

О. А. Кирик,  
аспірант, Національний авіаційний університет, м. Київ

# ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АВІАКОМПАНІЙ

О. Кургук,  
Postgraduate student, National Aviation University, Kyiv

ECONOMIC MECHANISM OF INNOVATION ACTIVITY OF AIRLINES

*У статті розроблено модель економічного механізму інноваційної діяльності авіакомпаній. Досліджено основні етапи проведення інноваційної діяльності: постановка мети, формування інноваційної стратегії, пошук інновацій, пошук джерел фінансування інноваційної діяльності, безпосередньо впровадження. Визначено основи для узгодження інтересів суб'єктів механізму інноваційної діяльності, зокрема розглянуто інтереси держави, потенційних інвесторів, пасажирів, аеропортів, власників інновацій та безпосередньо інтереси авіакомпанії. Запропоновано матрицю вибору інноваційної стратегії на основі розрахунку інтегральних коефіцієнтів інноваційного потенціалу та конкурентоспроможності авіакомпаній. Розглянуто та проаналізовано зовнішнє середовище викликів та загроз авіакомпанії. Проаналізовано мотиваційну складову механізму інноваційної діяльності авіакомпаній. Визначено актуальні бізнес-процеси вітчизняних авіакомпаній, що підлягають бенчмаркінговому дослідженню, серед яких управління повітряним рухом, доходами та витратами авіакомпанії, диференціація додаткових послуг.*

*In article developed a model of economic mechanism of innovation activity of airlines. Researched main stages of the innovation activity: setting goals, forming innovation strategy, innovation search, search for sources of financing innovation, implementation directly. Defined basis for coordination of interests of mechanism innovation, in particular considered the state's interests, potential investors, passengers, airports, innovators and interests directly with the airline. Proposed a matrix of choice innovative strategy based on the calculation of integral coefficients innovative capacity and competitiveness of airlines. Considered and analyzed the environmental challenges and threats airline. Analyzed the motivational component the mechanism of innovation activity airlines. Determined topical the urgent business processes of domestic airlines to be benchmarking research, including air traffic control, airline revenues and expenditures, the differentiation of additional services.*

*Ключові слова: інновації, механізм, авіакомпанії, бенчмаркінг, інноваційний потенціал.  
Key words: innovation, mechanism, airlines, benchmarking, innovation potential.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасних умовах одним із найважливіших чинників забезпечення ефективного довгострокового функціонування авіакомпаній є успішне здійснення інноваційної діяльності. Інноваційна діяльність дозволяє значною мірою забезпечити техніко-технологічний та економічний розвиток авіакомпанії, для чого, в свою чергу, необхідно підвищувати її інноваційну активність, нарощувати інноваційний потенціал і здійснювати систематичне цілеспрямоване планування, розробку, впровадження і використання інновацій.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблему інноваційного розвитку національної економіки взагалі та галузі авіаційних перевезень зокрема, досліджували багато зарубіжних та вітчизняних

вчених, зокрема: О.В. Ареф'єва, В.П. Александрова, Ю.М. Бажал, Л.К. Бесчасний, О. Брезіцька, С.Ю. Бут, В.М. Геєць, О.В. Гречко, Г.В. Жаворонкова, П.Н. Завлін, В.М. Загорулько, С.М. Ілляшенко, О.В. Коба, Ю.В. Каракай, Н.П. Краснокутська, В.В. Матвєєв, В.О. Миронюк, О.А. Осадча, В.В. Передерій, С.В. Петровська, О.М. Рибак, Є.М. Сич, А.В. Шевченко, В.І. Щелкунов та інші.

## ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є розробка механізму інноваційної діяльності авіакомпаній (АК) та аналіз основних його складових.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Особливості механізму визначаються характером інноваційної діяльності і полягають у наступному:

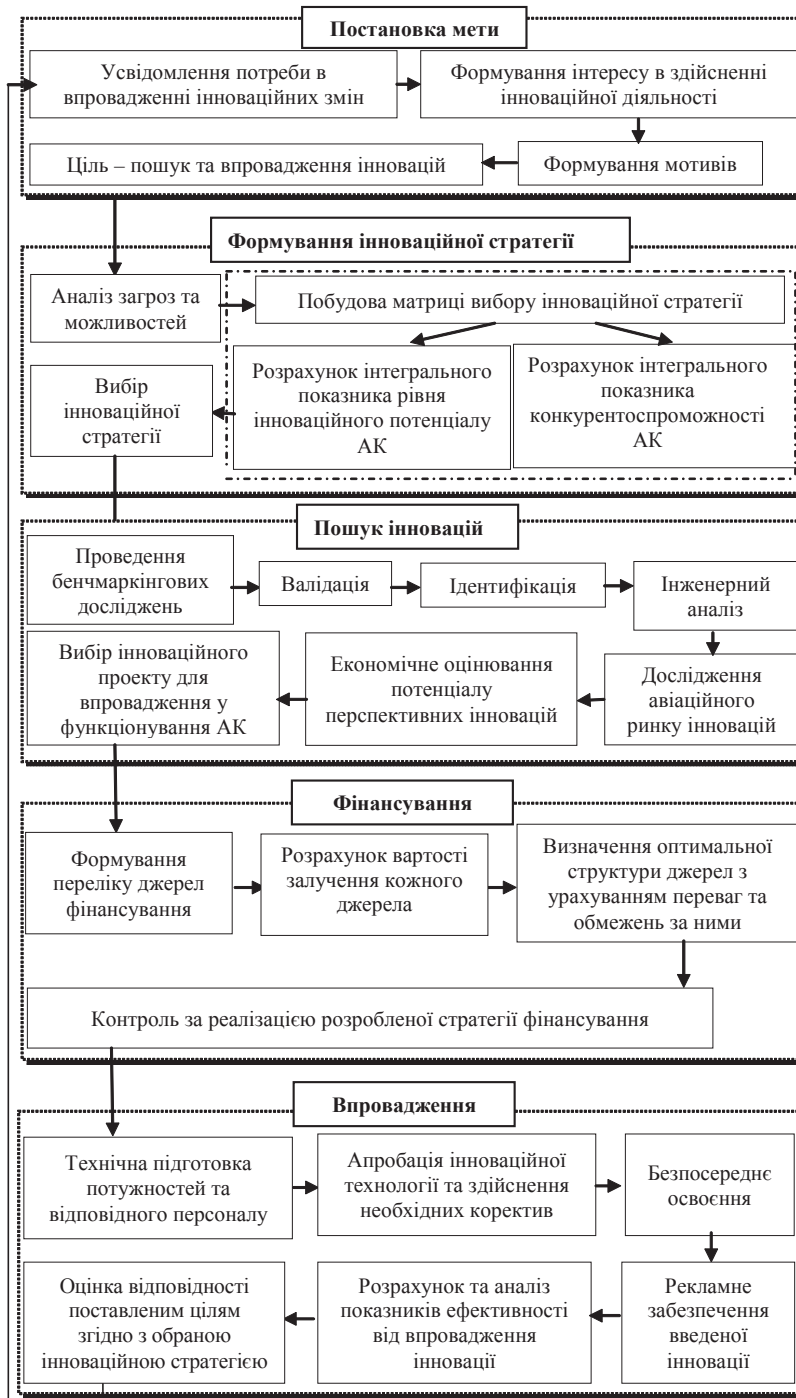


Рис. 1. Економічний механізм інноваційної діяльності авіакомпаній

— утворення та формування спеціальних структурних підрозділів авіакомпанії з управління та контролю інноваційною діяльністю, сукупності взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів, об'єднання яких обумовлено її цілями;

— забезпечення внутрішньої впорядкованості, узгодженості, взаємодії диференційованих і автономних частин економічного механізму;

— адаптація управління інноваційними процесами до зовнішнього середовища;

— приведення у відповідність інноваційної стратегії та її елементів зі стратегічної місією, цілями і завданнями інноваційної політики та загальної стратегії авіакомпанії.

Економічний механізм інноваційної діяльності авіакомпанії включає в себе такі основні елементи: постановка мети; формування та вибір інноваційної стратегії; пошук та оцінювання інновацій; визначення джерел фінансування інноваційної діяльності; безпосереднє впровадження та аналіз ефективності від впровадження інновацій (рис. 1).

На проведення інноваційної діяльності авіакомпанії безпосередній вплив здійснює зовнішнє середовище викликів та загроз, що включає наступні фактори: збільшення прямих операційних витрат за рахунок постійного росту цін на паливно-мастильному ринку, відсутність підтримки галузі з боку держави, посилення конкуренції з боку закордонних авіакомпаній за ра-

хунок підписання комплексу міжнародних домовленостей, економічна і політична криза в країні, зменшення транзитних пасажирів, нестабільність курсу національної валюти, значне скорочення туристичних потоків, падіння платоспроможності населення.

Мотиваційний механізм налаштовує на збереження конкурентоспроможності і лідируючого положення не за рахунок накопиченого потенціалу, а за рахунок підвищення швидкості трансферту нововведення у всі сфери функціонування авіакомпанії — від організації управління до кадрової політики. Мотиваційний механізм повинен мати властивість раціональної цілісності та відокремленості його елементів.

Матеріальні, інформаційні, фінансові потоки економічного механізму інноваційної діяльності авіакомпаній, що проходять між його основними суб'єктами — авіакомпаніями, аеропортами, пасажирами, інвесторами, власниками інновацій та державою, а також врахування інтересів між ними є невід'ємним елементом механізму. Аналіз діючої економічної політики взаємовідносин суб'єктів авіаційної галузі свідчить, що її основою також є узгодження інтересів [1] у вигляді взаєморозрахунків, платежів і тарифів на послуги основного обслуговування авіатранспортного процесу з державним контролем тарифів та доходів від додаткового неавіаційного сервісу, здійснюваного на комерційній основі.

До інтересів держави слід віднести: розвиток авіаційної галузі; закріплення ринку збуту за вітчизняними авіакомпаніями; збільшення надходжень до бюджету. Інтереси аеропортів включають примноження доходів за рахунок додаткових транспортних і комерційних послуг; збільшення пропускну здатності; покращення якості обслуговування. Інтереси пасажирів заключаються у: підвищенні якості та безпеки перевезень; отриманні додаткових послуг, що зменшують витрати часу на організаційні моменти; зменшенні тарифів. Інтересами власників інновацій є реалізація інноваційних проєктів та знань; отримання доходів; отримання гарантій. Інтереси інвесторів включають збільшення власного капіталу; залучення заощаджень та вільних коштів; нарощення обсягів операцій з фінансового забезпечення інноваційних проєктів. До безпосередніх інтересів авіакомпанії за рахунок здійснення інноваційної діяльності слід віднести покращення фінансового стану; збільшення частки та вихід на нові ринки; зміцнення конкурентних позицій.

Заслуговує на увагу позиція Камянецької О.В. щодо впровадження в діяльність авіакомпаній не "локальних" інновацій, а саме "зв'язаних" та "системних", що надасть змогу більш ефективно використовувати інноваційно-інвестиційні ресурси [2].

На другому етапі економічного механізму інноваційної діяльності авіакомпанії відбувається вибір та формування інноваційної стратегії. Інноваційна стратегія являє собою комплекс заходів, спрямованих на реалізацію інноваційної діяльності авіакомпанії у відповід-

Інтегральний показник конкурентоспроможності	1	Оборонна інноваційна стратегія	Помірно наступальна інноваційна стратегія	Активна наступальна інноваційна стратегія
	0,7	Стратегія диференціації	Стратегія очікування	Імітаційна інноваційна стратегія
	0,4	Традиційна стратегія	Залежна інноваційна стратегія	«Опортуністська» інноваційна стратегія
		Низький 0,3	Середній 0,7	Високий 1

Рис. 2. Матриця вибору інноваційної стратегії авіакомпаній

ності до поставлених стратегічних та тактичних цілей та отримання бажаного ефекту саме за рахунок впроваджених інновацій.

У [3, с. 110] авторами пропонується використовувати матрицю альтернативних варіантів інноваційних стратегій на основі ринкової позиції та інноваційних можливостей, що вважаємо доцільним замінити на рівень конкурентоспроможності та рівень інноваційного потенціалу, що відповідає загальному змісту запропонованих факторів та є лише конкретизацією показників факторів матриці (рис. 2). За результатами розрахунку інтегральних та сукупних показників інноваційного потенціалу авіакомпанії та рівня її конкурентоспроможності за запропонованою методикою можна визначити альтернативні інноваційні стратегії.

Конкурентоспроможність авіакомпанії оцінюється за низкою параметрів. Вони характеризують діяльність АК з різних боків і відрізняються високою різноманітністю. Фактори зовнішнього впливу на конкурентоспроможність авіакомпанії узагальнено поділяють на групи політико-правових, економічних та соціо-культурних чинників. Слід відмітити значну кількість обмежуючих факторів, пов'язаних з державним регулюванням цивільної авіації, що негативно відображається на рівні конкурентоспроможності українських авіакомпаній.

Для оцінки інтегрального показника конкурентоспроможності авіакомпанії доцільно використовувати методику, що запропонована Передерієм В.В. [4]. До базових показників оцінки рівня конкурентоспроможності автор відносить стан парку повітряних суден авіакомпанії, фінансовий стан, рівень організаційного забезпечення, характеристики персоналу, ефективність операційної діяльності та ринкове положення авіаперевізника.

Для реалізації механізму інноваційної діяльності необхідна реальна оцінка рівня інноваційного потенціалу авіакомпанії. Метою оцінки інноваційного потенціалу є можливість вибору і реалізації інноваційної стратегії авіаперевізника, що дозволяє зміцнити його становище на ринку.

Елементи структури інноваційного потенціалу слід об'єднати у чотири групи, що характеризують кадровий, фінансово-економічний, науково-технічний, виробничо-технологічний потенціал авіакомпанії. Відбір факторів здійснений, насамперед, на основі якісного аналізу.

Після розрахунку коефіцієнтів кожної групи показників, слід розрахувати інтегральні індикатор по кожній

**Таблиця 1. Взаємозв'язок рівня інноваційного потенціалу та масштабів проведення бенчмаркінгу**

	Рівень інноваційного потенціалу авіакомпанії		
	Низький	Середній	Високий
Масштаби проведення бенчмаркінгу	Проводиться поліпшення тих бізнес-процесів і компонентів структури П, які мають найбільшу важливість, поступово покращуючи їх ключові показники, а вже після цього планувати новий цикл удосконалень	Порівняння показників з показниками кращих авіакомпаній в межах галузі, а також підприємств з інших галузей, які мають аналогічні процеси. Наступний крок – перехід до глобального бенчмаркінгу	Стратегічне завданням – заняття положення лідера. Бенчмарком повинні обиратися кращі авіакомпанії в країні та світі. Має проводитися функціональний бенчмаркінг, що надасть можливість по-новому подивитися на свої процеси

з груп. Інтегральні індикатори будуть мати вигляд:

$$I_{гр} = \sqrt[n]{K_1 \times K_2 \times K_3 \times \dots \times K_n} \quad (1),$$

де  $n$  — кількість коефіцієнтів у групі розрахунку;

$K_{1...n}$  — значення коефіцієнтів групи.

Сукупний інтегральний індикатор визначається як середнє геометричне індикаторів груп — складових інноваційного потенціалу авіакомпанії.

$$I_{П} = \sqrt[4]{I_{КП} \times I_{ФЕП} \times I_{НТП} \times I_{ВТехнолП}} \quad (2),$$

де  $I_{КП}$  — інтегральний індикатор кадрового потенціалу авіакомпанії,  $I_{ФЕП}$  — інтегральний індикатор фінансово-економічного потенціалу авіакомпанії,  $I_{НТП}$  — інтегральний індикатор науково-технічного потенціалу авіакомпанії,  $I_{ВТехнолП}$  — інтегральний індикатор виробничо-технологічного потенціалу авіакомпанії.

На основі розрахунків інтегрального показника інноваційного потенціалу та конкурентоспроможності авіакомпанії за запропонованою у матриці градацією доцільно визначити теперішню стратегію авіакомпанії та побудувати вектор її майбутнього розвитку.

Наступним етапом економічного механізму інноваційної діяльності авіакомпаній є пошук інновацій, що ґрунтується на проведенні бенчмаркінгових досліджень. Масштаби бенчмаркінгу залежать від обраної інноваційної стратегії, а також в значній мірі від стану інноваційного потенціалу (табл. 1).

Перед початком пошуку бенчмарку авіакомпанія має визначити бізнес-процеси, що підлягають інноваційним змінам. Оскільки вітчизняні авіакомпанії змушені функціонувати в умовах галузевої та світової економічної кризи, зниження попиту на авіаперевезення, національним авіаперевізникам слід вибудувати свої інноваційні стратегії з урахуванням націленості на збереження і зміцнення лояльності пасажирів та максимального зниження витрат.

У даний час надзвичайно важливим аспектом застосування інноваційних технологій є впровадження програм по зниженню паливних витрат на вітчизняних авіакомпаніях. Модернізація парку літаків і придбання паливозберігаючої техніки вимагає високих фінансових витрат і принесе прибуток тільки в довгостроковій перспективі, то серед рішень короткострокового характеру варіантом є поліпшення організації управління повітряним рухом з допомогою програмного забезпечення планування польотів для оптимізації траєкторії колії з метою раціонального використання авіапалива.

На основі проведених етапів економічного механізму інноваційної діяльності авіакомпанія, зокрема ґрунтуючись на векторі подальшого вибору інноваційної стратегії, результатах проведеного бенчмаркінгу та враховуючи індекс потенціалу інновації, доцільно провес-

ти остаточний вибір інноваційного проекту для впровадження у функціонування авіакомпанії.

## ВИСНОВКИ

Підводячи підсумки слід зазначити, що не зважаючи на значний рівень досліджень інноваційної діяльності підприємств, було не достатньо деталізовано комплексний економічний механізм інноваційної діяльності авіакомпаній. Проведені дослідження дозволяють зробити висновок щодо актуальності розробки та впровадження у функціонування механізму інноваційної діяльності авіакомпаній з метою для отримання унікальних конкурентних переваг, забезпечення економічної ефективності діяльності, виходу на міжнародний ринок авіаперевезень. Запропонований механізм та принцип його формування дозволяє стати авіакомпанії на інноваційний шлях розвитку.

## Література.

1. Полянська Н.О. Управління державно-приватним партнерством на ринку авіаційних перевезень: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04 / Н.О. Полянська. — К.: НАУ, 2009. — 20 с.
2. Кам'янецька О.В. Механізм взаємодії суб'єктів інноваційної діяльності авіаційного транспорту: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04 [Текст] / О.В. Кам'янецька. — К.: НАУ, 2007. — 20с.
3. Дудар Т.Г. Інноваційний менеджмент / Т.Г. Дудар, В.В. Мельниченко. — К.: Центр учбової літератури, 2009. — 256 с.
4. Передерій В.В. Управління конкурентоспроможністю авіакомпанії: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04 / В.В. Передерій. — К.: НАУ, 2013. — 20 с.

## References:

1. Polians'ka, N.O. (2009), "Upravlinnia derzhavno-pryvatnym partnerstvom na rynku aviatsijnykh perevezhen", Ph.D. Thesis, Economics and business management, National Aviation University, Kyiv, Ukraine.
2. Kam'ianets'ka, O.V. (2007), "Mekhanizm vzaiemodii sub'iektiv innovatsijnoi diial'nosti aviatsijnoho transportu", Ph.D. Thesis, Economics and business management, National Aviation University, Kyiv, Ukraine.
3. Dudar, T.H. (2009), Innovatsijnyj menedzhment [Innovation management], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.
4. Perederij, V.V. (2013), "Upravlinnia konkurentospromozhnistiu aviakompanii", Ph.D. Thesis, Economics and business management, National Aviation University, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 25.02.2015 р.