. Вип. 94. С. 36-46. Режим доступу:<http://nbuv.gov.ua/UJRN/>

55 Методика визначення економічної ефективності витрат на наукові дослідження і розробки та їх впровадження у виробництво, затверджена наказом Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції та Міністерства фінансів України № 218/446 від 25.09.2001 р.

56 Наукова та інноваційна діяльність в Україні : статистичний збірник. К. : ДП «Інформаційно-видавничий центр Держстату України», 2015. 305 с.

57 Наукова та інноваційна діяльність України. Статистичний збірник. –К.: ДП «Інформаційно-видавничий центр Держстату України», 2018. 178 с.

58 Петрова І. Л. Інноваційна діяльність: стимули та перешкоди : монографія / І. Л. Петрова, Т. І. Шпильова, Н. П. Сисоліна ; за наук. ред. Петрової І. Л.; Ун-т економіки та права «КРОК». К.: Дорадо, 2010. 318 с.

59 Пілявоз Т.М. Інноваційний розвиток підприємства як важливий аспект розвитку економіки / Т.М. Пілявоз // Інноваційна економіка: Всеукр.

наук.-вироб. журнал. 2012. № 4. С. 185-190.

60 Політило М. П. Методика інтегрального оцінювання управлінських рішень в системі управління інноваційним розвитком суб'єктів кооперування [Електронний ресурс] / М. П. Політило // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1 &z= 1778>

61 Рудь Н.Т. Економіка і організація інноваційної діяльності: Навчальний посібник. Тернопіль, 2011. 230 с.

62 Сазонець О. М. Інноваційна діяльність підприємств у контексті забезпечення інформаційної безпеки / О. М. Сазонець, Л. Г. Сіпайло // Проблеми економіки. 2015. № 3. С. 156-161.

63 Скібіцький О. М. Інноваційний та інвестиційний менеджмент : навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / О. М. Скібіцький. К.: Центр учбової літератури, 2009. 408 с.

64 Стадник В. В. Інноваційний менеджмент / В. В. Стадник, М. А. Йохна. К.: Академвидав, 2012. 464 с.

65 Статистичний щорічник України за 2019 р. / За ред. О.Г'.Осауленка – К.: Консультант, 2020. 551 с.

66 Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : навчальний посібник / [за заг. ред. д-ра екон. наук, професора О. М. Ястремської, канд. екон. наук, доцента Г. В. Верещагіної]. Х. : ВД «ІНЖЕК», 2010. 392 с.

67 Удосконалення методики аналізу інноваційної діяльності для прийняття управлінських рішень / О. Кантаєва, Є. Галушко // Бухгалтерський облік і аудит. 2014. № 7. С. 35-46.

68 Україна у цифрах, статистичний довідник за 2018 р. / За ред. Осауленка О.Г. К.: Консультант, 2019. 247 с.

69 Управління інвестиціями та інноваціями: Навчальний посібник [Текст] / Л. І. Скібіцька, Г. В. Жаворонкова, Т. В. Сівашенко, О. І. Туз. К.: Кондор, 2010. 184 с.

70 Федулова І. В. Синергетична еволюційна модель інноваційного розвитку підприємства / І. В. Федулова // Наук. пр. Нац. ун-ту харчових технологій. 2010. №36. С. 114-118.

71 Фірсова С. М. Основні елементи інноваційного потенціалу / С. М. Фірсова, С. В. Чоботар // Економічний вісник Донбасу. 2011. № 3(25). С. 202-207.

72 Чорна М. В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств: монографія / М. В. Чорна, С. В. Глухова. Харків: ХДУХТ, 2012. 210 с.

73 Шилова О. Ю., Чермошенцева Є. С., Інноваційний потенціал підприємства: сутність і механізм управління // Маркетинг і менеджмент інновацій. 2012. №1. С.220-227.

74 Шипуліна Ю. С. Діагностика потенціалу інноваційного розвитку / С. М. Ілляшенко, Ю. С. Шипуліна // Управління інноваційною діяльністю : магістерський курс (Основи інноваційного менеджменту) : Підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. С. М. Ілляшенко. Суми: ВТД «Університетська книга», 2013. 603 с.

75 Шкінь О. М. Концептуальні засади сучасної парадигми стратегічного управління інноваційною діяльністю / О. М. Шкінь // Економіка та держава. 2012. № 4. С. 85-86.

76 Шульгіна Л. М. Сучасні концепції стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства [Електронний ресурс] / Л. М. Шульгіна, В. В. Юхименко // Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. № 3, т. 2. Режим доступу: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/>

77 Шумпетер Йозеф. Теория экономического развития (исследование предпринимательской прибыли, капитал, кредита, процента и цикла конъюнктуры) / Й. Шумпетер.; общ.ред. Л. Г. Михайловского; Вступ. ст. А. Г. Михайловского, В. И. Бомкина. М.: Директмедиа Паблицинг, 2008. 401 с.

78 Щербак В. Г. Моделювання інноваційного рівня розвитку трудового потенціалу транспортної галузі // Коммунальное хозяйство городов.

2007. Вып. 75. С. 20-32.

79 Юринець З. В. Обґрунтування використання управлінських інформаційних систем на підприємствах / З. В. Юринець, О. І. Козеко // Регіональна бізнес-економіка та управління. Наук., вироб.-практ. журнал Вінницького фінансово-економічного університету. Вінниця: ТОВ «Вінпрінт». 2010. С.86-92.

80 Яненко І. Г. Організаційно-управлінські ресурси інноваційного розвитку економіки : методологія та практика : монографія / І. Г. Яненко / НАН України ; Ін-т екон. та прогноз. Миколаїв : Вид-во ЧДУ імені Петра Могили, 2012. 380 с.

81 Янковська О. І. Економічна сутність інновацій / О. І. Янковська // Економіка. Управління. Інновації. Електронне наукове фахове видання. 2015. № 1. С. 32-37. Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/e-journals/eui/2009_1/zmist.html

82 Янчук М. Б. Формування ефективної системи управління діяльністю авіапромислових підприємств / [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.lib.nau.edu.ua/Journals/3_27_2010/Anchuk.pdf

83 Asheim B. Location, agglomeration and innovation : Towards regional innovation system in Norway ? / B. Asheim, A. Isaksen ; [report №13]. Oslo: STEP GROUP, 1996. 64 p.

84 Bright D. Managing of innovations / Bright D. Cambridge : Woodhead–anekner, 1998. 150 p.

85 Chiaroni D. Unraveling the process from closed to open innovation: evidence from mature, asset-intensive industries [Electronic resource] / D. Chiaroni, V. Chiesa, F. Frattini // R&D management. Oxford, 2010. Vol. 40, N 3. Pp. 222-245. Access mode: <http://www.scribd.com/doc/74567512/Chiaroni-D-V-Chiesa-F-Frattini-2010-Unravelling-the-Process-From-Closed-to-Open-Innovation-Evidence-From-Mature>

86 Davila T. Making Innovation Work : How to Manage It, Measure It and Profit From It / T. Davila, M. Epstein and R. Shelton. Wharton School Publishing,

2005. 368 p.

87 De Prato G. Innovation Radar: Identifying Innovations and Innovators with High Potential in ICT FP7, CIP & H2020 Projects [Electronic resource] / Giuditta De Prato, Daniel Nepelski, Giuseppe Piroli. Access mode: https://ec.europa.eu/futurium/en/system/files/ged/9-innovation_radar-jrc-paper.pdf

88 Días Carlos Innovación estratégica del valor percibido [Электронный ресурс] / Carlos Días – Режим доступа : <http://www.strategicvalueinnovation.com>

89 Dirlewanger A. Experiment: Innovation der Innovation [Electronic resource] / A. Dirlewanger. Access mode: <http://iaf.hs-heilbronn.de/attach/innovation/michelin-starred/chefs.pdf>

90 Johnston Robert E. The power of strategy innovation: a new way of linking creativity and strategic planning to discover great business opportunities / Robert E. Johnston, Jr., J. Douglas Bate. N. Y. : AMACOM, 2003 286 p.

91 Kline S. J. An overview of innovation / S. J. Kline, N. Rosenberg // The positive sum strategy : Harnessing technology for economic growth ; edited by Landau R. & Rosenberg N. – Washington : National Academy Press, 1986. P. 275-305.

92 Szanto B. Az ezredforduló innovációs társadalma (Б. Санто. Инновационное общество на рубеже тысячелетий). LSI Informatikai Oktatóközpont, Budapest, 2003.

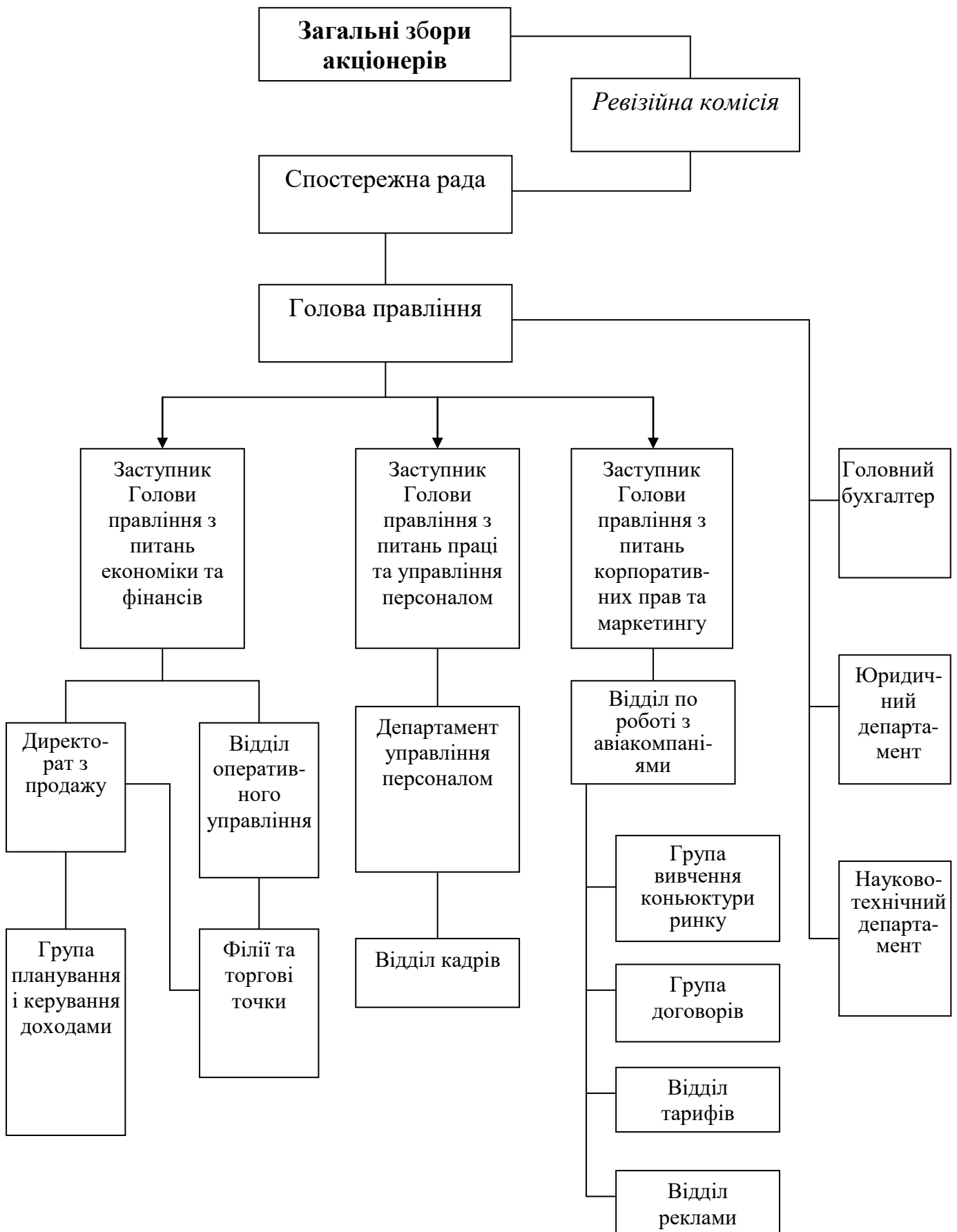
93 www.kiyavia.com

94 www.rada.gov.ua

95 www.ukrstat.gov.ua

ДОДАТКИ

Організаційна структура управління ПрАТ «КИЙ АВІА»



Додаток 2

Аналіз основних виробничо-господарських показників діяльності
структурних підрозділів ПрАТ «КІЙ АВІА» за період з 2017 р.
по І кв. 2020 р. включно

Доходи, грн.					Витрати, грн.					Прибуток баланс, грн.					Рентабельність
План на поточний період	Факт на поточний період	% вик. плану	Факт минулий період	% росту поточний період/ минулий період	План на поточний період	Факт на поточний період	% вик. плану	Факт минулий період	% росту поточний період/ минулий період	План на поточний період	Факт на поточний період	% вик. плану	Факт минулий період	% росту поточний період/ минулий період	Факт поточний період
9235864	9870568	106,9%	8852920	111,5%	4309310	4525689	105,0%	3942972	114,8%	7096930	7507895	105,8%	6744055	111,3%	124,4%
6940673	7490342	107,9%	6814725	109,9%	3198670	3289571	102,8%	2935185	112,1%	5895037	6103654	103,5%	5648209	108,1%	139,2%
1894423	1997312	105,4%	1684069	118,6%	870482	950681	109,2%	819058	116,1%	997542	1176492	117,9%	927407	126,9%	92,8%
257690	286579	111,2%	231377	123,9%	159783	182794	114,4%	127946	142,9%	120566	132967	110,3%	99006	134,3%	54,6%
143078	177234	123,9%	122749	144,4%	80375	102643	127,7%	60783	168,9%	83785	94782	113,1%	69433	136,5%	69,3%
10683419	11346867	106,2%	9870568	115,0%	4907575	5060430	103,1%	4525689	111,8%	8021168	8597166	107,2%	7507895	114,5%	127,4%
7985712	8904757	111,5%	7490342	118,9%	3599098	3709873	103,1%	3289571	112,8%	6394715	6721435	105,1%	6103654	110,1%	135,9%
2198056	2578934	117,3%	1997312	129,1%	994693	1018744	102,4%	950681	107,2%	1368404	1585633	115,9%	1176492	134,8%	116,7%
300654	354980	118,1%	286579	123,9%	200186	211332	105,6%	182794	115,6%	146489	152872	104,4%	132967	115,0%	54,3%
198997	231786	116,5%	177234	130,8%	113598	120481	106,1%	102643	117,4%	111560	137226	123,0%	94782	144,8%	85,4%
15202535	13286119	87,4%	11346867	117,1%	5438851	5082383	93,4%	5060430	100,4%	9037368	9420539	104,2%	8597166	109,6%	139,0%
12367037	10241851	82,8%	8904757	115,0%	4134092	3980473	96,3%	3709873	107,3%	7403850	7608972	102,8%	6721435	113,2%	143,4%
2354602	2670469	113,4%	2578934	103,5%	980467	810476	82,7%	1018744	79,6%	1429870	1650218	115,4%	1585633	104,1%	152,7%
334567	341794	102,2%	354980	96,3%	200376	192387	96,0%	211332	91,0%	178645	182402	102,1%	152872	119,3%	71,1%
146329	32005	21,9%	231786	13,8%	123916	99047	79,9%	120481	82,2%	25003	-21053	-84,2%	137226	-15,3%	-15,9%
980000	1167230	119,1%	831980	140,3%	391930	353921	90,3%	386451	91,6%	588070	813309	138,3%	445529	182,5%	172,3%
783800	944858	120,5%	681889	138,6%	300130	273877	91,3%	277470	98,7%	483670	670981	138,7%	404419	165,9%	183,7%
160800	191197	118,9%	122973	155,5%	67510	57578	85,3%	82569	69,7%	93290	133619	143,2%	40404	330,7%	174,1%
25600	28530	111,4%	15615	182,7%	15610	14425	92,4%	13266	108,7%	9990	14105	141,2%	2349	600,5%	73,3%
9800	2645	27,0%	11504	23,0%	8680	8041	92,6%	13147	61,2%	1120	-5396	-481,8%	-1643	328,4%	-50,3%
1126000	1223867	108,7%	1101950	111,1%	443760	399058	89,9%	423747	94,2%	682240	824809	120,9%	678204	121,6%	155,0%
900600	950460	105,5%	859369	110,6%	340370	293082	86,1%	321007	91,3%	560230	657378	117,3%	538362	122,1%	168,2%
184900	240581	130,1%	189753	126,8%	77210	81786	105,9%	76014	107,6%	107690	158795	147,5%	113738	139,6%	145,6%
29400	29161	99,2%	27263	107,0%	16530	13547	82,0%	19098	70,9%	12870	15614	121,3%	8165	191,2%	86,4%
11100	3665	33,0%	25566	14,3%	9650	10644	110,3%	7627	139,6%	1450	-6978	-481,3%	17939	-38,9%	-49,2%
1355300	1109884	81,9%	1309217	84,8%	543730	489733	90,1%	504426	97,1%	811570	620151	76,4%	804791	77,1%	95,0%
1083800	857099	79,1%	948166	90,4%	406300	352411	86,7%	376277	93,7%	677500	504689	74,5%	571889	88,2%	107,4%
222500	225129	101,2%	298810	75,3%	106690	110094	103,2%	103191	106,7%	115810	115035	99,3%	195619	58,8%	78,4%
35500	25157	70,9%	36641	68,7%	19390	17338	89,4%	13913	124,6%	16110	7819	48,5%	22728	34,4%	33,8%
13500	2498	18,5%	25600	9,8%	11350	9890	87,1%	11045	89,5%	2150	-7392	-343,8%	14555	-50,8%	-56,1%
1584600	1369546	86,4%	1328597	103,1%	529650	389544	73,5%	457395	85,2%	1054950	980002	92,9%	871203	112,5%	188,7%
1267400	1093935	86,3%	1028588	106,4%	395600	294594	74,5%	320897	91,8%	871800	799340	91,7%	707691	113,0%	203,5%

Матриця SWOT-аналізу «КІЙ АВІА»

	<p><u>Сильні сторони</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Річні темпи росту ринку складають приблизно 5 – 10% Лідуючі позиції на внутрішніх ринках, впроваджена система якості Наявність системи постійного пошуку нових ідей щодо послуг підприємства Добре налагоджена система збуту та стимулювання збуту послуг підприємства Можливість економії на масштабах виробництва у літній період за рахунок розширення мережі „літніх” споживачів та виробництва інших видів послуг. Достатня технічна база. Найкраще серед конкурентів співвідношення ціна/якість на послуги підприємства Підприємство є фінансово стійким Раціональна для сьогодення організаційна структура підприємства. Періодичне впровадження сучасних інструментів менеджменту. 	<p><u>Слабкі сторони</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Сезонні спади реалізації послуг в декілька раз. Сильні швидко зростаючі конкуренти Нераціональне використання персоналу під час сезонних спадів (в цей час персонал не проходить тренінги, додаткові курси) Сезонна нестабільність фінансових потоків. Для подальшого розвитку лінійно – функціональна організаційна структура не є гнучкою і може завадити впровадженню реалізації стратегій. Відсутність системи розвитку кадрів підприємства.
<p><u>Можливості</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Невелике економічне зростання України. Поступове зростання законодавчої стабільності. Розвиток інформаційних технологій. Накопичування знань зі світових бізнес – технологій. 	<p>Поле „СіМ” (Сила і Можливості) – передбачає стратегії, які використовують сильні сторони організації для реалізації можливостей.</p> <p><i>Вихід з власним продуктом на нові регіональні ринки (зацікавлення клієнтів з регіонів)</i></p>	<p>Поле „СлМ” (Слабкість та Можливості) – стратегії, які дозволяють мінімізувати слабкі сторони, використовуючи можливості зовнішнього середовища.</p> <p><i>Вдосконалення (зміна) типу організаційної структури відповідно ринкових потреб та потреб підприємства</i></p>
<p><u>Загрози</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Відсутність ефективної державної інвестиційної та інноваційної політики та програм. Все ще нестабільна законодавча база та сильний податковий тиск. Зростання залежності від інновацій. 	<p>Поле „СіЗ” (Сила і Загрози) – стратегії, які використовують сильні сторони для усунення загроз.</p> <p><i>Розширення сфери пропонуванних послуг</i></p>	<p>Поле „СлЗ” (Слабкість та Загрози) – стратегії, які мінімізують вплив слабких сторін та загроз, що з’явилися у зовнішньому середовищі.</p> <p><i>Розробка та впровадження системи антикризового управління</i></p>

Додаток 4

До положення (стандарту)
Бухгалтерського обліку 5
(Наказ Міністерства Фінансів
України від 31.03.99 р. № 87)

Дата (рік, місяць, число)
Підприємство ПрАТ „КийАвіа”.....за ЄДРПОУ
Територія.....Україна.....за КОАТУУ
Орган державного управління.....за СПОДУ
Галузь комерційна діяльність.....за ЗКГНГ
Вид економічної діяльностіза КВЕД
Одиниця виміру: млн.грн. Контрольна сума

КОДИ		
		01

Баланс

На 01.01 2018 р.

1801001

Форма № 1 Код за ДКУД

АКТИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I.Необоротні активи			
Нематеріальні активи			
Залишкова вартість	010		
Первісна вартість	011		
Знос	012		
Незавершене будівництво	020		
Основні активи			
Залишкова вартість	030	287,4	287,4
Первісна вартість	031	346,8	346,8
Знос	032	(59)	(59)
Довгострокові фінансові інвестиції			
Інші фінансові інвестиції	040		
Довгострокова дебіторська заборгованність	045		
Відстрочені податкові активи	050		
Інші необоротні активи	060		
Усього по розділу I.	070	287,4	287,4
II.Оборотні активи	080		
Запаси:			
Виробничі запаси	100		
Тварини на вирощуванні і відгодівлі	110		
Незавершене виробництво	120		
Готова продукція	130		
Товари	140	50,1	51,9
Векселі одержані	150		
Дебіторська заборгованність за товари, роботи, послуги:			
Чиста реалізаційна вартість	160	18,2	18,4
Первісна вартість	161	18,3	18,4
Резерв сумнівних боргів	162		
Дебіторська заборгованність за розрахунками:			
З бюджетом	170		
За виданими авансами	180		

З нарахованих доходів	190		
Із внутрішніх розрахунків	200		
Інша поточна дебіторська заборгованість	210	1,85	2
Поточні фінансові інвестиції	220		
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
В національній валюті	230	17,9	18,9
В іноземній валюті	240		
Інші оборотні активи	250		
Усього за розділом II	260	90,3	91,2
III. Витрати майбутніх періодів	270		
БАЛАНС	280	380,2	378,6
ПАСИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Статутний капітал	300	100	100
Пайовий капітал	310		
Додатково вкладений капітал	320		
Інший додатковий капітал	330		
Резервний капітал	340	16	16
Нерозподілений прибуток (збиток)	350	175,4	179,7
Неоплачений капітал	360		
Вилучений капітал	370		
Усього за розділом I.	380	291,4	295,7
II. Забезпечення наступних витрат і платежів			
Забезпечення витрат персоналу	400		
Інше забезпечення	410		
Цільове фінансування	420		
Усього за розділом II.	430		
III. Довгострокові зобов'язання			
Довгострокові кредити банків	440		
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	450		
Відстрочені податкові зобов'язання	460		
Інші довгострокові зобов'язання	470		
Усього за розділом III.	480		
IV. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	500		
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510		
Векселі видані	520		
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	70,4	69,4
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
З одержаних авансів	540		
З бюджетом	550		
З позабюджетних платежів	560		
Зі страхування	570		
З оплати праці	580		
З учасниками	590		
Із внутрішніх розрахунків	600		
Інші поточні зобов'язання	610	14,2	13,5
Усього за розділом IV.	620	84,6	82,9
V. Доходи майбутніх періодів	630		
БАЛАНС	640	380,2	378,6

Керівник _____

Головний бухгалтер _____

Додаток 5

До положення (стандарту)
Бухгалтерського обліку 5
(Наказ Міністерства Фінансів
України від 31.03.99 р. № 87)

Дата (рік, місяць, число)
Підприємство ПрАТ „КийАвіа”.....за ЄДРПОУ
Територія.....Україна.....за КОАТУУ
Орган державного управління.....за СПОДУ
Галузь комерційна діяльність.....за ЗКГНГ
Вид економічної діяльностіза КВЕД
Одиниця виміру:млн...грн. Контрольна сума

КОДИ		
		01

Баланс

На 01.01 2019 р.

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

АКТИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I.Необоротні активи			
Нематеріальні активи			
Залишкова вартість	010		1
Первісна вартість	011		5
Знос	012		(4)
Незавершене будівництво	020		
Основні активи			
Залишкова вартість	030	287,4	436,7
Первісна вартість	031	346,8	540,2
Знос	032	(59)	(103,5)
Довгострокові фінансові інвестиції			22,8
Інші фінансові інвестиції	040		
Довгострокова дебіторська заборгованність	045		
Відстрочені податкові активи	050		
Інші необоротні активи	060		
Усього по розділу I.	070	287,4	437,7
II.Оборотні активи	080		
Запаси:			
Виробничі запаси	100		
Тварини на вирощуванні і відгодівлі	110		
Незавершене виробництво	120		
Готова продукція	130		
Товари	140	51,9	60,5
Векселі одержані	150		
Дебіторська заборгованність за товари, роботи, послуги:			
Чиста реалізаційна вартість	160	18,4	293,3
Первісна вартість	161	18,4	293,3
Резерв сумнівних боргів	162		
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			

З бюджетом	170		
За виданими авансами	180		
З нарахованих доходів	190		
Із внутрішніх розрахунків	200		
Інша поточна дебіторська заборгованість	210	2	9
Поточні фінансові інвестиції	220		
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
В національній валюті	230	18,9	33,3
В іноземній валюті	240		
Інші оборотні активи	250		
Усього за розділом II.	260	91,2	396,1
III. Витрати майбутніх періодів	270		
БАЛАНС	280	378,6	
ПАСИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Статутний капітал	300	100	100
Пайовий капітал	310		
Додатково вкладений капітал	320		
Інший додатковий капітал	330		
Резервний капітал	340	16	16
Нерозподілений прибуток (збиток)	350	179,7	217,4
Неоплачений капітал	360		
Вилучений капітал	370		
Усього за розділом I.	380	295,7	333,4
II. Забезпечення наступних витрат і платежів			
Забезпечення витрат персоналу	400		
Інше забезпечення	410		
Цільове фінансування	420		
Усього за розділом II.	430		
III. Довгострокові зобов'язання			
Довгострокові кредити банків	440		
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	450		
Відстрочені податкові зобов'язання	460		
Інші довгострокові зобов'язання	470		
Усього за розділом III.	480		
IV. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	500		
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510		
Векселі видані	520		
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	69,4	480,2
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
З одержаних авансів	540		
З бюджетом	550		
З позабюджетних платежів	560		
Зі страхування	570		
З оплати праці	580		
З учасниками	590		
Із внутрішніх розрахунків	600		
Інші поточні зобов'язання	610	13,5	20,2
Усього за розділом IV.	620	82,9	500,4
V. Доходи майбутніх періодів	630		
БАЛАНС	640	378,6	833,8

Керівник _____

Головний бухгалтер _____

Додаток 6

До положення (стандарту)
Бухгалтерського обліку 5
(Наказ Міністерства Фінансів
України від 31.03.99 р. № 87)

Дата (рік, місяць, число)
Підприємство ПрАТ „КийАвіа”.....за ЄДРПОУ
Територія.....Україна.....за КОАТУУ
Орган державного управління.....за СПОДУ
Галузь комерційна діяльність.....за ЗКГНГ
Вид економічної діяльностіза КВЕД
Одиниця виміру:млн..грн. Контрольна сума

КОДИ		
		01

Баланс

На 01.01 2020 р.

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

АКТИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I.Необоротні активи			
Нематеріальні активи			
Залишкова вартість	010	1	15,5
Первісна вартість	011	5	23,6
Знос	012	(4)	(8,1)
Незавершене будівництво	020		
Основні активи			
Залишкова вартість	030	436,7	451,2
Первісна вартість	031	540,2	567,4
Знос	032	(103,5)	(116,2)
Довгострокові фінансові інвестиції		22,8	22,8
Інші фінансові інвестиції	040		
Довгострокова дебіторська заборгованність	045		
Відстрочені податкові активи	050		
Інші необоротні активи	060		
Усього по розділу I.	070	437,7	466,7
II.Оборотні активи	080		
Запаси:			
Виробничі запаси	100		
Тварини на вирощуванні і відгодівлі	110		
Незавершене виробництво	120		
Готова продукція	130		
Товари	140	60,5	53,7
Векселі одержані	150		
Дебіторська заборгованність за товари, роботи, послуги:			
Чиста реалізаційна вартість	160	293,3	507,6
Первісна вартість	161	293,3	507,6
Резерв сумнівних боргів	162		

Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
З бюджетом	170		
За виданими авансами	180		
З нарахованих доходів	190		
Із внутрішніх розрахунків	200		
Інша поточна дебіторська заборгованість	210	9	20,7
Поточні фінансові інвестиції	220		
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
В національній валюті	230	33,3	63,3
В іноземній валюті	240		
Інші оборотні активи	250		
Усього за розділом II.	260	396,1	645,3
III. Витрати майбутніх періодів	270		
БАЛАНС	280	833,8	1112
ПАСИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Статутний капітал	300	100	100
Пайовий капітал	310		
Додатково вкладений капітал	320		
Інший додатковий капітал	330		
Резервний капітал	340	16	16
Нерозподілений прибуток (збиток)	350	217,4	373,1
Неоплачений капітал	360		
Вилучений капітал	370		
Усього за розділом I.	380	333,4	489,1
II. Забезпечення наступних витрат і платежів			
Забезпечення витрат персоналу	400		
Інше забезпечення	410		
Цільове фінансування	420		
Усього за розділом II.	430		
III. Довгострокові зобов'язання			
Довгострокові кредити банків	440		
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	450		
Відстрочені податкові зобов'язання	460		
Інші довгострокові зобов'язання	470		
Усього за розділом III.	480		
IV. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	500		39,6
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510		
Векселі видані	520		
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	480,2	583,3
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
З одержаних авансів	540		
З бюджетом	550		
З позабюджетних платежів	560		
Зі страхування	570		
З оплати праці	580		
З учасниками	590		
Із внутрішніх розрахунків	600		
Інші поточні зобов'язання	610	20,2	93,6
Усього за розділом IV.	620	500,4	622,9
V. Доходи майбутніх періодів	630		
БАЛАНС	640	833,8	1112

Керівник _____

Головний бухгалтер _____

Зведений звіт про фінансові результати ПрАТ „КИЙ АВІА”

Стаття	2017 р., тис. грн.	2018 р., тис. грн.	2019 р., тис. грн.
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	9345,5	12278,6	15428,2
Податок на додану вартість	1869,08	2046,4	2571,4
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	7476,32	10232,2	12856,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	6542,3	9345,1	11199,1
Валовий:			
прибуток	934,02	887,1	1657,7
Адміністративні витрати	5,1	220,6	499,5
Витрати на збут	158,4	271,6	707,8
Інші операційні витрати	1	4,8	174,7
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	18,2	39,1	275,7
Інші фінансові доходи	1	2,6	1,7
Інші доходи			5,6
Фінансові витрати			8,2
Інші витрати	0,4	1,8	5,2
Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування			
прибуток	146,6	390,9	269,6
Податок на прибуток	43,98	52,1	113,9
Чистий:			
прибуток	102,62	338,8	155,7

Етапи створення нового розважального комплексу КИЙ АВІА



Розрахунок ефективності проектів «А» та «Б» з урахуванням інфляції

Місяць	Розрахунок з урахуванням інфляції (Проект „А”)				Розрахунок з урахуванням інфляції (Проект „Б”)		
	Грошовий потік, тис. грн.	Коефіцієнт індексу інфляції за ставкою 5%	дисконтування за ставкою 10%	Дисконтовані члени грошового потоку, PV з урахуванням інфляції, тис. грн.	Коефіцієнт дисконтування за ставкою 15,5%	Грошовий потік, тис. грн.	Дисконтовані члени грошового потоку, PV, тис. грн.
0-й	- 450	1,0	10	- 450	1,0	- 685	- 685
1-й	150	0,866	10	129,9	0,866	180	155,88
2-й	150	0,750	10	112,5	0,750	180	135,0
3-й	150	0,649	10	97,35	0,649	180	116,82
4-й	150	0,562	10	84,3	0,562	180	101,16
5-й	150	0,487	10	73,05	0,487	180	87,66
6-й	-	-	-	-	0,421	180	75,78
Всього	300	-	-	47,1	-	395	-12,7