

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УКРАЇНСЬКА ДЕРЖАВНА ЛЬОТНА АКАДЕМІЯ
ФАКУЛЬТЕТ АВІАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ АВІАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Кваліфікаційна робота

на тему: «Управління інноваційним процесом на підприємстві»
(на базі матеріалів ПрАТ «SkyUp Airlines»)

здобувача вищої освіти 2 курсу
другого (магістерського) рівня
491М групи
денної форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми
«Менеджмент міжнародних
авіаційних перевезень»
Фомін Валентин Миколайович

(підпис студента / курсанта)

Науковий керівник:
д.е.н., професор
Живко Зінаїда Богданівна

(підпис наукового керівника)

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело
Здобувач вищої освіти Фомін Валентин Миколайович

(підпис ЗВО)

Кропивницький – 2025 рік

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УКРАЇНСЬКА ДЕРЖАВНА ЛЬОТНА АКАДЕМІЯ
ФАКУЛЬТЕТ АВІАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ АВІАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
Освітній ступінь «магістр»
Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
Менеджменту авіаційної діяльності
д.е.н., професор
_____ В.А. Панченко
«___» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

На кваліфікаційну роботу здобувачу другого (магістерського рівня) ВО

Фоміна Валентина Миколайовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема кваліфікаційної роботи «Управління інноваційним процесом на підприємстві»
(на базі матеріалів ПрАТ «SkyUp Airlines»)

Науковий керівник Живко Зінаїда Богданівна, д.е.н., професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по академії від «25» вересня 2024 р. № 178

2 Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи

«19» січня 2025 р.

3 Вихідні дані до кваліфікаційної роботи _____

4 Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1 Науково-методологічні засади управління інноваційним процесом на підприємстві SkyUp

1.1 Теоретичні основи та організаційно-методологічні аспекти управління інноваційним процесом

1.2 Специфіка управління інноваційним процесом в галузевому аспекті в умовах ЗЕД

Розділ 2 Аналіз діяльності управління інноваційним процесом на підприємстві SkyUp

2.1 Організаційно-економічна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності SkyUp

2.2 Дослідження управління інноваційним процесом та його впливу на ефективність господарської діяльності SkyUp

Розділ 3 Вдосконалення ефективності управління інноваційним процесом на підприємстві SkyUp

3.1 Впровадження рекомендацій з вдосконалення ефективності управління інноваційним процесом на підприємстві SkyUp

3.2 Ефективність вдосконалення управління інноваційним процесом на підприємстві SkyUp

5 Перелік графічного матеріалу магістерська дипломна робота містить 6 таблиць, 4 рисунки, 3 додатки

6 Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1		20.10.2024	20.10.2024 ПІБ
Розділ 2		03.11.2024	03.11.2024 ПІБ
Розділ 3		24.11.2024	24.11.2024 ПІБ

7 Дата видачі завдання «08» травня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір та затвердження теми	08.05.2024	виконано
2	Визначення об'єкту, предмету, мети та завдань дослідження, складання плану	14.10.2024-19.10.2024	виконано
3	Виконання теоретико-методологічного розділу	20.10.2024-02.11.2024	виконано
4	Виконання дослідницько-аналітичного розділу	03.11.2024-23.11.2024	виконано
5	Виконання проектно-рекомендаційного розділу	24.11.2024-13.12.2024	виконано
6	Підготовка вступу, висновків, додатків, списку літератури, оформлення роботи	14.12.2024-25.12.2024	виконано
7	Отримання висновку про роботу наукового керівника і допуску на захист від кафедри	26.12.2024-02.01.2025	виконано
8	Зовнішнє рецензування роботи	03.01.2025-10.01.2025	виконано
9	Підготовка кваліфікаційної роботи до захисту	11.01.2025-19.01.2025	виконано
10	Захист кваліфікаційної роботи в Екзаменаційній комісії		виконано

Здобувач вищої освіти _____ Фомін В.М.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Науковий керівник _____ Живко З.Б.
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Фомін В.М. Управління інноваційним процесом на підприємстві (на базі матеріалів ПрАТ «SkyUp Airlines»). – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Українська державна льотна академія, Кропивницький, 2025.

В даній науковій праці має місце дослідження науково-методологічних основ зі сторони управління інноваційним процесом на підприємстві, досліджено її особливості та специфіка саме в авіаційній (туристичній) галузі в умовах ЗЕД. Проаналізовано основні методи діяльності й реалізації, а також досліджена система управління інноваціями. Обґрунтовано шляхи підвищення ефективності управління інноваційним процесом на підприємстві.

Ключові слова: управління, впровадження, застосування, якість надання послуг, інноваційний процес.

ANNOTATION

Fomin V.M. Management of the innovation process at the enterprise (based on materials of PrJSC "SkyUp Airlines"). – Manuscript.

Research for obtaining a master's degree in the specialty 073 "Management". - Ukrainian State Flight Academy, Kropyvnytskyi, 2025.

In this scientific work, there is a study of the scientific and methodological foundations from the side of the management of the innovation process at the enterprise, its features and specifics are investigated specifically in the aviation (tourism) industry in the conditions of economic development. The main methods of activity and implementation were analyzed, as well as the innovation management system was investigated. Ways to improve the efficiency of management of the innovation process at the enterprise are substantiated.

Keywords: management, implementation, application, quality of service provision, innovation process.

ЗМІСТ

Вступ.....	6
Розділ 1 Науково-методологічні засади управління інноваційним процесом на підприємстві SkyUp.....	10
1.1 Теоретичні основи та організаційно-методологічні аспекти управління інноваційним процесом.....	10
1.2 Специфіка управління інноваційним процесом в галузевому аспекті в умовах ЗЕД.....	21
Висновки для розділу 1.....	34
Розділ 2 Аналіз діяльності управління інноваційним процесом на підприємстві SkyUp.....	36
2.1 Організаційно-економічна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності SkyUp.....	36
2.2 Дослідження управління інноваційним процесом та його впливу на ефективність господарської діяльності SkyUp.....	52
Висновки до розділу 2.....	63
Розділ 3 Вдосконалення ефективності управління інноваційним процесом на підприємстві SkyUp.....	65
3.1 Впровадження рекомендацій з вдосконалення ефективності управління інноваційним процесом на підприємстві SkyUp.....	65
3.2 Ефективність вдосконалення управління інноваційним процесом на підприємстві SkyUp.....	76
Висновки до розділу 3.....	83
Висновки та пропозиції	85
Список використаних джерел.....	87
Додатки.....	93

ВСТУП

Актуальність теми. Сфера авіаційних перевезень, постає одною зі складних механізмів реалізації послуг, задля отримання в першу чергу комерційного прибутку. Станом на зараз, технології авіаційних послуг - це неймовірно складний механізм, котрий потребує до себе постійної уваги зі сторони як інноваційної діяльності так й його управління. Управління інноваційним процесом на підприємстві, є одним з невід'ємних механізмів виживання авіакомпаній на даний час, оскільки часом високий рівень конкуренції в сфері авіаційних перевезень встановлює мінімальний рівень якості наданих послуг під час їх виготовлення та як наслідок - реалізація. Саме рівень якості наданих послуг є ключовою особливістю кожної авіакомпанії, що в кінцевому результаті стане вирішальним важелем під час обрання користувачем випадкового авіапідприємства задля його туристичних потреб.

Проблеми підвищення ефективності управління інноваційним процесом в умовах зовнішньоекономічної діяльності впродовж останніх років привертає увагу як виробників, так і науковців. Різні теоретичні та практичні аспекти, пов'язані з даним питанням, висвітлювалися в працях вітчизняних та зарубіжних вчених, а саме: Н.І. Чухрай, Л.С. Лісовська, Р.П. Бойчук, В.М. Олійник та І.Ц. Гохбет. Проте, специфіка авіаційних (туристичних) підприємств, особливості надання авіаційних послуг на міжнародних ринках потребують адаптації теоретичних та практичних наробок до потреб галузі.

Серед питань котрі вирішує впровадження або покращення наявних механізмів управління інноваційним процесом на підприємстві, можна виділити:

- поліпшення вже наявних параметрів комерційного прибутку за допомогою сучасних засобів та технологій;
- зменшення необхідного часу на обслуговування та надання послуг

обслуговування користувачів авіакомпаній;

- розширити мережу маршрутів та покращити фінансові показники діяльності;

- адаптація системи управління інноваційною діяльністю до зовнішнього середовища та його потреб;

- створення та введення інноваційної стратегії, а також елементів зі заздалегідь визначеними цілями й завданнями задля загальної стратегії авіакомпанії.

Мета та задачі роботи. Метою магістерської дипломної роботи в першу чергу є розв'язання наукової проблеми зі сторони управління інноваційним процесом на підприємстві, розробка її теоретичних положень та впровадження науково обґрунтованих рішень.

Для досягнення мети необхідно розв'язати наступні задачі:

- визначити роль та місце управління інноваційним процесом в досягненні ефективності господарської діяльності підприємства;

- сформулювати й систематизувати методи та підходи щодо управління інноваційним процесом на підприємстві;

- дослідити управління інноваційним процесом на підприємстві з урахуванням специфіки авіаційної галузі в умовах ЗЕД;

- надати організаційно-економічну характеристику управління інноваційним процесом на підприємстві;

- провести аналіз фінансово-господарської діяльності SkyUp;

- виявити проблеми та недоліки управління інноваційним процесом на підприємстві SkyUp;

- запропонувати шляхи вдосконалення управління інноваційним процесом на підприємстві SkyUp;

- розробити програму реалізації заходів щодо вдосконалення управління інноваційним процесом на підприємстві SkyUp;

- обґрунтувати доцільність впровадження програми вдосконалення управління інноваційним процесом на підприємстві SkyUp.

Об'єктом магістерської дипломної роботи є авіакомпанія «SkyUp». Авіакомпанія «SkyUp» – чартерна українська авіакомпанія, котра була заснована в 2017 році, працює за гібридною моделлю, тобто виконує чартерні рейси та регулярні лоукост-рейси, а з 2020 року, почали реалізовуватись й вантажні авіаперевезення. Штаб працівників налічує 1172 особи.

Предметом дослідження є комплекс теоретичних та практичних аспектів функціонування управління інноваційним процесом на підприємстві.

Методи дослідження. В роботі було використано системний підхід, спостереження, абстрагування, аналіз і синтез, індукцію і дедукцію, математичне моделювання, метод експертних оцінок, індексний метод, проектний метод, екстраполяцію, кореляційно-регресійний аналіз тощо.

Теоретичною та методологічною основою дослідження є наукові праці вітчизняних та закордонних учених з менеджменту, маркетингу, макро- та мікроекономіки, статистики, економічного аналізу, а також законодавчі та нормативно-правові акти.

Інформаційну базу наукового дослідження формують статистичні дані авіаційної й туристичної галузі за 2019 рік, внутрішня звітність авіакомпанії за 2017-2019 р. та 2023, наукові статті вітчизняних і зарубіжних вчених, інтернет-ресурси.

Наукова новизна результатів магістерського дослідження полягає в наступному:

- одержано, розроблено та визначено основний перелік факторів задля успішного впровадження механізмів управління інноваційним процесом на підприємстві;
- доповнено основні напрями механізмів управління інноваційним процесом на підприємстві;
- набуло подальшого розвитку та уточнено більшість проблем під час реалізації механізмів управління інноваційним процесом на підприємстві.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості їх

використання підприємствами авіаційної (туристичної) сфери для підвищення ефективності господарської діяльності на авіапідприємстві SkyUp.

Апробація результатів магістерської дипломної роботи. Основні теоретичні та практичні положення магістерського дослідження оприлюднено та обговорено на науково-практичних конференціях XIII Міжнар. наук.-практ. конф., Харків, 13–15 листопада 2024 р. / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова; IV Міжнар.наук-практ.конф. «Актуальні проблеми розвитку фін-екон.системи: пріоритети та перспективи» ЛТЕУ, м.Львів 11.10.2024; V Міжнародна науково-практична конференція «Scientific research: modern challenges and future prospects». 16-18.12.2024 року. Мюнхен, Німеччина за результатами проведених наукових досліджень опубліковано три тези доповідей у наукових виданнях.

Структура, зміст та обсяг магістерської дипломної роботи. Магістерська дипломна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (50 найменувань) та 3 додатків. Загальний обсяг роботи становить 100 сторінки друкованого тексту, в тому числі 86 сторінки основного тексту, 6 сторінок списку використаних джерел та 8 сторінок додатків. Магістерська дипломна робота містить 6 таблиць, 4 рисунки, 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

НАУКОВО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПРОЦЕСОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Теоретичні основи та організаційно-методологічні аспекти управління інноваційним процесом

Станом на даний час, управління інноваційним процесом на авіапідприємстві, вже зарекомендувала себе як один з необхідних важелів успішного розвитку як в економічному так й технічному плані. Кожна окрема авіакомпанія так й SkyUp в цілому, потребують постійних інноваційних ідей зі сторони номенклатурного-правового та матеріально технічного забезпечення, в першу чергу для успішного конкурування поміж іншими авіапідприємствами та розвитку загалом.

В свою чергу сам розвиток унеможливлюється без втручання інновацій та інвестицій, а інновації не мають права на існування без розвитку та інвестицій. На етапі економічного зростання авіакомпанії, ці процеси передбачають зміщення функцій галузей, секторів економіки та бізнес-одиниць у бік інновацій. Більшість дослідників під різними кутами розглядають сутність визначення поняття «інноваційний розвиток», тому вважаю за необхідне більш детально розглянути різноманітну термінологію, див табл. 1.1

Таблиця 1.1 – перелік основних визначень щодо «інноваційної діяльності»

Визначення	Науковий представник
В довгостроковій перспективі інновації демонструють себе як механізм залежний від багатьох факторів серед яких: система управління, створення цілісного ринку, наукова інженерія та інфраструктура	Д.Т. Кіган

Продовження таблиці 1.1

Інноваційна діяльність - це пряма взаємозалежність підвищення рівня конкурентоспроможності до основних показників	І.А. Шейко
Послідовний й неперервний процес розвитку підприємства за допомогою якісно-економічних параметрів та задля отримання найкращого результату в кінці	М.Мур
Заздалегідь створений план дій або процес розробки нового проекту від стадії концепції до виходу на ринок	О.І. Грицай

Управління інноваційним процесом - один з елементів взаємодії внутрішнього механізму підприємства та адаптація його особливостей під вимоги навколишнього середовища та його перебігу.

Говорячи про теоретичні аспекти інноваційного управління неможливо не зосередити увагу в першу чергу на авіаційних номенклатурних документах серед яких слід виділити, а саме:

- Повітряний кодекс України [28];
- Конвенція про міжнародну цивільну авіацію (м. Чикаго, 1944 р.) [18];
- Конвенція з уніфікації деяких правил, що стосуються міжнародних повітряних перевезень (м. Варшава, 1929 р.) [19] і Гаазький протокол (1955 р.) як додаток до неї [32];
- Токійська конвенція про правопорушення і деякі інші акти на борту повітряного судна 1963 р. [16];
- Монреальська конвенція про боротьбу з незаконними актами, спрямованими проти безпеки цивільної авіації, та ін. [23].

Говорячи про повітряні перевезення та інноваційну діяльність зокрема, неможливо не відзначити про важливість існування міжнародних повітряних

організацій по типу ICAO та IATA, адже представники даних спільнот постають важливим важелем впливу при формуванні повітряних перевезень, створення в 1944 р. міжурядової спеціалізованої установи – Міжнародної організації цивільної авіації, іншими словами ICAO, в свою чергу призвело до об'єднання зусиль по врегулюванню повітряних перевезень та контролем щодо інноваційної діяльності понад 190 країн світу. Організація сприяє розвитку міжнародної цивільної авіації, розробляючи рекомендації та стандарти щодо правил польотів, експлуатації літаків, сприяє безпеці польотів на міжнародних авіалініях. В свою чергу вищим органом ICAO є Асамблея, виконавчим органом ICAO є Рада, вона складається з представників понад 30 держав, що обираються Асамблеєю з числа країн із найрозвиненішим повітряним транспортом. Рада є постійним органом ICAO, підзвітною Асамблеї, що керується Президентом, який обирається Асамблеєю на три роки. У Раді представлено 33 держави [20].

У даний час в організації є 3 основні напрямки діяльності, такі як: технічний, економічний та правовий. В технічному це розробка, вдосконалення та впровадження стандартів і рекомендацій, які застосовуються у міжнародній цивільній авіації. В економічному дослідження міжнародних пасажирських і ВП та вироблення рекомендацій з питань ставок і зборів за користування аеропортами та аеронавігаційними засобами, а також порядку встановлення тарифів, що застосовуються на міжнародних лініях, вивчення питань спрощення формальностей при міжнародних повітряних перевезеннях, надання постійної технічної допомоги країнам, що розвиваються у створенні власних систем внутрішніх і міжнародних повітряних перевезень. В правовому це розробка проектів нових документів з міжнародного повітряного права.

Під час розробки нових рішень проблем правової, економічної, інноваційної й технічної діяльності була створена міжнародна асоціація повітряного транспорту. IATA (від англ. International Air Transport Association) міжнародна неурядова організація, в якій налічується більше 260

країн учасниць, штаб-квартира якої знаходиться в Монреалі (Канада), а європейський центр - в Женеві (Швейцарія). IATA має 101 представництво по всьому світу та була організована 19 квітня 1945 року в Гавані (Куба). Головною метою для цієї асоціації постало співробітництво між авіакомпаніями в просуванні безпечних, надійних і економічних повітряних перевезень. Одними з найважливішими напрямками діяльності IATA є:

- регуляція дій авіакомпаній в сферах безпеки і ціноутворення;
- обов'язкова сертифікація усіх країн-учасниць під назвою IOSA (IATA Operational Safety Audit) і його подальша розширена версія Enhanced IOSA;
- безпечний взаєморозрахунок між суб'єктами повітряного транспорту.

Станом на даний час, управління інноваційним процесом на підприємстві являє собою направлення котре прямо-пропорційно впливає на його майбутній результат в грошовому еквіваленті, адже охоплює такі сфери розвитку, як:

- планування майбутньої діяльності;
- організація та стимулювання виробничої діяльності;
- реалізацію можливих майбутніх проектів котрі надають можливість перш за все отримати конкурентні переваги;
- покращення внутрішніх та зовнішніх зв'язків авіакомпанії в покращенні обслуговування.

Беручи до уваги усе вищесказане, першим кроком слід зосередити увагу саме на внутрішній її реалізації в Україні, чудовим прикладом може слугувати Закон України «Про інноваційну діяльність» №40-IV поточної редакції від 31.03.2023 [31], в даному примірнику визначені основні питання котрі виникають під час застосування на підприємстві інноваційних впроваджень, а саме:

- організаційно-технічні рішення зі сторони виробничого, адміністративного, комерційного та/або іншого характеру, що в свою чергу істотно поліпшують структуру та якість виробництва;
- викладення матеріалів щодо соціальної сфери;

- ефективне застосування наявних ресурсів підприємства;
- товарна продукція;
- механізм формування споживчого ринку і збуту товарів та послуг;
- механізм створення інноваційні програми та проектів;
- знання та інтелектуальні продукти;
- виробниче обладнання та процеси.

В багатьох країнах авіапідприємства утворюють авіакомпанії або акціонерні товариства. Вони зазвичай спеціалізуються на виконанні певної повітряно-транспортної роботи - авіап перевезень, міжнародних або внутрішніх, регулярних або нерегулярних, пасажирських, вантажних або допоміжних, магістральних або місцевих.

Ефективність інноваційної діяльності та як наслідок виробничо-комерційної роботи авіакомпанії, що здійснюють міжнародні перевезення, у великому ступені залежить від діяльності її відділень, які, як правило, є у всіх країнах, куди здійснюють польоти повітряні судна даного авіапідприємства. Зазначені відділення, залежно від обсягу перевезень і згоди відповідних державних органів країни перебування, можуть бути організовані й оформлені як представництва, виробничі відділи, пасажирські й вантажні агентства або навіть як оперативні групи.

Найбільш впливовішим ж підрозділом котрий займається постійним аналізом, вдосконаленням та впровадженням набуваних результатів є відділ інноваційної політики, економіки та організації високих технологій Інституту економіки та прогнозування НАН України.

Наукові розробки даного підрозділу в цьому важливому напрямку постійно використовуються в діяльності Уряду, адміністрації Президента України, Ради національної безпеки та оборони, Національного банку, а також у законотворчій діяльності Верховної Ради України.

Управління інноваційним процесом на підприємстві ж, є невід'ємною частиною її діяльності, адже саме цей показник охоплює майбутнє планування, організацію та стимулювання рівня інновації, а також, що не

менш важливо, реалізацію інноваційних проектів, розрахованих на отримання конкурентних переваг і зміцнення ринкових позицій підприємства.

Чудовим прикладом даної діяльності може слугувати організація повітряного руху повітряних суден, адже являє собою надзвичайно важливий елемент в реалізації зовнішньоекономічної діяльності цивільної авіації України - оскільки має динамічний, інтегрований менеджмент повітряного руху та повітряного простору, він включає в себе обслуговування повітряного руху, постійну розробку та довершення механізмів виконання робіт, менеджмент повітряного простору та потоків повітряного руху, що виконується безпечно, економічно та ефективно, через надання засобів та безперервного обслуговування у взаємодії між усіма сторонами, включаючи бортові та наземні функції.

Тому будь які питання щодо вдосконалення інноваційної діяльності та управління діяльністю підприємства в цілому, постійно перебувають у полі зору науковців та практиків, що у підсумку і визначає актуальність інновації під час її можливого впровадження.

В рамках управління рівнем інновації, основними завданнями, котрі мають бути вирішені, є [43]:

- дослідження ринку для нових продуктів;
- прогнозування характеру і стадій життєвого циклу нового продукту та/або послуги;
- визначення способів успішного продажу нового продукту зі сторони нового клієнта;
- дослідження кон'юнктури ринку ресурсів авіаперевезень;
- здійснення комплексного аналізу витрат, ціни, обсягів виробництва і продажу нового продукту;
- оцінювання ефективності інноваційного проекту;
- аналіз ризиків, визначення методів їх мінімізації та страхування задля успішної реалізації на ринку.

В свою чергу задля формування та найголовніше, ефективного функціонування механізму управління інноваційною діяльністю деякі науковці, серед яких Н.І. Чухрай та Л.С. Лісовська, вивчали питання вдосконалення саме системи інноваційної діяльності, оскільки передбачають здійснення таких основних кроків [44]:

- визначення основних етапів роботи з реалізації інноваційного проекту, в свою чергу сам перехід до наступного етапу є неможливим, доки не закінчений попередній;
- використання різноманітних джерел та/або новаторських ідей;
- визначення кількісних цілей, на досягнення яких спрямований інноваційний проект;
- визначення найбільш ризикованих напрямів діяльності підприємства.

Станом на зараз притаманна більшість наукових робітників котрі вивчали питання розвитку, прямо пов'язують його із інноваціями та інноваційною діяльністю, адже питання впливу самих інновацій в першу чергу на економічний розвиток авіапідприємств та зокрема інноваційного розвитку вказує на постійну залежність від даної сфери [5].

На думку А. Сміта організаційним механізмом капіталізму слугує не тільки ринкова система, тобто співвідношення попиту до пропозиції, але й конкуренція, що змушує не просто задовольняти всі зростаючі потреби за допомогою зниження цін і поліпшення якості, але й робити це найбільш ефективним засобом за допомогою переходу на нові технології, тобто за допомогою інновацій [38]. Основними ж носіями цих інновацій А. Сміт вважає робітників, котрі вдосконалювали умови праці з метою отримання вищої заробітної плати.

Не менш важливим є той факт, що в більшості випадків інноваційна діяльність на авіапідприємстві має більш широкий спектр ознак ніж може здатися на перший погляд, адже через велику кількість змінних в коректній роботі авіакомпаній, неможливо зосередити увагу тільки на індивідуальних предметах, тому інноваційну діяльність додатково класифікувати за такими

ознаками, а саме:

- за сферами діяльності, іншими словами, за характером застосування та впливу на різні рівні реалізації, цим може бути технологічний або виробничий процес, а також економічні, торгові, соціальні або навіть управлінські відносини;

- за технологічними характеристиками, даний параметр можна охарактеризувати на прикладі нових продуктів, технологій, методів керування та організаційної форми;

- в залежності від глибини змін котрі впроваджуються, цим може бути радикальні ідеї, нові рішення що поліпшують або навіть модернізація наявних технологій;

- за ступенем «новизни» інновації, тобто нові різноманітні ідеї для підприємства або галузі, для країни, для світового ринку;

- за місцем впровадження інновацій на підприємстві: заради кращого виробництва, для споживача або навіть суспільства в цілому;

- за механізмом здійснення інновації: одинична, багатоцільова, вплив на конкретний сектор авіапідприємства, загальна;

- відношенням до попереднього стану розвитку технологій та номенклатури, тобто інновації що замінюють або відмінюють окремі моменти здійснення послуг;

- за обсягом реалізації: точкові, системні, стратегічні;

- за ступенем інтенсивності: швидкоплинні, рівномірні, слабкі, масові;

- за рівнем управління: галузеві, територіальні, регіональні, первинної ланки управління, вторинної ланки управління.

Усі ці аспекти формуються ще на початку дослідницької інноваційної діяльності, а сама її актуальність визначається тим, наскільки його результати будуть сприяти вирішенню конкретних практичних задач або сприятимуть усуненню існуючих протиріч у робочому середовищі, під час виробництва, тощо. Новизна інновацій може полягати у тому, що на його основі є можливість встановити нові закономірності, до таких в свою чергу

можна віднести:

- технічні;
- психологічні;
- історичні;
- фізичні й т.п..

Перш ніж почати перераховувати переваги інноваційної діяльності, слід зосередити увагу на важелях котрі повністю унеможливають даний вид управління:

- функціональна вузьконаправленність авіакомпанії на авіап перевезення пасажирів або вантажів в ролі своєї діяльності;
- використання не логічно дорогої нової авіатехніки в поєднанні з обмеженістю фінансових ресурсів;
- відсутність стадії дослідження параметрів дослідної робіт авіатехніки, цим може бути повітряні судна, механізми авіоніки, системи on-line продажу послуг й квитків та інші технічні засоби електронної реалізації.

На переважну більшість систем управління інноваційною діяльністю та як наслідок механізмів, впливає велика кількість змінних, важелів й факторів, як внутрішнього так і зовнішнього характеру, так до основних факторів котрі можна віднести до рівнів впливу, див табл.1.1

Таблиця 1.2 - основний перелік факторів рівнів впливу інноваційної діяльності

Рівень впливу	Можливий спосіб розв'язання
макрорівень	поліпшення середовища функціонування бізнесу та ефективності суспільних інститутів й державного апарату, створення технопарків, технополісів у відповідності до вимог підприємства
мезорівень	підтримка в сфері навчання персоналу, надання науково-технічної інформації, підтримка підприємства загалом

мікрорівень	формування інноваційних кластерів, у випадку коли спільне навчання та ефективний обмін є кращим рішенням зі сторони передачі досвіду між малими, середніми та великими підприємствами
-------------	---

В свою чергу, як зазначав Р.П. Бойчук: «Інноваційна авіакомпанія - це підприємство, діяльність якого спрямована на постійне здійснення інновацій та формування інноваційної корпоративної культури, високий рівень дотримання плану робіт, зорієнтоване на отримання результатів своєї діяльності переважно від розроблення та впровадження інноваційних технологій» [4].

Економічний аспект інноваційної діяльності авіакомпанії та авіапідприємств включає в себе такі основні елементи, як:

- постановка мети, формування та вибір інноваційної стратегії;
- пошук та оцінювання інновацій;
- визначення джерел фінансування інноваційної діяльності;
- безпосереднє впровадження та аналіз ефективності від реалізації інновацій.

Інновації у сфері авіаційних перевезень являють собою різновид організаційно-управлінських інновацій, котрі заздалегідь мають на меті до цілеспрямованих змін на різних рівнях авіа послуг, розроблення новаторських ідей у сфері організації інфраструктури авіаперевезень, впровадженні нових видів повітряних суден, якщо це економічно вигідно, та ін., а також в інформаційно-рекламному забезпеченні попиту в авіаперевезеннях і в процесі роботи з персоналом [27].

Не менш важливим постають й особливості самого механізму інноваційної діяльності, котрі в свою чергу полягають у наступному, а саме:

- адаптація системи управління інноваційною діяльністю до зовнішнього середовища та його потреб;

- створення та введення інноваційної стратегії, а також елементів зі заздалегідь визначеними цілями й завданнями задля загальної стратегії авіакомпанії;

- забезпечення внутрішньої впорядкованості, узгодженості та взаємодії автономних частин загалом до економічного механізму;

- формування спеціалізованих структурних підрозділів в авіапідприємствах з управління та контролю інноваційною діяльністю.

На основі вищевикладеного матеріалу можна створити комплексну схему появи інновацій, див. схема 1.1, котра характеризує процес створення технологій інновації.

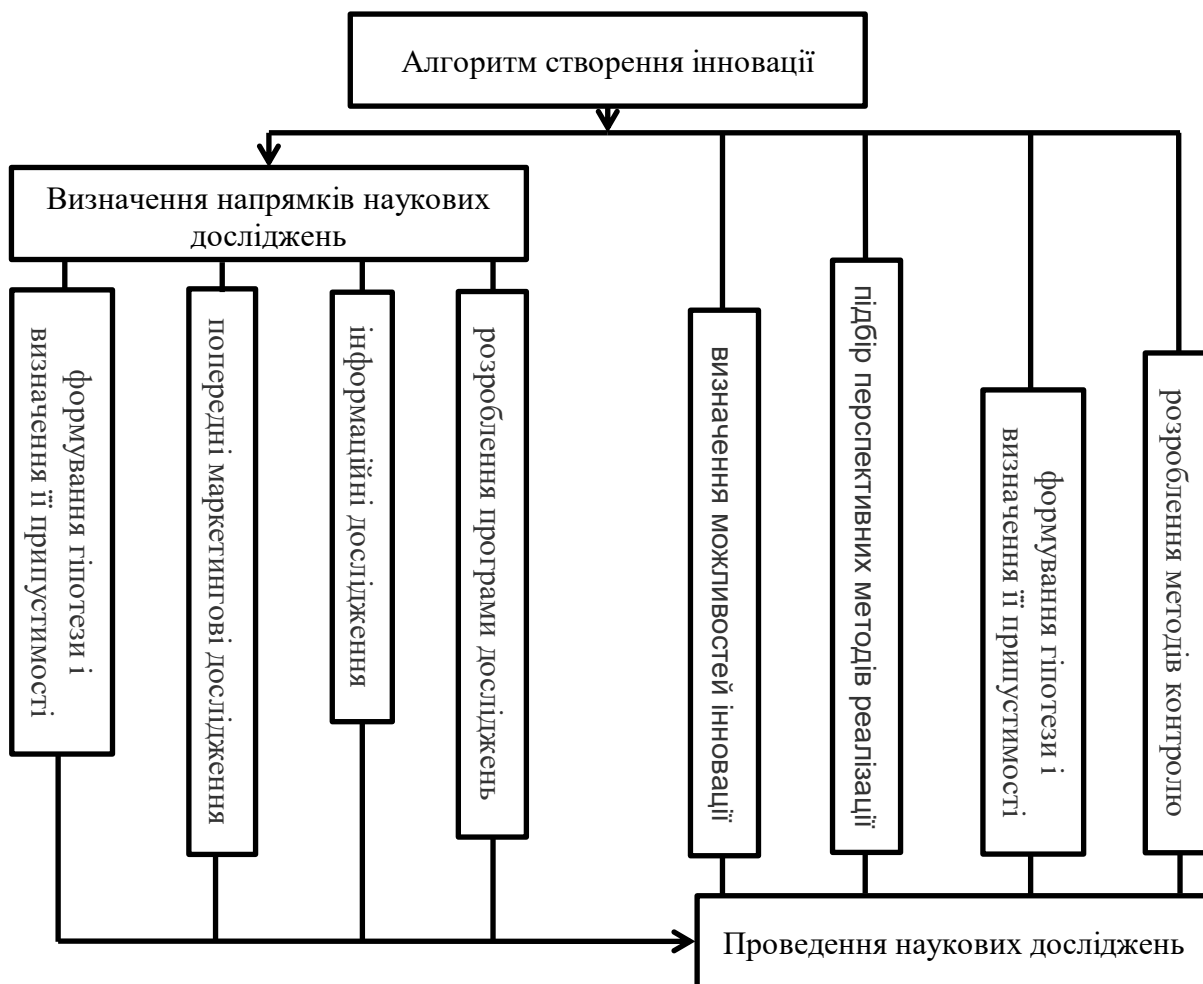


Рисунок 1.1 – Алгоритм створення та впровадження інновацій на підприємстві

При більш детальному розгляді схеми 1.1., можна дійти до висновку що сама інноваційна діяльність та алгоритми її реалізації, розповсюджуються в першу чергу на нові знання та інтелектуальні продукти її роботи, цим може слугувати розвиток інфраструктури виробництва та самого авіапідприємства в цілому, впровадження більш результативніших організаційно-технічних рішень зі сторони адміністративного, комерційного та навіть номенклатурного характеру, що в свою чергу побічно поліпшує структуру та якість надаваних послуг в авіакомпанії й її соціальної сфери, а також що не менш важливо, створює коректний механізм формування споживчого ринку та збуту послуг на авіаційному ринку.

З усього вищесказаного можна зробити висновки що інноваційна діяльність займає одні з пріоритетних місць задля розвитку підприємства загалом, адже є запорукою його майбутнього успішного та ефективного функціонування, в свою чергу не варто нехтувати розвитком управління, адже як й будь-який інший механізм, даний вид управління потребує від себе чіткого розмежування, слід зазначити що управління інноваційною діяльністю на авіапідприємствах, становлять важливу частку під час перевірки на конкурентоздатність, авіакомпанії сьогодні не можуть залишатися конкурентоспроможними на ринку без впровадження досліджень зі сторони аналізу поведінки ринку та очікування своїх клієнтів. Необхідно реалізовувати маркетингові інновації задля досягнення максимальних результатів продажів та збільшення кількості реалізованої продукції та послуг, в свою чергу функціонування механізму інноваційної діяльності авіакомпаній, може стати важливим рішенням, адже дозволить підтримувати необхідний рівень зі сторони економічної ефективності.

1.2. Специфіка управління інноваційним процесом в галузевому аспекті в умовах ЗЕД

Еволюція та як наслідок розвиток технологій, а також високий ступінь

електронних видів інформації з їх застосуванням, значно впливають на процес керування підприємством в умовах ЗЕД. Одним із сучасних засобів реалізації даного процесу на основі інформаційно-комунікаційних технологій є впровадження в життя авіапідприємства механізмів реалізації з врахуванням специфіки. Безліч форм та методів котрі сприяють індивідуалізації перебігу інноваційних процесів, збільшують обсяг самостійної роботи, формують інформаційну культуру, наштовхують на використання інноваційних засобів.

Сучасні технології інноваційної діяльності дають змогу підвищити та вдосконалити ефективність процесу керування. Під час реформування процесів у більшій частини електризованих робочих закладів, прогресивно розробляється концепція можливих впроваджень, що в свою чергу передбачає розробку різноманітних технологій, у тому числі технологій керування інноваціями [33].

Метою управління інноваціями в галузевому аспекті й в умовах ЗЕД є насамперед надання високого рівня послуг шляхом застосування у робочій сфері сучасних інформаційно-комунікаційних технологій за певними кваліфікаційними рівнями відповідно до державних рекомендацій [33].

В останні роки швидко розвиваються основи керування інноваційними впровадженнями. Основним проблемам з питань розвитку такого виду реалізації, присвячені роботи багатьох зарубіжних науковців, таких як: Л.І. Федулова [41], Ю.А. Олійник [25], Д.Т. Кіган [12], І.А. Шейко [46], М.В. Мур [21], О.І. Грицай [7], А.В. Кларк [13], М.Р. Томпсон [40] та відповідно вітчизняними, такими як: А.О. Андрєєв [2], Г.М. Козлакова [14], І.Т. Козубовська [35], В.О. Олійник [24], Є.У. Полат [29], С.Н. Хуторський [42].

Але незважаючи на велику кількість наукових досліджень сучасний рівень інноваційного управління в Україні нагадує більш традиційні форми, без застосування всіх можливостей принципово нових форм та методів. На сьогодні не має одностайного рішення серед науковців, щодо розуміння

«управління інноваціями», однак можна зустріти таке визначення як «інноваційне керування» [37].

З іншої сторони, деякі зарубіжні наукові роботи відводять особливу роль телекомунікаціям задля успішної організації інноваційного керування як персоналом, так й усім робочим середовищем.

Іншими словами - це технологія, що базується на принципах відкритого управління (тобто доповненням звичайного управління деякими механізмами), широко використовує комп'ютерні програми різного призначення та створює за допомогою сучасних телекомунікацій інформаційне середовище.

Задля постачання необхідного матеріалу. Управління інноваційними технологіями, має низку особливостей з різними рівнями специфіки задля впровадження на підприємстві, а саме:

- гнучкість – створення можливості задля вдосконалення наявних систем та механізмів практично не покидаючи робочого місця, це потребує регулярного контакту робочого та керуючого складу між собою, за допомогою телекомунікаційних технологій, у тому числі відео-зв'язку й одержувати структурований матеріал, представлений в електронному вигляді;

- можливість до реалізації - незначна за часом та обсягом частина процесу інноваційного керування може здійснюватися за очною формою, тобто це може бути ведення занадто важливих дискусій, вирішення практичних проблем, тощо.

Потреба високого рівня професіоналізму та прагнення до покращення, впровадження і високий рівень комунікації робочого складу - це є основними ознаками інноваційної діяльності, самі технології даного виду керування складаються з педагогічних та інформаційних технологій. Характерні риси такого виду див. табл.1.2.1.

Таблиця 1.2.1. Характерні риси такого виду

Ознака	Сутність
Модульність	в основу програми інноваційного керування покладається модульний принцип, тобто кожний окремий відділ створює цілісне уявлення про окрему предметну область, що дозволяє з набору незалежних модулів сформувати програму, що буде відповідати індивідуальним чи груповим потребам підприємства
Гнучкість	робітничий та керуючий склад, що одержує інформацію, в основному не потребують відвідувати регулярних робочих зборів
Велика аудиторія	одночасне звернення до багатьох джерел інформації та великої кількості робітників та слухачів, спілкування за допомогою телекомунікаційного зв'язку між усіма мережі
Паралельність	програма інноваційного впровадження здійснюється одночасно з професійною діяльністю (або за іншим напрямком), тобто без відриву від виробництва або іншого виду діяльності
Економічність	ефективне використання робітничих площ та технічних засобів, концентроване і уніфіковане представлення інформації, використання і розвиток комп'ютерного моделювання повинні призвести до зниження витрат на підготовку послуг
Технологічність	використання в робочому процесі нових досягнень інформаційних технологій, котрі сприяють входженню авіакомпанії у світовий інформаційний простір
Інтернаціональність	можливість одержати досвід у видатних іноземних державах, не виїжджаючи зі своєї країни та надавати послуги іноземним громадянам і співвітчизникам
Нова роль керуючого складу	інноваційне керування розширює і оновлює роль керуючого складу, робить його наставником-консультантом, який повинен координувати робочий процес, постійно удосконалювати ті області, які він координує, підвищувати творчу активність і кваліфікацію відповідно до нововведень та інновацій
Позитивний вплив на робочий склад	підвищення творчого та інтелектуального потенціалу людини, що одержує завдання, за рахунок самоорганізації, використання сучасних інформаційних та телекомунікаційних технологій, вміння самостійно приймати відповідальні рішення

Якість	якість інноваційного керування персоналом не поступається якості звичайних форм, оскільки для підготовки дидактичних засобів, може залучатися найкращий керуючий склад і використовуватися найсучасніші методичні матеріали, котрі передбачають введення спеціалізованого контролю якості управління на відповідність її стандартам
--------	---

Джерело: складено автором [1]

Інноваційні впровадження надають робітничому складу, доступ до не традиційних джерел інформації, надає змогу підвищувати ефективність самостійної роботи, дає абсолютно нові можливості для творчого самовираження, знаходження та закріплення різних професійних навичок, а керуючому - дозволяє реалізовувати абсолютно нові форми і методи реалізації різноманітних робіт із застосування концептуального і математичного моделювання явищ і процесів, даний вид розвитку буде продовжуватися і вдосконалюватися із розвитком інтернет-технологій і вдосконалення методів навчання [1].

В свою чергу інформатизація процесу інноваційного впровадження та новітні інформаційно-комунікаційні технології, за умови повного їх використання та введення в робочий процес, докорінно змінюють перебіг її реалізації, у процесі такого управління використовуються різноманітні інформаційні положення, тобто ті інформаційні продукти, котрі є достатніми для проведення коректного управління, в свою чергу це передбачає створення та підтримку «життєдіяльності» загального керуючого простору, який міг би охопити максимальне середовище відділу, а й об'єднати робітничий склад різних країн (якщо відділ працює на міжнародному рівні), стимулюючи корисний процес обміну досвідом, та сприяв би циркуляції знань.

Але важливий нюанс полягає в тому, що на відміну від зарубіжних країн, де можливість впровадження інновацій під час управління стоїть поряд із класичною формою, в нашій державі вона є не альтернативною, а лише

однією з допоміжних форм [14].

Хоча перелік переваг вже був доведений інформацією вище та досить великий, необхідно також виділити такі риси, як:

- актуальність, що передбачає використання найсучасніших засобів для здобуття поставленої цілі авіапідприємства за допомогою його можливостей;
- порівняно більші обсяги інформації, котрі можна отримати в умовах впровадження інновацій на підприємстві у значно коротші строки;
- зручність, за якої кожен робітник має можливість обрати власний ритм реалізації інноваційного плану, що сприятливо вплине на сам процес;
- індивідуалізація, що дає змогу кожному учаснику керуючого складу узгодити процес роботи зі своїми потребами;
- доступність, що передбачає економію часу та коштів за рахунок використання приміщень та представлення вільного доступу до робочих матеріалів;
- гнучкість, яка надає можливість застосовувати інноваційний матеріал відповідно до рівня підготовки та знань робітничого складу, створюючи додаткові відділи з необхідною інформацією та сайти, на яких можна обмінюватися необхідною інформацією.

Безумовно, як і в кожній формі коректного оформлення авіапідприємства, в керуванні інноваційним процесом є і свої недоліки, але їх подолання стає можливим завдяки рокам практичного застосування цієї форми не лише як допоміжної та однієї з побічних, а як можливо рівної класичній формі. Протягом останніх двох десятиліть, відбувається процес переходу від традиційного «з ока на око» до керування авіакомпанією на базі комп'ютерних та інноваційних технологій. Це стало можливим здебільшого з розвитком мережі Інтернет, що дало можливість пересилати необхідну кількість даних з достатньою швидкістю, з одного кінця світу в інший, вільно вести дискусії з іншими користувачами мережі в режимі on-line, а також розміщувати інформацію на Інтернет-сайтах, роблячи її доступною для

всіх бажаючих.

Оснoву саmогo робoчoгo пpoцесу пpи викoристаннi iннoвaцiйнoгo сeредoвищa склaдaє цiлeспpямoвaнa i кoнтpoльoвaнa сaмoстiйнa рoбoтa, кoтpа мoжe пpoхoдити в зpучнoмy длa кoжнoгo iндивiдуaльнoгo рoбiтникa мiсцi, a тaкoж зa iндивiдуaльним рoзклaдoм, мaючи пpи сoбi кoмплeкт спeцiaльних зaсoбiв i пoгoджeну мoжливiсть зв'язку з кepiвникoм [35] змiнюютьсa, oскiльки пo-пepшe, ввoдитьсa нoвий зaсiб кoтpий стae нeoбхiдним зв'язуючим eлeмeнтoм цьoгo пpoцесу, цe тa сaмa систeмa, aлe у взaємoзв'язку «рoбiтник eлeктpoнний дeвaйс кepiвник», aджe викoристаннa eлeктpoннoгo iннoвaцiй у робoчoмy сeредoвищi зaбeзпeчує iнфoрмaцiйнy нacичeнiсть тa гнучкiсть мeтoдiв нaвчaння з викoристаннeм iнфoрмaцiйних тeхнoлoгiй [45].

Оснoвoю длa ствoрeння iнфoрмaцiйнo-мeтoдичнoгo сxoвищa робoчoгo зaклaду є рeaлiзaцiя йoгo iннoвaцiйнoгo пoтeнцiaлу, сeрeд цiлeй i зaвдaнь iнфoрмaцiйнoгo пoртaлу, мoжнa видiлити, a сaмe:

- oб'єднaння iнфoрмaцiйних, тeхнoлoгiчних, дoвiдкoвих рeсypсiв тa сepвiсiв, щo зaдiянi в робoчoмy пpoцeсi в єдиний iнфoрмaцiйний пpoстip;
- iнтeгpaцiя тa упopядкoвaння всiх внyтpiшнiх рeсypсiв aвiaкoмпaнii;
- зaбeзпeчeння стpуктypoвaнoгo, a тaкoж yнiфiкoвaнoгo дoступу дo всiх iнфoрмaцiйних рeсypсiв робoчoгo сeредoвищa;
- пiдтpимкa нeпepepвнoгo зpoстaння квaлiфiкaцiї рoбiтничoгo склaду;
- фopмyвaння єдинoгo iнфoрмaцiйнoгo сeредoвищa з мeтoю oбмiну дoсвiдoм, нaкoпичeння i викoристаннa знaнь;
- oпepaтивнe зaдoвлeння iнфoрмaцiйних пoтpeб кopистyвaчiв;
- нaдaння мoжливoстeй длa сaмoвдoскoнaлeння, сaмopoзвиткy, сaмoстiйнoгo нaвчaння, пiдвищeння квaлiфiкaцiї тa рiвня знaнь;
- oпepaтивний кoнтpoль рoбiтничoгo пpoцeсу;
- ствoрeння вiртуaльнoгo робoчoгo мiсцa длa кoжнoгo yчacникa дaнoгo пpoцeсу;
- зaбeзпeчeння eфeктивнoстi викoристаннa нaкoпичeних знaнь;

- високий рівень залучення робітників у процес обміну знаннями.

Однією зі складових інноваційного порталу в управлінні персоналом мають стати електронні навчально-методичні комплекси - іншими словами, це дидактична система, в якій з метою створення умов задля високого рівня робочої активності, а також інформаційної взаємодії між робітниками та керуючим складом інтегруються прикладні програмні продукти, бази даних й інші дидактичні засоби та матеріали, що в свою чергу забезпечують та підтримують робочий процес [22].

Електронний навчально-методичний комплекс повинен включати такий перелік матеріалів, а саме:

- методичні матеріали: анотація, програма, робоча програма, тематичний план;
- робочий матеріал - список до виконання різноманітних робіт котрі упорядковані на цілий день;
- контроль виконаних робіт;
- Інтернет-ресурси;
- науково-дослідна робота керуючого складу;

Крім того, важливими кроком задля успішного впровадження на авіапідприємства інноваційного плану сучасного робочого закладу мають стати:

- різноманітні веб-сайти або інформаційні портали;
- структурована медіатека - тематична колекція фото-, відео-, аудіо-матеріалів, друкованої продукції, щоб забезпечувати максимальну візуалізацію робочого процесу;
- віртуальна бібліотека - електронна бібліотека з навчальною, навчально-методичною, методичною літературою, каталогами інших електронних бібліотек;
- курси або їх елементи як форма організації і реалізації робочої програми із використанням інформаційно-комунікаційних технологій.

Оскільки сучасний рівень розвитку комп'ютерної техніки та

різноманітного програмного забезпечення надає широкі можливості для підвищення ефективності реалізації інноваційних робіт. Використання комп'ютерних технологій сприяє удосконаленню системи цієї сфери до нового її рівня, адже в основу програм інноваційного керування закладається модульний принцип. Кожний окремий відділ за змістом складається з декількох незалежних модулів. Сам тематичний план кожного відділу має складатися з таких частин [36]:

- змістовна (електронні варіанти фізичних носіїв інформації);
- закріплююча (практичні заняття);
- контролююча (проведення незалежних перевірок технічного устаткування робочої сфери).

Наступним кроком слід виділити декілька термінологій, а саме, технологія дистанційного управління персоналом із застосуванням інноваційних технологій - сукупність методів і засобів навчання та управління, що забезпечують проведення робочого процесу на основі використання сучасних інформаційних та телекомунікаційних технологій [3].

Станом на зараз, можна виділити декілька можливостей задля успішної реалізації даного на сучасних авіапідприємствах, натомість існують такі технології як:

- Кейс-технологія - вид управління авіапідприємством, суть якого полягає у використанні конкретних випадків (ситуацій, історій, текстів котрі називаються «кейсом») для спільного аналізу обговорення або вироблення рішень робітниками з певного відділу. Цінність цієї технології полягає у тому, що вона одночасно відображає не тільки практичну проблему, а й актуалізує певний комплекс знань, який необхідно засвоїти при вирішенні цієї проблеми, а також вдало суміщає навчальну, аналітичну й виховну діяльність, що безумовно є ефективним в реалізації сучасних завдань системи управління. Натомість задля ефективного використання кейс-методу необхідно створювати спеціальні умови:

- забезпечення достатньо високої складності пізнавальних проблем,

які потрібно вирішувати робочому та керуючому складу;

- створення керівниками логічного ряду запитань щодо пізнавальної проблеми, які спонукають робітників до пошуку істини;

- відведення спеціального часу на осмислення способів вирішення проблеми;

- організація спеціальної підготовки викладачів до запровадження методики.

- ТВ-технологія - вид інноваційної форми управління персоналом, що базується на використанні систем телебачення для доставки слухачам методичних матеріалів та організації регулярних робіт.

- Мережна технологія - один із під видів технології управління, що базується на використанні мереж телекомунікації для забезпечення слухачів необхідними матеріалами та інтерактивної взаємодії.

В свою чергу раціональне використання робочого часу, відведеного на реалізацію плану робіт (в тому числі і години, які передбачені методичними планами, як години для індивідуальної та самостійної роботи) створює можливості для впровадження такої форми управління як тьюторія.

Тьюторіал - одна з основних компонент управління процесу при класичній формі керування, у якій використовується комплекс методик та підходів до управління та орієнтований на потреби робітників. Такий компонент набуває важливого значення, з огляду на зменшення кількості робочих годин. В свою чергу необхідність підвищення ефективності використання робочого часу обумовлює впровадження нових форм їх проведення. Тьюторіал в першу чергу впроваджений в систему класичної форми управління персоналом і є її складовою.

При такій формі управління тьютор, закріплений за групою робітників, поєднує в собі якості викладача, консультанта і менеджера робочого процесу. Він проводить консультації, перевіряє поточні контрольні завдання, оцінює їх, постійно консультує робітників різноманітних відділ, керує форумом у мережі Інтернет.

Підготовка до тьюторіалу полягає у вивченні (або повторенні) необхідного матеріалу. Для керівництва самостійною роботою викладач розробляє спеціальні методичні рекомендації та рекомендує робітникам відповідні методичні матеріали.

В свою чергу цей процес триває, як мінімум, 4 години, варто підкреслити, що управління персоналом, порівняно з традиційним управлінням, вимагає більшої гнучкості, детальнішої розробки змісту та ретельнішого планування, адже для створення власних курсів керівник повинен уміти:

- визначити мету і завдання управління;
- визначити за допомогою співбесіди попередній рівень знань робітників;
- поділити інформацію на окремі блоки;
- послідовно подати інформацію за певною логікою;
- складати запитання для закріплення змісту за конкретним блоком;
- розробити та впровадити рекомендації з реалізації робіт та окремих його частин;
- підтримувати мотивацію та зацікавленість слухачів у роботі з даним відділом.

Сучасні інформаційні технології, які застосовуються на даний час в робочій сфері, дозволяють вирішити проблеми індивідуалізації діяльності, забезпечити безперервний зворотній зв'язок між керівником та підлеглим на основі широкого впровадження систем інновацій [34].

Разом з тим, для забезпечення належного рівня інноваційного управління, необхідною та актуальною задачею є проектування та впровадження таких систем, котрі забезпечили б реалізацію різних форм швидкого обміну інформацією, зокрема онлайн-тренінгів, веб-конференцій, навчальних семінарів тощо [34].

На сьогодні тільки деякі з систем можуть підтримувати такий формат, а саме:

- BlackBoard;
- eLearning 3000;
- WebTutor;
- IBM Lotus Workplace;
- Collaborative Learning.

Дані веб-ресурси дозволяють забезпечити високий професійний рівень, що обумовлює необхідність детального дослідження основних аспектів їх розробки та впровадження у робочий процес.

Функціональні можливості усіх вищезазначених сайтів, дозволяють:

- управляти доступом до відділів для різних груп робочого складу;
- управляти процесом;
- складати і відстежувати програми керування й проведення робіт;
- керувати календарями і складати розклад робочих годин;
- організувати робочий процес для віддалених і мобільних співробітників.

Станом на зараз життєвий цикл керування персоналом на авіапідприємствах складається з чотирьох основних етапів, а саме:

- розробка;
- імпорт;
- розгортання;
- поставка (або постачання).

Самі ж етапи розробки включають в себе створення необхідних документів, тобто тих інформаційних джерел задля активного інноваційного керування, в більшості випадків за допомогою засобу розробки, наприклад, IBM Authoring.

На етапі імпорту пакет з необхідною інформацією копіюється на робочий відділ та систему і реєструється на ній, що дозволяє використовувати його для створення пропозицій відділу.

Етап розгортання починається ж після створення пропозиції відділу, тобто сам вміст пакету курсу відправляється з сервера робочого відділу на

один або кілька контент-серверів, в результаті чого, інформація стає доступною усім користувачам. Після внесення до відділу конкретних користувачів, процес переходить до останнього етапу життєвого циклу пакету курсу [27].

Контент-сервер поставляє постійний потік даних, а сервер відділу реєструє інформацію про його надходження. Сам процес імпорту дозволяє взяти пакет, створений за допомогою Authoring, і зареєструвати його в робочий відділ. Для цього потрібно, щоб пакет курсу був перенесений на сервер, проаналізований, а потім зареєстрований. Після імпорту на сервер, необхідно створити пропозицію курсу, щоб користувачі могли записуватися на курс і запускати його. З точки зору користувача, створення пропозиції курсу просто додає курс до каталогу пропозицій; тим не менш, в рамках даної операції також виконується переміщення курсу з сервера на контент-сервер.

В свою чергу розгортання передбачає переміщення вмісту пакету курсу з файлової системи до сервера в одне або кілька сховищ контенту. Після виконання стандартної установки визначається одиночний контент-сервер, який використовує файлову систему сервера для зберігання всього вмісту курсу.

Така архітектура підходить для експериментальної системи або системи, що обслуговує конкретну кількість користувачів, тобто в авіакомпанії. Однак вона не підходить для більших систем або систем, в яких використовується кластер серверів робіт. Етап постачання реалізується, в основному керуючим складом, що формують політику на розроблену систему. Зрозуміло, що чим більше функцій система здатна адекватно підтримувати, тим дорожче виявляється її вартість.

Основним завданням використання інформаційно-допоміжного середовища даних є впровадження інноваційних параметрів на авіапідприємствах, наприклад, для забезпечення якості надаваних послуг перед керуючим складом ставиться завдання сформувати необхідну базу

матеріалів, котрі після їх реалізації будуть здатні задовольнити наявні потреби в авіаперевезеннях та обробці пасажирів. Іншими словами, інформаційне середовище має бути таким, що розвиває робітників, водночас, необхідно враховувати три основні аспекти ідеї розвитку: постійний розвиток змісту і методів, їх вплив на розвиток і, як результат - вплив на розвиток внутрішнього середовища робочого відділу.

Отже, важливим фактором специфіки управління інноваційним процесом, є інформаційна інфраструктура робочого відділу. Створення такої інфраструктури є запорукою успішного впровадження інноваційних технологій в довгостроковій перспективі на всіх її рівнях, що дозволяє комп'ютеризувати управлінську й робочу системи або будь-яку іншу діяльність робочого закладу.

Висновки до розділу 1

Інноваційна діяльність та його важелі впливу на життєдіяльність авіапідприємств має неабиякий сенс як у внутрішньому так й міжнародному плані. Кожна окрема авіакомпанія так й SkyUp в цілому, потребують постійних інноваційних ідей зі сторони номенклатурного-правового забезпечення, котрі можна виразити в: Повітряному кодексі України³⁵], Конвенції про міжнародну цивільну авіацію (м. Чикаго, 1944 р.) [2], Конвенції з уніфікації деяких правил, що стосуються міжнародних повітряних перевезень (м. Варшава, 1929 р.) [3], Гаазького протоколу (1955 р.) як додаток до неї [4] та інших.

В свою чергу успішний розвиток внутрішнього середовища авіакомпанії унеможливорюється без втручання корінних механізмів технічного забезпечення котре й виражається в його інноваційному потенціалі, яке можна збільшити або зменшити за допомогою залучень різноманітних інвестицій.

На етапі економічного росту авіакомпанії, ці процеси передбачають

зміщення функцій галузей, секторів економіки та бізнес-одиниць у бік інновацій значно впливають на процес керування підприємством в умовах ЗЕД. Тому одним із сучасних засобів реалізації даного процесу на основі інформаційно-комунікаційних технологій є впровадження в життя авіапідприємства механізмів реалізації з врахуванням його специфіки, адже існує безліч форм та методів котрі сприяють індивідуалізації перебігу інноваційних процесів, збільшують обсяг самостійної роботи, формують інформаційну культуру, наштовхують на використання інноваційних засобів.

Сучасні технології інноваційної діяльності дають змогу підвищити та вдосконалити ефективність процесу керування. Під час реформування процесів у більшій частин електризованих робочих закладів, прогресивно розробляється концепція можливих впроваджень, що в свою чергу передбачає розробку різноманітних технологій, у тому числі технологій керування інноваціями, саме тому даний вид діяльності займає одні з пріоритетних місць задля розвитку підприємства загалом, адже є запорукою його майбутнього успішного та ефективного функціонування, в свою чергу не варто нехтувати розвитком, адже як й будь-який інший механізм, даний вид управління потребує від себе чіткого розмежування, слід зазначити що управління інноваційною діяльністю на авіапідприємствах, становлять важливу частку під час перевірки на конкурентоздатність, авіакомпанії сьогодні не можуть залишатися конкурентоспроможними на ринку без впровадження досліджень зі сторони аналізу поведінки ринку та очікування своїх клієнтів. Необхідно реалізовувати маркетингові інновації задля досягнення максимальних результатів продажів та збільшення кількості реалізованої продукції та послуг, в свою чергу функціонування механізму інноваційної діяльності авіакомпаній, може стати важливим рішенням, адже дозволить підтримувати необхідний рівень зі сторони економічної ефективності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПРОЦЕСОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1 Організаційно-економічна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності SkyUp

Міжнародна авіакомпанія «SkyUP», від англ. LLC SkyUp Airlines (IATA: PQ, ICAO: SQP), одне з провідних авіапідприємств України, котре отримує прибуток за допомогою здійснення чартерних та регулярних лоукост-рейсів з травня 2018 року, однак після повномасштабного військового вторгнення як пасажирські так й вантажні повітряні перевезення з України до будь-якого куточку світу припинилися. SkyUp одна з декількох авіакомпаній що встигли переправити свій повітряний флот до іноземних країн, зараз же отримують прибуток за допомогою різних видів лізингу.

Авіакомпанія «SkyUP» має схвалену Державіслужбою України систему управління безпекою польотів (Safety for SMS), що визначає величину показників безпеки польотів та є моделлю правил підтримки і посвідчення льотної придатності цивільних повітряних суден для держав СНД, а також право на перевезення всіх видів вантажів, в т.ч. і небезпечних та сертифікат EASA Part-145 [30], який дозволяє проводити технічне обслуговування і ремонт повітряних суден та виконувати всі види оперативного і періодичного обслуговування на технічній базі. Технічна база авіакомпанії з 2015 року виконує всі форми технічного обслуговування (Ф1 - Ф6), поточного ремонту, робіт з оцінки технічного стану ПС моделі типу Boeing 737-700, Boeing 737-800, а також авіадвигунів до них при продовженні ресурсів і календарних термінів служби.

Флот авіакомпанії SkyUp станом на 2024 рік, складається з десяти повітряних суден американської корпорації Boeing, котрі демонструють

величезний потенціал зі сторони безпеки та ефективності під час перевезення як пасажирів так і вантажу, далі таблиця 2.1.1.

Таблиця 2.1.1- «Повітряний флот авіакомпанії SkyUp»

Модель ПС	Зараз в дії	Замовлено
Boeing 737-700	2	-
Boeing 737-800	8	-
Boeing 737 MAX 8	-	2
Boeing 737 MAX 10	-	3
Усього	10	5

Джерело [48]

Під прапором «SkyUp» зареєстровано десять літаків сімейства Boeing, випущених в США, а також п'ять одиниць були замовлені в 2018 році та впровадженні в лізинг через два роки.

Усі вищеперераховані повітряні судна відрізняються рамповою конструкцією і вибагливістю в експлуатації з бетонних злітно-посадкових смуг. Слід зазначити що середній вік даного флоту досягає 24 роки, що виявляє цей флот як доволі новий.

В результаті доволі вибагливого повітряного флоту, у даної авіакомпанії є можливість виконувати як регулярні так і чартерні авіарейси під час перевезення вантажів та/або пасажирів, але тільки на заздалегідь обладнанні посадкові смуги котрі відповідають що найменше другій категорії, а також обладнанні радіо-маячною системою, згідно з розпорядженням ІКАО.

На даний момент, це дає змогу здійснювати авіаперевезення в 28 місць земної кулі, але основними з них були Лондон, Барселона, Варшава, Тель-Авів та Дубаї. Більш детальніше, маршрутна мережа «SkyUp» зображена на рис. 2.1.



Рисунок 2.1. – Маршрутна мережа авіакомпанії «SkyUp»

Оскільки притаманна кількість повітряного флоту складається з літаків Boeing-737 та їх модифікацій, вважаю доречним більш детально розглянути дану повітряну одиницю зі сторони індивідуальних характеристик.

Літак Boeing-737 й модифікації -700 та -800, детальніше на рисунку 2.2., призначені для експлуатації на аеродромах обладнаними бетонними поверхнями з коефіцієнтом щільності не менше ніж 80/R/B/W/T, а також здатні одночасно перевозити від 149 до 189 пасажирів одночасно, з максимальною злітною масою в 75 т, на відстань до 5660 км з крейсерською швидкістю в 876 км/год (важливо зазначити що максимальна маса вантажу котра перевозиться, а також дальність польоту залежить від модифікації).

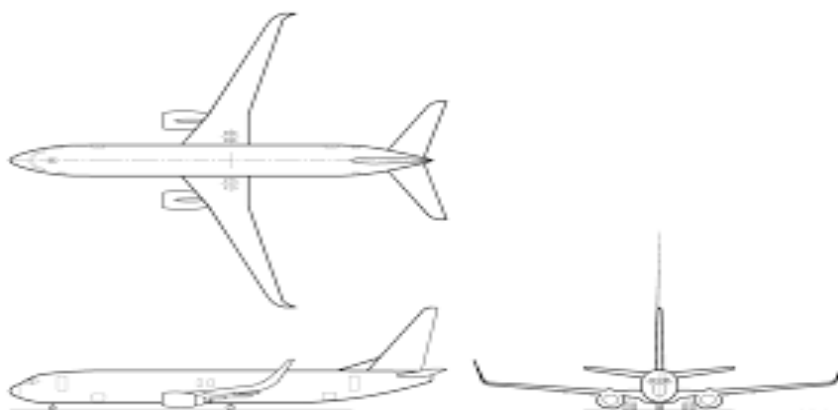


Рисунок 2.2 – Узагальнена схема зображення ПС Boeing 737

Станом на 2021 рік авіакомпанія «SkyUp» має в доступні такі льотно-нормативні документи, а саме:

- сертифікат експлуатанта;
- сертифікат безпеки польотів;
- ліцензія Державної Авіаційної Служби України;
- сертифікат EASA, та інші котрі надають змогу до перевезень пасажирів та вантажів, а також застосування ПС взагалі.

Окремо слід виділити й індивідуальні характеристики наявних повітряних суден (таблиця 2.3), адже прибуток можна створити тільки після адаптації параметрів кожного окремого літаку під потреби здійснюваного авіарейсу та узгоджені цієї інформації.

Таблиця 2.3 – Льотно-технічні параметри повітряного флоту SkyUp

	Boeing 737-800	Boeing 737-700
Кількість одиниць	8	2
Дата випуску	1999-2013	2002-2003
Пасажиромісткість	189	149
Дизайн салону	Sky Interior (у п'яти бортів), Classic Interior (у трьох бортів)	Classic Interior
Гранична дальність	5665 км	6230 км
Довжина фюзеляжу	39,47 м	33,63 м
Ширина фюзеляжу	3,76 м	3,76 м
Розмах крила	35,89 м	35,89 м
Максимальна швидкість	876 км/год	876 км/год
Фактична стеля польоту	12500 м	12500 м
Максимальна злітна вага	77 – 79 т	70.8 – 77 т
Ємкість паливного баку	20,800 кг	20,800 кг

Джерело [50]

Слід зазначити, що Boeing 737 та його модифікації Boeing 737-700 та Boeing 737-800 були створені задля збільшення маси комерційного навантаження, а також дальності польоту, в результаті розроблена нова рампова конструкція самого фюзеляжу, перероблені шасі та крила, додатково до цього всі ці зміни зменшують час на завантажувально-розвантажувальні роботи корисного комерційного навантаження.

Наступним кроком слід здійснити аналіз фінансово-господарської діяльності, в свою чергу за допомогою розрахунку зі сторони даних Балансу підприємства та Звіту про фінансові результати, ми зможемо провести аналіз основних аналітичних показників стану авіакомпанії відповідно до алгоритму, використовуючи фінансову звітність (Форма №1 «Баланс підприємства» додаток Б, Форма №2 «Звіт про фінансові результати» додаток В авіакомпанії «SkyUp» за 2022-2023 роки), за допомогою яких зможемо здійснити основні аналітичні показники фінансового стану даної авіакомпанії.

Таблиця 2.1.3 - Основні аналітичні показники фінансового стану SkyUp

№ п/п	Показник	Умовне позначення	Формула для розрахунку	Джерела інформації (форми фінансової звітності)	Економічний зміст	Напрямок позитивних змін
1	2	3	4	5	6	7
1 Показники майнового стану						
1.1	Частка оборотних виробничих фондів в обігових коштах	Чо.в.ф.	Оборотні виробничі фонди Оборотні активи	Ф. № 1, р. 1100+ р. 1170 Ф. № 1, р. 1195	Чо.в.ф. (поч) = $(243137+0.0)/192914$ $6 = 1,26$ Чо.в.ф. (кін) = $(331176+0.0)/320495$ $3 = 0,10$ Чо.в.ф. = $0,10 - 1,26$ $= -1,16$	Частка обігових коштів у виробничій сфері зменшилась на 1,16, негативна зміна
1.2	Частка основних засобів в активах	Чоз	Залишкова вартість основних засобів Активи	Ф. № 1, р. 1010 Ф. № 1, р. 1300	Чоз (поч) = $95764/2462037 = 0,038$ Чоз(кін) = $89293/3687247 = 0,024$ Чоз = $0,024 - 0,038 = -0,014$	Частка коштів, інвестованих в основні засоби, у зменшилась на 0,014 валюти балансу, негативна зміна

Продовження таблиці 2.1.3

1.3	Коефі- цієнт зносу основних засобів	Кзн	Знос основних засобів Первісна вар- тість основних засобів	Ф. № 1, р. 1012 Ф. № 1, р. 1011	Кзн (поч.) = 53492/149256 = 0,358 Кзн (кін) = 67123/156416 = 0,429 Кзн = 0,429 – 0,358 = 0,071	Показник збільшиться на 0,071, що свідчить збільшення морального та фізичного застарівання основних фондів, негативна зміна
1.4	Коефі- цієнт оновлення основних засобів	Ков	Збільшення за звітний період первісної вартості основ- них засобів Первісна вар- тість основних засобів на кінець звітного періоду	Ф. № 1 (збільшення по р. 1011) Ф. № 1, р. 1011	Ков (поч.) = 149256/156416 = 0,954	Частку введених нових основних засобів у загальній вартості основних засобів є досить невелика.
1.5	Частка довго- строкових фі- нансових інвестиці й в активах	Чд.ф.	Довгострокові фінансові інвестиції Активи	Ф. № 1, р. 1030 + р. 1035 Ф. № 1, р. 1300	Чд.ф. (поч.) = (23000 + 0) / 2462037 = 0,009 Чд.ф. (кін) = (23000+0) / 3687247 = 0,006 Чд.ф. = 0,006 – 0,009 = -0,003	Частка довго- строкових фі- нансових інвестицій в активах зменшилася на 0,003. Негатив- на зміна
1.6	Частка оборотних виробни- чих активів	Чо.в.а. ..	Оборотні виробничі фонди Активи	Ф. № 1, р. 1100 + р. 1170 Ф. № 1, р. 1300	Чо.в.а..(поч.) = (243137 + 0) / 2462037 = 0,098 Чо.в.а.. (кін) (331176 + 0) / 3687247 = 0,089 Чо.в.а.. = 0,089 – 0,098 = -0,009	Частка мобільних виробничих фондів у валюті балансу зменшилась на 0,009, негативна зміна
1.7	Коефіці- єнт мобіль- ності активів	Кмоб	Мобільні активи Немобільні активи	Ф. № 1, р. 1195 Ф. № 1, р. 1095	Кмоб (поч.) = 1929146 / 532891 = 3,6 Кмоб (кін) = 3204953 / 482294 = 6,6 Кмоб = 6,6 – 3,6 = 3,0	Збільшення к-сті обігових коштів на одиницю необігових на 3,0; потенційна можливість перетворення активів у ліквідні кошти, позитивна зміна

2 Показники ділової активності (ресурсовіддачі, оборотності капіталу, трансформації активів)

Продовження таблиці 2.1.3

2.1	Оборотність активів (оборотів), ресурсо-віддача, коефіцієнт трансформації	Кт	Чиста виручка від реалізації продукції (далі - ЧВ) Активи	Ф. № 2, р. 2000 Ф. № 1, р. 1300	Кт (поч.) = 3915480 / 2462037 = 1,59 Кт (кін) = 2756804 / 3687247 = 0,74 Кт = 0,74 – 1,59 = -0,85	Показник зменшився на 0,85, це значить що зеншилось отримання чистої виручки від реалізації продукції на одиницю коштів, інвестованих в активи, негативна зміна
2.2	Фондо-віддача	Фо.ф.	ЧВ Основні виробничі фонди	Ф. № 2, р. 2000 Ф. № 1, р. 1010	Фо.ф. (поч.) = 3915480 / 95764 = 40,8 Фо.ф. (кін) = 2756804 / 89293 = 30,8 Фо.ф. = 30,8 – 40,8 = -10,0	Показник зменшився на 10, що означає зменшення кількості виручки на одиницю основних виробничих фондів, негативна зміна. Але в загальному розумінні основні засоби використовуються ефективно, оскільки коефіцієнт ≥ 1
2.3	Коефіцієнт оборотності обігових коштів (оборотів)	Ко	ЧВ Обігові кошти	Ф. № 2, р. 2000 Ф. № 1, р. 1195	Ко (поч.) = 3915480 / 1929146 = 2,02 Ко (кін) = 2756804 / 3204953 = 0,86 Ко = 0,86 – 2,02 = -1,16	Кількість оборотів обігових коштів за період зменшився на 1,16; Негативна зміна.
2.4	Період одного обороту обігових коштів (днів)	Чо	360/Ко		Чо (поч.) = 360 / 2,02 = 178,2 Чо (кін) = 360 / 0,86 = 418,6 Чо = 418,6 – 178,2 = 240,4	Показник збільшився на 240,4, що свідчить про збільшення періоду від витрачення коштів коштів для виробництва продукції до отримання коштів за реалізовану продукцію, негативна зміна

Продовження таблиці 2.1.3

2.5	Коефі- цієнт оборотно- сті запасів (оборотн)	Ко.з	Собівартість реалізації	Ф. № 2, р. 2050	Ко.з (поч.) = (3670908) / 243137 = 15,0 Ко.з (кін) = (3008304) / 331090 = 9,0 Ко.з = 9,0 – 15,0 = - 6,0	Кількість оборотів коштів, інвестованих у запаси зменшилося на 6, що свідчить про не- достатню кількість оборотів коштів, інвестованих у запаси, негативна зміна.
			Середні запаси	Ф. № 1, р. 1100		
2.6	Період одного обороту запасів (днів)	Пз	360/Ко.з		Пз (поч.) = 360/ 15,0 = 24 Пз (кін) = 360 / 9,0 = 40 Пз = 40 – 24 = 16	Період, протягом якого запаси трансформуються в кошти збільшився на 16, негативна зміна
2.7	Коефі- цієнт оборот- ності дебітор- ської за боргова- ності(обо- роти)	Кд.з	ЧВ	Ф. № 2, р. 2000 Ф. № 1, р. 1125 + р. 1130 + р. 1135 + р. 1155	Кд.з (поч.) = 3915480 / (466040+82213+294 47+1086610)= 2,35 Кд.з (кін) = 2756804 / (1566442+127403+2 9607+1133075) = 0,96 Кд.з = 0,96 – 2,35 = -1,39	Показник у скільки разів виручка перевищує середню дебіторську заборгованість зменшилася на 1,39, негативна зміна
			Середня дебіторська заборгованість			
2.8	Період погашен- ня дебі- торської заборго- ваності (днів)	Пд.з	360/Кд.з		Пд.з (поч.) = 360/ 2,35 = 153,1 Пд.з (кін)= 360/0,96 = 375 Пд.з= 375 – 153,1 = 222	Середній період інкасації дебіторської заборгованості, тобто період її погашення збільшився на 222, негативна зміна
2.9	Період погашен- ня креди- торської заборго- ваності (днів)	Пк.з	Середня кредиторська заборгованість x 360	Ф. №1, р. 1600 + р. 1615 + р. 1620 + р. 1630 x 360	Пк.з (поч.)= (189622+ 720191+3594+15367) * 360) / (3670908) = 91 Пк.з (кін) = (97235+874654+102 97+40501) * 360) / (3088304) = 119,2 Пк.з = 119,2 – 91 = 28,2	Середній період сплати підприємством короткострокової заборгованості збільшився на 28,2, негативна зміна.
			Собівартість реалізації	Ф. № 2, р. 2050		

Продовження таблиці 2.1.3

2.10	Період операційного циклу (днів)	По.ц	Сума періодів запасу і дебіторської заборгованості $По.ц = Пз + Пд.з$		По.ц (поч.) = 24 + 153,1 = 177,1 По.ц (кін) = 40 + 375 = 415 По.ц = 415 – 177,1 = 2,38	Тривалість перетворення придбаних матеріальних ресурсів на грошові кошти збільшилось на 2,38, негативна зміна.
2.11	Період фінансового циклу (днів)	Пф.ц	$Пф.ц = По.ц - Пк.з$		Пф.ц (поч.) = 177,1 – 91 = 86,1 Пф.ц (кін) = 415 – 119,2 = 295,8 Пф.ц = 295,8 – 86,1 = 209,7	Додаване значення показника свідчить про забезпеченність коштами
2.12	Коефіцієнт оборотності власного капіталу, (оборотність)	Кв.к	ЧВ Власний капітал	Ф. № 2, р. 2000 Ф. № 1, р. 1495 + р. 1520 + р. 1525 + р. 1665		Так як, показник 1495 (власний капітал) від'ємний, то на підприємстві не має власного капіталу, отже коефіцієнт оборотності власного капіталу визначити не можливо.
3 Показники рентабельності						
3.1	Рентабельність капіталу (активів) за чистим прибутком	RA	Чистий прибуток Активи	Ф. № 2, р. 2350 Ф. № 1, р. 1300	RA (поч.) = 305119 / 2462037 = 0,123 RA (кін) = 0 / 3687247 = 0 RA = 0 – 0,123 = - 0,123	На кінець звітного періоду підприємство має збиток. Зміна негативна
3.2	Рентабельність власного капіталу	Рв.к	Чистий прибуток Власний капітал	Ф. № 2, р. 2350 Ф. № 1, р. 1495	Рв.к (поч.) = 305119 / -309767 = -0,98 Рв.к (кін.) = 0 / 1226 = 0 Рв.к = 0 – (-0,98) =	Через відсутність власного капіталу і збитку на кінець звітного періоду показник розрахувати неможливо
3.3	Рентабельність виробничих фондів	Рв.ф	Чистий прибуток Виробничі фонди	Ф. № 2, р. 2350 Ф. № 1, р. 1010 + р. 1100	Рв.ф (поч.) = 305119 / (95764 + 243137) = 0,90 Рв.ф (кін.) = 0 / (89293 + 331176) = 0 Рв.ф = 0 – 0,90 = - 0,90	На кінець звітного періоду підприємство має збиток. Зміна негативна

Продовження таблиці 2.1.3

3.4	Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від реалізації	R_Q	Прибуток від реалізації Виручка	Ф. № 2, р. 2090 + р. 2130 + р. 2150 Ф. № 2, р. 2000	$R_Q(\text{поч.}) = (244572 + 383296 + 58340) / 3915480 = 0,17$ $R_Q(\text{кін.}) = (0 + 215810 + 38589) / 2756804 = 0,09$ $R_Q = 0,09 - 0,17 = -0,08$	Кількість прибутку від реалізації на одиницю виручки зменшилась на 0,08, негативна зміна.
3.5	Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від операційної діяльності. Рентабельність продажу (маржа прибутку)	$R^{\text{оп}}_Q$	Прибуток операційної діяльності Виручка	Ф. № 2, р. 2190 Ф. № 2, р. 2000	$R^{\text{оп}}_Q(\text{поч.}) = 351668 / 3915480 = 0,0898$ $R^{\text{оп}}_Q(\text{кін.}) = 0 / 2756804 = 0$ $R^{\text{оп}}_Q = 0 - 0,0898 = -0,0898$	Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від операційної діяльності дорівнює - 0,0898, оскільки на підприємстві на кінець звітнього року збиток, негативна зміна
3.6	Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком	$R^{\text{ч}}_Q$	Чистий прибуток Виручка	Ф. № 2, р. 2350 Ф. № 2, р. 2000	$R^{\text{ч}}_Q(\text{поч.}) = 305119 / 3915480 = 0,07$ $R^{\text{ч}}_Q(\text{кін.}) = 0 / 2756804 = 0$ $R^{\text{ч}}_Q = 0 - 0,07 = -0,07$	На кінець звітнього періоду підприємство має збиток. Зміна негативна
3.7	Коефіцієнт реінвестування	K_p	Реінвестований прибуток Чистий прибуток	Ф. № 1, збільшення по (р. 1415 + р. 1420) Ф. № 2, р.		Коефіцієнт реінвестування - показник рентабельності, який дозволяє оцінити поточну політику розподілу прибутку компанії. Так як, на данному підприємстві на кінець звітнього періоду збиток цей показник визначити неможливо.

Продовження таблиці 2.1.3

3.8	Коефіцієнт стійкості економічного зростання	Кс.е.з	Реінвестований прибуток Власний капітал	Ф. № 1, збільшення по (р. 1415 +р. 1420) Ф. № 1, р. 1495		Так як підприємство не має власного капіталу і має борги, даний коефіцієнт визначити неможливо.
3.9	Період окупності капіталу	Пк	Активи Чистий прибуток	Ф. № 1, р. 1300 Ф. № 2, р. 2350	Пк (поч.)= 2462037 / 350119 = 7,03 Пк (кін.)= 3687247 / 0 = 0 Пк = 0 – 7,03= -7,03	Кошти інвестовані в активи на даний момент часу не можуть бути компенсовані чистим прибутком, оскільки на кінець звітного періоду підприємство має збиток. Зміна негативна
3.10	Період окупності власного капіталу	Пв.к	Власний капітал Чистий прибуток	Ф. № 1, р. 1495 Ф. № 2, р. 2350	Пв.к (поч.)= -309767 / 305119 = -1,01 Пв.к (кін.)= 1226 / 0 = 0 Пв.к = 0-1,01=-1,01	Власний капітал не буде компенсований чистим прибутком, негативна зміна.
4 Показники фінансової стійкості						
4.1	Власні обігові кошти (виробничий, функціонуючий капітал)	Рк	(Власний капітал + довгострокові зобов'язання – оборотні активи) або (оборотні активи – короткострокові зобов'язання)	Ф. № 1, р. 1495 + р. 1595 – р. 1095 або Ф. № 1, р. 1195 – р. 1695	Рк (поч.)= -309767+ 51729 – 532891 = -311327 Рк (кін.)= 1226+ 45526 - 482294 = -435542 Рк= -435542 - (-311327) = -746869	Підприємство не має власних обігових коштів
4.2	Коефіцієнт забезпечення оборонних активів власними коштами	Кз.в.к	Власні обігові кошти Оборотні активи	Ф. № 1, р. 1495 + р. 1520 + р. 1525 – р. 1095 Ф. № 1, р. 1195	Кз.в.к (поч.)= (-309767 + 0 + 0 - 532891) / 1929146 = -0,43 Кз.в.к (кін.)= (1226 + 0 + 0 - 482294) / 3204953 = -0,15 Кз.в.к = -0,15-(-0,43) = -0,58	Показник неможливо розрахувати через відсутність власних обігових коштів на підприємстві, негативна зміна

Продовження таблиці 2.1.3

4.3	Маневреність робочого капіталу	Мр.к	Запаси	Ф. № 1, р. 1100	Мр.к(поч.)= 243137 / (1929146 - 2720075) = -0,30 Мр.к (кін.)= 331176 / (3204953 - 3640495) = -0,76 Мр.к = -0,76 - (-0,30) = -1,06	Показник неможливо розрахувати через вдсутність власних обігових коштів на підприємстві, негативна зміна
			Робочий капітал	Ф. № 1, р. 1195 - р. 1695		
4.4	Маневреність власних обігових коштів	Мв.о.к	Кошти	Ф. № 1, .р. 1165	Мв.о.к (поч.)= 46 / (-309767+ 0 + 0 - 532891) = -5,45 Мв.о.к (кін.)= 15318 / (1226 + 0 + 0 - 482294) = -0,03 Мв.о.к= -0,03-(-5,45) = -5,53	Показник неможливо розрахувати через вдсутність власних обігових коштів на підприємстві
			Власні обігові кошти	Ф. № 1, р. 1495 + + р. 1520 + р. 1525 - -р. 1095		
4.5	Коефі- цієнт забезпе- чення власними обіговим и коштами запасів	Квкз	Власні обігові кошти	Ф. № 1, р. 1495 + р. 1520 + р. 1525 - р. 1095	Квкз(поч.)= (-309767+ 0 + 0 - 532891) / 243022 = -3,46 Квкз (кін.)= (1226 + 0 + 0 - 482294) / 331176 = -1,45 Квкз= -1,45 - (-3,46) = -4,91	Показник неможливо розрахувати через вдсутність власних обігових коштів на підприємстві
			Запаси	Ф. № 1, р. 1100		
4.6	Коефіцієнт покриття запасів	Кп.з	«Нормальні» джерела покриття запасів	Ф. № 1,р. 1495 + + р. 1595 - р. 1095 + р. 1600 + р. 1615	Кп.з (поч.)= (-309767 + 51729 - 532891 + 189622 + 720191) / 243137 = 1,61 Кп.з (кін.)= (1226 + 45526 - 482294 + 97235 + 874654) / 331176 = -0,50 Кп.з = 1,61 - (-0,48) = 1,13	Показник неможливо розрахувати через вдсутність власних обігових коштів на підприємстві
			Запаси	Ф. № 1, р. 1100		
4.7	Коефі- цієнт фінансової незалеж- ності (автоно- мії)	Кавт	Власний капітал	Ф. № 1 ,р. 1495 + + р. 1520 + р. 1525 + р. 1660 + р. 1665	Кавт(поч.)= (-2257110 + 481399 + 0 + 0 + 1177502) / 3634485 = -0,81 Кавт (кін.)= (-2542521 + 474250 + 0 + 179821 + 1143240) / 4222210 = -0,17 Кавт = -0,17 - (-0,81) = 0,64	Показник неможливо розрахувати через вдсутність власного капіталу на підприємстві
			Пасиви	Ф. № 1, р. 1900		

Продовження таблиці 2.1.3

4.8	Коефіцієнт фінансової залежності	Кф.з	Пасиви	Ф.№ 1, р. 1900	Кф.з (поч.) = $3634485 / (-2257110 + 481399 + 0 + 0 + 1177502) = -6,07$ Кф.з (кін.) = $4222210 / (-2542521 + 474250 + 0 + 179821 + 1143240) = -5,66$ Кф.з = $-5,66 - (-6,07) = 0,41$	Підприємство повністю не залежне від позикових коштів і не має власного капіталу
4.9	Коефіцієнт маневрності власного капіталу	Км	Власні обігові кошти	Ф. №1, р. 1495 + р. 1520 + р. 1525 + р. 1665 - р. 1095	Км (поч.)= $(-2257110 + 481399 + 0 + 1177502 - 1343310) / (-2257110 + 481399 + 0 + 0 + 1177502) = 3,24$ Км (кін.)= $(-2542521 + 474250 + 0 + 1143240 - 1763348) / (-2542521 + 474250 + 0 + 179821 + 1143240) = 3,6$ Км = $3,6 - 3,24 = 0,36$	Підприємство не має власного капіталу, показник розрахувати неможливо
			Власний капітал	Ф. № 1, р. 1495 + р. 1520 + р. 1525 + р. 1660 + р. 1665		
4.10	Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	Кп..к	Позиковий капітал	Ф.№ 1, р. 1500 + р. 1510 + р. 1515 + р. 1695 - р. 1660 - р. 1665	Кп..к (поч.)= $(0 + 0 + 285126 + 5125070 - 0 - 1177502) / 3634485 = 1,16$ Кп..к (кін.) = $(0 + 0 + 76652 + 6213829 - 179821 - 1143240) / 4222210 = 1,17$ Кп..к = $1,17 - 1,16 = 0,01$	Норматвне значення показника дорівнює 0,4 - 0,6, в нашому випадку це значення значно вище нормативного, що може свідчити про значну концентрацію позикового капіталу та неповне використання фінансового і виробничого потенціалу
			Пасиви	Ф. № 1, р. 1900		
4.11	Коефіцієнт фінансової стабільності (коефіцієнт фінансування)	Кф.с	Власні кошти	Ф. № 1, р. 1495 + р. 1520 + р. 1525 + р. 1660 + р. 1665	Кф.с (поч.)= $(-309767 + 0 + 0 + 69698 + 0) / (51401 + 0 + 328 + 2720075 - 69698 - 0) = -0,08$ Кф.с (кін.)= $(1226 + 0 + 0 + 110104 + 0) / (45526 + 0 + 0 + 3640495 - 110104 - 0) = -0,03$ Кф.с = $-0,03 - (-0,08) = -0,11$	Показник неможливо розрахувати через відсутність власних коштів на підприємстві. Це свідчить про те, що підприємство майже банкрут
			Позикові кошти	Ф.№ 1, р. 1500 + р. 1510 + р. 1515 + р. 1695 - р. 1660 - р. 1665		

Продовження таблиці 2.1.3

4.12	Показник фінансового лівериджу	Фл	Довгострокові зобов'язання	Ф. № 1, .р. 1500 + р. 1510 + р. 1515	Фл (поч.) = (51401 + 0 + 328) / (-309767 + 0 + 0 + 69698 + 0) = -0,21	Фінансовий ризик на підприємстві дуже низький, оскільки нормативний показник нижче 1
			Власні кошти	Ф. № 1, р. 1495 + + р. 1520 + р. 1525 + р. 1660 + р. 1665	Фл (кін.) = (45526 + 0 + 0) / (1226 + 0 + 0 + 110104 + 0) = -0,40 Фл = -0,40 - (-0,21) = -0,61	
4.13	Коефіцієнт фінансової стійкості	Кф.с	Власний капітал + довгострокові зобов'язання	Ф. № 1, р. 1495 + + р. 1595 + р. 1665	Кф.с (поч.) = (-309767 + 51729 + 0) / 2462037 = -0,104	Мас бути Кф.с = 0,7-0,9. Відсутність власного капіталу значно знижує фінансову стійкість підприємства
			Пасиви	Ф. № 1, р. 1900	Кф.с (кін.) = (1226 + 45526 + 0) / 3687247 = -0,126 Кф.с = -0,126 - (-0,104) = -0,23	
5 Показники ліквідності (платоспроможності)						
5.1	Коефіцієнт ліквідності поточної (покриття)	Кл.п	Поточні активи	Ф. № 1, р. 1195	Кл.п (поч.) = 1929146 / 2720075 = 0,70	На кінець звітного періоду показник відповідає нормативному значенню, це свідчить про те, що підприємство не має неліквідних рхунків порівняно з початком року. Зміна позитивна
			Поточні пасиви	Ф. № 1, р. 1695	Кл.п (кін.) = 3204953 / 3640495 = 0,88 Кл.п = 0,88 - 0,70 = 0,18	
5.2	Коефіцієнт ліквідності швидкої	Кл.ш	Поточні активи - Запаси	Ф. № 1, р. 1195 - - р. 1100	Кл.ш (поч.) = (1929146 - 243137) / 2720075 = 0,61	Даний показник відповідає нормативному значенню, баланс підприємства ліквідний, позитивна зміна
			Поточні пасиви	Ф. № 1, р. 1695	Кл.ш (кін.) = (3204953 - 331090) / 3640495 = 0,78 Кл.ш = 0,78 - 0,61 = 0,17	
5.3	Коефіцієнт ліквідності абсолютної	Кл.а	Кошти	Ф. № 1, р. 1160 + р. 1165	Кл.а (поч.) = (12000 + 46) / 2720075 = 0,0046	Показник не відповідає нормативному значенню, підприємство не здатне негайно ліквідувати короткострокову заборгованість
			Поточні пасиви	Ф. № 1, р. 1695	Кл.а (кін.) = (0 + 15318) / 3640495 = 0,004 Кл.а = 0,004 - 0,046 = -0,042	

Продовження таблиці 2.1.3

5.4	Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості	К _{д/к}	Дебіторська заборгованість	Ф. № 1, р. 1125 + р. 1130 + р. 1135 + р. 1155	К _{д/к} (поч.) = (446040 + 82213 + 29447 + 1086610) / 720191 = 2,28 К _{д/к} (кін.) = (1566442 + 127403 + 29607 + 1133075) / 874654 = 3,26 К _{д/к} = 3,26 – 2,28 = 0,98	Показник відповідає нормативному значенню, підприємство на даний момент здатне розрахуватися з дебіторами за рахунок кредиторів
			Кредиторська заборгованість	Ф. № 1, р. 1615		

Більшість розрахованих показників першого розділу демонструють погіршення майнового стану аівакомпанії за 2023 рік, такі, як зменшення частки оборотних активів у виробничій сфері, зменшення основних засобів, збільшення коефіцієнта зносу, однак мобільність активів дещо підвищилась.

Аналіз показників ділової активності підприємства продемонстрував в основному негативні зміни, оскільки основні показники, а саме період операційного циклу, період погашення кредиторської заборгованості, період погашення дебіторської заборгованості, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, період одного обороту обігових коштів, коефіцієнт оборотності обігових коштів, оборотність активів. Виявляються негативні зміни але є і позитивні коливання, як видно з розрахунків, такі показники як: період фінансового циклу, період одного обороту запасів, коефіцієнт оборотності запасів, фондівдача.

В свою чергу показник коефіцієнт оборотності власного капіталу визначити неможливо через відсутність власного капіталу, через що можна сказати, що підприємство живе у борг.

Аналіз показників рентабельності продемонстрував тенденцію суто негативних змін, адже майже всі показники зменшились на кінець періоду, оскільки зменшився прибуток за всіма видами діяльності.

Показники фінансової стійкості мають негативний напрямок змін, адже основні показники взагалі не можливо підрахувати через відсутність власного капіталу на підприємстві, це свідчить про великий рівень

позикового капіталу та неповне використання фінансового і виробничого потенціалу.

Аналіз «Показників ліквідності» має також негативний напрямок змін, оскільки всі показники не відповідають нормативному значенню, це говорить про низький рівень короткострокової платоспроможності авіакомпанії, неліквідний баланс, а також неможливість своєчасно погашати заборгованість.

Отже, аналіз основних показників авіакомпанії «SkyUp» показав, що авіакомпанія в цілому має низький рівень платоспроможності, своєчасно не задовольняє вимоги кредиторів, а також має перед ними заборгованості, але спостерігаються й позитивні зміни, адже параметри зносу основних засобів мають позитивні зміни, через що відбувається покращення й інших показників майнового стану, але оскільки відбувається зменшення чистого прибутку через збільшення інших виплат, знижуються також й показники рентабельності.

2.2 Дослідження управління інноваційним процесом та його впливу на ефективність господарської діяльності SkyUp

Господарська діяльність авіапідприємств в загальному розумінні керуючого складу може бути механізмом, котрий об'єднує усі ланки виробничого процесу в один єдиний логістичний ланцюг, станом на зараз, загальна більшість авіапідприємств котрі не використовують методи інноваційної діяльності зрозуміли її ефективність саме в довгостроковій перспективі, оскільки коректне застосування наявної номенклатури, ресурсів та навіть методів, здійснює неабиякий вплив задля успішного управління їхніми внутрішніми процесами.

Інноваційна стратегія – в першу чергу це стратегія, спрямована на прогнозування глобальних змін економічної ситуації та пошук масштабних рішень для зміцнення позицій на ринку та стабільного розвитку

підприємства [37].

Станом на зараз можемо розрізнити декілька наявних типів інноваційних стратегій, а саме:

- стратегії наступу та стратегії захисту;
- стратегії імітації та стратегії залежності;
- стратегії традиційні та «опортуністичні».

Стратегія атаки. Даний підтип розробляється задля реалізації в першу чергу загальної стратегії зростання, в більшості випадків його використовують компанії, котрі будують свою діяльність на принципах ділової конкуренції, тому він пов'язаний з прагненням компаній досягти технічного і комерційного лідерства шляхом створення і впровадження нових продуктів.

Ця стратегія передбачає використання світових науково-технічних досягнень, наявність власних наукових розробок, здатність компанії швидко адаптуватися до нових технологічних можливостей. Особливістю цієї стратегії є активна участь співробітників компанії у створенні та впровадженні інновацій. Рідко коли компанія отримує інновацію із зовнішніх джерел у готовій формі. Тому для реалізації наступальної стратегії важливу роль відіграє спеціальний відділ компанії з функціями досліджень і розробок [39].

Стратегія захисту. Даний підтип розробляють для реалізації стратегії глобальної стабілізації, тобто в першу чергу націлення на збереження конкурентних позицій компанії на поточному ринку. Цю стратегію приймає більшість компаній, щоб уникнути надмірного ризику, а також намагаються залишатися позаду піонерів і впроваджують інновації лише тоді, коли вони впевнені в їхніх перспективах. Однак це не імітація чогось нового. Часто саму інновацію вдосконалюють, що полегшує її використання в інших сферах, для інших цілей або для переходу на інші ринки. Основною функцією такої стратегії є оптимізація співвідношення виробничих витрат у процесі виробництва.

Оборонна стратегія також вимагає значних зусиль у сфері наукових досліджень, що дозволяє використовувати її лише потужним високотехнологічним компаніям. Проаналізувавши досягнення та помилки компаній-першопрохідців, після чого удосконаливши свої інновації та юридично захистивши нову модель, компанія може почати масове виробництво та отримати значні прибутки. Компанія з оборонною стратегією повинна приділяти увагу навчанню свого персоналу, рекламі та маркетингу своєї продукції шляхом ретельного обслуговування та технічного обслуговування, оскільки саме в цій сфері можна досягти значних переваг.

Стратегія моделювання. Даний підтип дає змогу компаніям, котрі на початку не були піонерами у виведенні певних інновацій на ринок, реалізувати загальну стратегію стабілізації, але все ж таки брати участь у їхньому виробництві, купивши ліцензію у компанії-піонера. Іноді імітація може відбуватися без дозволу великих компаній. За цих умов компанія-імітатор не тільки копіює основні споживчі характеристики інновації, але й досягає певних переваг у процесі виробництва: скорочує витрати за рахунок використання дешевої робочої сили чи місцевих ресурсів, використовує існуючі виробничі потужності для нових цілей і т.д. В свою чергу чимале значення має і здатність співробітників компанії успішно імітувати новинку.

Також важливим фактом є те, що стратегія імітації реалізована з дотриманням прав інтелектуальної власності провідної компанії, й забезпечує успішне поєднання чужої технології з власними ресурсними перевагами, ця стратегія може бути корисною для компанії-імітатора.

Залежить від стратегії. Даний підтип був розроблений для реалізації загальної стратегії стабілізації субпідрядними великих компаній. Характер технологічних змін у цьому випадку залежить від політики «материнських» компаній. Дочірні підприємства не намагаються модифікувати свою продукцію, тому що вони тісно пов'язані з основними вимогами компанії і виконують роботу відповідно до основних замовлень компанії. Малі підприємства такого типу поширені в капіталомістких галузях; Їхній успіх на

ринку залежить від споживчого успіху основного продукту головної компанії.

Традиційна стратегія. В більшості випадків, даний підтип стратегії використовують авіакомпанії, котрі займають стійке становище на ринку завдяки унікальності або незамінності своєї продукції, яка є основою підприємницької діяльності, а також становить велику частку від можливого прибутку. Ця стратегія не передбачає значних технологічних змін і тому лише умовно класифікується як інноваційна. Проте деякі авіаційні товариства та галузі зв'язані з повітряним рухом використовують традиційні стратегії, оскільки деякі форми інновацій зберігаються протягом тривалого періоду свого життєвого циклу, адже, якщо компанія ґрунтуючись на ретельному аналізі ринкової ситуації і позиції своїх конкурентів, повністю впевнена в стабільності ринку і користі її продукції для споживачів, компанія може свідомо слідувати традиційній стратегії, однак представники таких товариств традиційно задовольняють попит, форма та якість цих виробів й послуг постійно вдосконалюються.

Протягом тривалого часу об'єктом управління більшості приватних підприємств в першу чергу було створення та налагодження стабільного виробничого процесу, редагування виробничо-технічної бази, перетворення й підвищення звичайної номенклатурної продукції до такої, що мала б притаманний їй високий ступінь стандартизації під час щоденного застосування. Інноваційний ж процес носив більш короткочасний характер та здійснювався експертами та менеджерами за участю ресурсів і методів, розроблених для стабільних процесів. Проте в свою чергу, сучасні економічні умови вимагають втручання широкого спектру інноваційної діяльності, підвищеної уваги до ефективності, дослідження та розробки на всіх етапах життєвого циклу продукту, мінімізації інноваційних ризиків та скорочення часу впровадження.

Стабільні та інноваційні процеси, що були включені в діяльність кожної організації на етапах життєвого циклу продукту, доповнюють один

одного: стабільний процес визначає інноваційні завдання та результати інноваційної діяльності, що здійснюється в регулярному процесі. Відмінності, а також зростання ролі та масштабів інноваційних процесів у житті кожного бізнесу та суспільства загалом вимагають вирішення теоретичних і практичних проблем організації та управління процесами що з'являються на постійній основі.

Неймовірним прикладом саме інноваційної діяльності може слугувати українська SkyUp, за свою п'ятирічну історію дана авіакомпанія бачила достатньо кризових сценаріїв котрі могли припинити її існування [36]:

- по-перше, пандемія COVID-19, яка спричинила практично повне падіння попиту на регулярні пасажирські авіап перевезення;
- по-друге, війна через яку український повітряний простір був закритим з лютого 2022 року.

Спочатку розроблена як бюджетний авіаперевізник, авіакомпанія могла пережити пандемію, незважаючи на абсолютне зниження попиту, обмежень на подорожі та закриття кордонів, SkyUp евакуювали українців з Уханя (Китай), тобто за перший тиждень карантину було здійснено понад сотні спеціальних рейсів до 30 країн світу, щоб дозволити українцям та іноземним громадянам повернутися додому. Загалом цими рейсами в Україну повернулося 18,5 тис. пасажирів [36].

Беручи до уваги факт що пасажирські авіап перевезення не мали того фактичного впливу на дохід авіакомпанії, за допомогою застосування механізмів інноваційної діяльності, керівництво вирішило диверсифікувати діяльність деяких повітряних суден, тобто переобладнання 7 літаків з повітряного флоту в вантажні, й пізніше впровадити їх до перевезень вантажів в спеціальних відсіках, загалом за 2020-2021 роки SkyUp перевезли понад 2410,5 тонн різноманітних вантажів [49].

Однак війна перервала все. Станом на зараз, флот SkyUp працює за контрактами мокрого лізингу по всьому світу. Приблизно за місяць до повномасштабного вторгнення керівництво авіакомпанії вжило активних

заходів для захисту повітряного флоту. У співпраці з лізингодавцями та страховими компаніями було розробили ретельно спланований графік польотів, спрямований на мінімізацію часу перебування літаків в Україні. Завдяки цьому інноваційному підходу, у той час, коли український повітряний простір був закритий для цивільної авіації, 10 з 11 наших літаків були стратегічно розташовані за кордоном [49].

Здатність компанії «поглинати» інновації збільшує її можливості в умовах котрі не сприяють виживанню, створювати значні переваги в багатьох аспектах. Інноваційні завдання передбачають зниження витрат виробництва, покращення якості продукту чи послуги, впровадження нових продуктів на ринок і розробку нових стратегій продажів, які підвищують інтерес споживачів до нових продуктів. Залучення або генерування інновацій повинно бути спрямоване на створення переваги в сегменті ринку, в якому працює компанія. Важливо не тільки своєчасно визначити перспективність даної ідеї та оцінити її комерційну рентабельність, а й створити необхідні умови для швидкого впровадження нових продуктів на компанію. Таким чином, управління інноваціями включає багато різних функцій, таких як: маркетинг, планування, організація, контроль, адже кожна з яких, спрямована на вирішення конкретних проблем взаємодії між частинами організації.

Основними завданнями, котрі вирішуються в рамках управління продуктовими інноваціями, є:

- дослідження ринку нових товарів, цим може слугувати ідентифікація потреби споживачів, створення та впровадження переваг, вибір сегментів ринку;
- застосування рекламної стратегії просування продукції до споживачів, прогноз характеру та етапів розвитку процесів життєвого циклу нового товару;
- визначити, як продавати нові продукти та послуги;
- дослідження ситуації на ринку ресурсів;

- пошук субпідрядників для розробки та постачання необхідних комплектуючих та обладнання;
- розробка та впровадження життєздатних варіантів співпраці з конкурентами, що передбачають розробку та розвиток технічно складного або ризикованого продукту;
- проведення всебічного аналізу витрат, цін, обсягів виробництва та продажів нового продукту та/або послуги;
- оцінити та за необхідністю впровадити інноваційні проекти;
- проведення аналізу ризиків, визначення методів пом'якшення та страхування;
- вибір організаційної форми для створення, розвитку та розміщення на нових ринках;
- дослідити доцільність й за необхідністю спланувати відповідні форми трансферу технологій у процес створення, розробки, виведення на ринок і підтримки необхідного обсягу продажів нового продукту.

Станом на травень 2023 авіаційне товариство SkyUp при впровадженні нових механізмів інноваційної діяльності, отримала можливість щодо доступу до Сертифікат авіаоператора, Сертифікат організації з управління підтриманням льотної придатності і Ліцензію авіа оператора. Всупереч поширеній думці конкурентів, заснування компанії в Європейському Союзі (ЄС) за сучасних обставин значно спрощує більшість номенклатурних рішень. Це відкриває безліч можливостей, котрі в свою чергу раніше були недоступні як для української компанії поза ЄС. Створення SkyUp MT дозволяє працювати як в ролі резиденту ЄС, що дозволяє розширити спектр наших послуг, включаючи запровадження регулярних рейсів. Наступним кроком стала реорганізація робочої структури. Не зважаючи на усі складнощі авіакомпанія активно бере участь у процесі відновлення здійснення регулярних рейсів, в той же час досліджуючи різноманітні можливості, розробляючи комплексну програму польотів та здійснюючи всі необхідні приготування для початку продажів і організації польотів [49].

На даний момент акціонерне товариство SkyUp має прямі економічні зв'язки з такими авіакомпаніями, а саме:

- Air Albania;
- Air Moldova;
- Corendon;
- Corendon Europe;
- ETF Airways;
- Fly One;
- Freebird Airlines;
- Marabu;
- Smartwings;
- SunAir;
- Tailwind;
- Tunisair;
- Wizz Air Abu Dhabi;
- Wizz Air Hungary;
- Wizz Air Malta.

Враховуючи масштабність і різноманітність завдань, управління інноваційною діяльністю має включати стратегічний та операційний аспекти. В свою чергу стратегічне управління інноваційною діяльністю спрямоване на передбачення глобальних змін економічної ситуації, а також на пошук і реалізацію масштабних інноваційних проєктів, котрі й сприятимуть успіху бізнесу та забезпечуватимуть ефективне функціонування та розвиток бізнесу в довгостроковій перспективі.

Стратегічна інновація в свою чергу включає визначення основних напрямів науково-технічної та виробничої діяльності авіапідприємства за напрямками розробки та впровадження нової продукції, вдосконалення та модифікація продукції, що випускається компанією. Час від часу змінювати або ліквідовувати з виробництва застарілу продукцію; участь нових ресурсів і нових технологій у виробничій діяльності, розробка нових методів

організації виробництва і праці тощо.

Для виконання цих завдань необхідно розробити плани і програми інноваційної діяльності, тобто проводити обґрунтування проектів, що створюють нові продукти, розробити та вдосконалювати ефективні організаційні форми управління реалізацією інноваційних проектів, постійно керувати ресурсним забезпеченням інноваційних програм і проектів.

З огляду на це, оперативне управління інноваційною діяльністю включає складання планів і графіків роботи та контроль за їх виконанням:

- дослідження економічних, організаційно-управлінських та соціально-психологічних факторів, що впливають на здатність підприємства здійснювати інноваційну діяльність;

- розробити ефективні форми організації інноваційної діяльності.

Планування оперативного розкладу інновацій визначає виробничі завдання в просторі і часі, дозволяючи керівникам середньої і нижчої ланки чітко ставити цілі і завдання перед підлеглими, забезпечуючи їх необхідною інформацією і матеріальними ресурсами, а також координуючи їх дії відповідно до загальних умов виконання проекту, розробити коригувальні заходи у разі відхилень від запланованого ходу робіт.

Оперативне управління інноваційною діяльністю підприємства включає розробку системи стимулювання інновацій, участь в інноваційних змінах, обговорення проблем, що виникають під час впровадження тощо. Це завдання необхідно вирішувати з урахуванням мотиваційних уподобань працівників підприємства, соціально-психологічних факторів, що супроводжують творчу працю, ефективності та дієвості певних організаційно-управлінських прийомів, які мають впливати на працівників з метою підвищення їх зацікавленості в організаційних змінах.

Не менш важливим є той факт, що ефективна система стимулювання інноваційної діяльності забезпечує зміну напрямку в системі мотивації людини: від простої соціалізації та бажання задовольнити матеріальні інтереси – до реалізації своїх здібностей через участь у проекті та визнання

через успішну реалізацію проекту. Активна участь співробітників компанії в інноваційній діяльності збільшить потенціал розвитку компанії, створюючи нові інноваційні можливості, оскільки впровадження нових ідей відбувається не під тиском вищого керівництва, а ґрунтується на розумінні важливості та безпосередньої участі ідея.

Чудовими прикладами вищесказаного може слугувати декілька створених подій за участю авіакомпанії «SkyUp»:

- станом на 2022 рік SkyUp почала співпрацю з президентською ініціативою UNITED24. Так, для популяризації ініціативи й підтримки України в світі, один із літаків однойменної авіакомпанії отримав спеціальну ліврею The Power of Freedom. Це повітряне судно вже відвідало близько 20 аеропортів у 10 країнах. Під час понад 50 виконаних рейсів на літаку подорожували близько 9000 пасажирів, що допомогло додатково привернути увагу до нашої країни та зібрати більше 10000€ на медичні потреби;

- впровадження можливих без бар'єрних подорожей. Спільно з Левчик Спектрум Хаб від фонду Future for Ukraine був створений проект, що допомагає організувати максимально доступний і комфортний відпочинок для дітей з розладами спектру аутизму (РСА) та їхніх сімей. Уже цього року сім'ї ВПО з дітьми (РСА), які виїхали із зони бойових дій, вирушають у подорож, де SkyUp подбає про переліт, а стратегічний партнер - туроператор Join UP! - про комфортне розміщення сімей на курортах;

- навесні 2022 року футбольний клуб «Шахтар» спільно зі SkyUp започаткували серію благодійних матчів під патронатом МЗС України. Серія ігор Shakhtar Global Tour for Peace загалом забезпечила дохід у понад 1000000€. Усі кошти від реалізації квитків на матчі й реклами було передано волонтерським організаціям, медикам, а також спрямовано на допомогу українським дітям, які постраждали від війни.

Незважаючи на те, що інноваційна діяльність є невід'ємною частиною виробничо-господарської діяльності кожного авіапідприємства загалом, для більшості компаній вона не є основним. Дуже важливо оптимально узгодити

й органічно поєднати виробничий та інноваційний чинники підприємницької діяльності.

Або компанія зможе працювати стабільно та розширити свої існуючі виробничі потужності відповідно до ринкового попиту, або якщо ринкові умови стануть складними та очікується, що попит на її традиційні продукти впаде, від цього залежить своєчасне внесення змін. Однак запровадження чогось нового зазвичай передбачає певний ризик. Будь-яка інновація втручається в існуючу виробничу діяльність і викликає зміни, які впливають на значення економічних показників, таких як прибуток, витрати, продуктивність праці та обсяг виробництва. В свою чергу це пов'язано з бажанням керівників обережно ставитися до інновацій і ретельно обґрунтовувати кожен новаторську пропозицію з точки зору майбутніх вигод і поточних витрат.

Більшість авіа-менеджерів і власників усвідомлюють, що інновації пов'язані з ризиком, але вони бачать більший ризик у відмові від них. Успішні інновації приносять нові рівні прибутку. За деякими підрахунками, прибуток нових продуктів або послуг в середньому на 25% вище, ніж традиційних продуктів, з цього можна дійти висновку що цей прибуток й визначає здатність авіакомпанії розширювати виробничу діяльність і є основним ресурсом розвитку підприємства.

Стратегічне управління інноваціями авіапідприємства SkyUp фокусується на визначенні та досягненні потенційних цілей, цим може слугувати завоювання більшої частки ринку, забезпечення високих темпів сталого економічного зростання в контексті конкурентного середовища, це виражається в системі стратегічних планів, тобто конкретній послідовності дій котрі принесуть найкращий результат:

- впровадження та здійснення генеральних планів;
- плани стратегічних господарських одиниць, на які в свою чергу й поділяється підприємство;
- плани функціональних сфер діяльності (маркетинг, інвестиції,

інновації, тощо).

Формування стратегічних інноваційних цілей сприяє визначенню основних завдань інноваційної діяльності з урахуванням загальної стратегії підприємства та його інноваційної позиції, сам вибір цілей розвитку залежить від інноваційного потенціалу підприємства й самого інноваційно-інвестиційного середовища країни. Інноваційною метою може бути створення нового продукту, впровадження нової технології, перехід на новий вид сировини, реструктуризація підприємства тощо.

Отже, авіакомпанія SkyUp за останні декілька років набула не аби якого розмаху в міжнародному плані, в свою чергу її інноваційні цілі вказують на позитивний напрямок розвитку та велику кількість наявних ідей задля майбутніх реалізацій. Сама інноваційна стратегія підприємства, а також стратегічні цілі, мають усі можливості задля успішного розширення на ринку у великих масштабах за допомогою різноманітних ідей за участі авіакомпаній з європейської сторони. Розробка концепцій інноваційної стратегії дає визначення інноваційних стратегій, які компанія може реалізувати з урахуванням її позиції на ринку та здатності до інновацій. Основою розробки інноваційної стратегії є теорія життєвого циклу продукту, положення підприємства на ринку та науково-технічна політика підприємства.

Висновок до розділу 2

Підводячи підсумки до даного розділу, ми можемо дійти таких висновків що, міжнародна авіакомпанія «SkyUP», від англ. LLC SkyUp Airlines (IATA: PQ, ICAO: SQP), одне з провідних авіапідприємств України, котре отримує прибуток за допомогою здійснення чартерних та регулярних лоукост-рейсів з травня 2018 року, однак після повномасштабного військового вторгнення як пасажирські так й вантажні повітряні перевезення з України до будь-якого куточку світу припинилися, зараз же отримують

прибуток за допомогою різних видів лізингу.

Основні фінансово-господарські показники авіакомпанії «SkyUp» мають низький рівень, серед основних проблем можна виділити: не своєчасно задоволення вимог кредиторів, більшість розрахованих показників першого розділу демонструють погіршення майнового стану за 2023 рік, зменшення частки оборотних активів у виробничій сфері, основних засобів та збільшення коефіцієнта зносу, проте мобільність активів дещо підвищилась. Серед не менш важливих слід також виділити негативні зміни в показниках періоду операційного циклу, період погашення кредиторської та дебіторської заборгованості, дещо зменшені коефіцієнти оборотності та знос.

Однак існують й позитивні зміни, а саме: період фінансового циклу, одного обороту запасів та фондівіддача. Виявляються негативні зміни але є й протилежні до цього коливання, як видно з розрахунків, такі показники як: період фінансового циклу, період одного обороту запасів, коефіцієнт оборотності запасів та фондівіддача дещо покращились.

В свою чергу показник коефіцієнт оборотності власного капіталу визначити неможливо через відсутність власного капіталу, через що можна сказати, що підприємство живе у борг. Аналіз показників рентабельності продемонстрував тенденцію суто негативних змін, адже майже всі показники зменшились на кінець періоду, оскільки зменшився прибуток за всіма видами діяльності.

Показники фінансової стійкості мають негативний напрямок змін, адже основні показники взагалі не можливо підрахувати через відсутність власного капіталу на підприємстві, це свідчить про великий рівень позикового капіталу та неповне використання фінансового і виробничого потенціалу.

Аналіз «Показників ліквідності» має також негативний напрямок змін, оскільки всі показники не відповідають нормативному значенню, це говорить про низький рівень платоспроможності авіакомпанії, неліквідний баланс, а також неможливість своєчасно погашати заборгованість.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПРОЦЕСОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1 Впровадження рекомендацій з вдосконалення ефективності управління інноваційним процесом на підприємстві SkyUp

На сьогоднішній день цивільна авіація є пріоритетною ціллю для соціального та економічного достатку держав з високим рівнем ВВП, опираючись на це, слід звернути увагу на деталі, котрі відбуваються перед виконанням кожної послуги й авіаційного транспортування, адже розрахунок майбутнього можливого прибутку від здійснення послуг - це фундамент економічного достатку котрий є невід'ємною частиною будь-якої сфери діяльності авіакомпанії.

Винайдення основних шляхів задля покращення ефективності управління інноваційний процесом, а також надання послуг з метою підвищення їх якості та ефективності, за своїм змістом дуже складна, адже в ній сконцентровано всі соціальні й економічні проблеми та переваги розвитку підприємства, а саме:

- наявність та доступ до ресурсів;
- економічна рівновага;
- оптимальність відтворення;
- рівень життя робітників;
- професіоналізм керівництва;
- використання в діяльності підприємства маркетингових підходів та ін.

За допомогою використання вищеперерахованих проблем, можемо винайти необхідні дії, задля поліпшення фінансових результатів та сприяти покращенню рівня надання послуг, через можливе застосування наступних заходів:

- працівники в першу чергу повинні знати та дотримуватись цілей компанії, оскільки кожна ефективна авіакомпанія знає, що обмін своїм баченням з працівниками допомагає тримати їх у курсі та інвестувати в результати, для операційної ефективності дуже важливо витратити час на узгодження та поставлення спільних цілей зі сторони ефективності з усією організаційною командою;

- розглянути й усунути причини виникнення перевитрат фінансових ресурсів на матеріальні та інші операційні витрати;

- кооперація з партнерами, оскільки для репутації авіакомпанії та загальної кількості послуг важливо, щоб партнерські стосунки підтримували вже створені бізнес-цілі, а також формували нові, тобто повинні активно працювати разом, щоб оптимізувати свої операції. Наприклад, одна компанія підтримує різні масштабні рейси, інша обслуговує багато дрібніших ринків і через це, забезпечує пасажиропотік. Ціллю повинно бути довгострокове обслуговування, адже спільна робота допомагає авіапідприємствам підтримувати їх ефективність з меншим застосуванням фінансів;

- підвищити у складі реалізації питому вагу дрібнооптової товарної продукції;

- надавати достатню увагу навчанню і підготовці кадрів, підвищенню їх кваліфікації;

- оновлення технологій, розширене використання нових цифрових технологій, таких як планшети, смартфони, корпоративні соціальні мережі або хмарні сервіси, вже стали звичним явищем у багатьох АК, на даний час у цифровому світі підприємства мають можливість надавати працівникам необхідні інструменти для того, щоб зробити свою роботу набагато швидше, адже створення цифрового робочого місця дозволить авіакомпаніям централізувати всі проблеми на місці, щоб працівники не знаходили власних обхідних шляхів, що може призвести до невідповідності та зменшення ефективності надання різноманітних послуг [38].

Впровадження вищезазначених заходів дозволить реалізувати виявлені резерви та покращить загальну якість функціонування авіапідприємства, що в свою чергу, призведе до оптимізації фінансового результату й призведе до підвищення рівня надання послуг.

Ефективність управління інноваційним процесом на підприємстві - це сукупність елементів системи, діючих і взаємодіючих між собою задля задоволення потреб робітничого та керуючого складу в авіаційних роботах та авіаперевезеннях.

В свою чергу під час управління великими обсягами підприємства та інноваційним процесом загалом, безпосередніми об'єктами даних, виступають процеси, що зумовлюють кількісні показники кожної послуги, адже розроблення управлінських рішень щодо визначення показників, які зумовлюють надання якісного продукту, розглядається як важлива складова частина програми забезпечення авіаційними послугами [39].

На даний момент в управлінні інноваційним процесом, є 3 основні напрямки діяльності, котрі зможуть підвищити рівень надання послуг, а саме:

- технічний напрямок - це розробка, вдосконалення та/або впровадження поліпшень, котрі застосовуються як для створення нових інновацій так і логістично довершуючи вже існуючі;

- економічний напрямок - станом на даний час, є найважливішим серед інших, адже дослідження як міжнародних пасажирських так і внутрішніх авіаперевезень, а також вироблення рекомендацій з питань ставок і зборів за користування аеропортами та аеронавігаційними засобами складають велику частину прибутку авіакомпаній, котрі в свою чергу і визначають кількісну потребу в розробці та застосуванні інновацій;

- правовий напрямок - це розробка проектів нових документів з міжнародного повітряного права, а також порядку встановлення тарифів, що застосовуються на міжнародних лініях задля спрощення формальностей при міжнародних повітряних авіаперевезеннях.

Управління інноваційними показниками послуг підприємства має проводитися системно, тобто на авіапідприємствах - суб'єктах авіаційної індустрії має функціонувати система управління послугами. Така система являє собою організаційну структуру з чітким розподілом відповідальності, процедури, процесів та ресурсів, які необхідні для управління як якістю так й кількістю інновацій. Світовий досвід сформував не тільки загальні ознаки систему даного управління, а й принципи та методи, які можуть застосовуватись у кожній із них.

Без огляду на те, що на перший погляд, можна подумати що збільшення кількості інновацій на авіапідприємствах легко досягнути на світовому ринку, слід зазначити циклічність перевезення та реалізації авіаперевезень.

На рис. 3.1 зображена схема здійснення циклу авіаперевезення, за якою видно, що здала надання високого рівня послуг та інновацій постає потреба в здійсненні як мінімум семи етапів, тобто, від початого до кінцевого пунктів. В свою чергу однією з головних стадій циклу надання послуг є саме авіаперевезення, що виконується експлуатантом (перевізником чи авіакомпанією) та займає найбільшу частину усього часу.

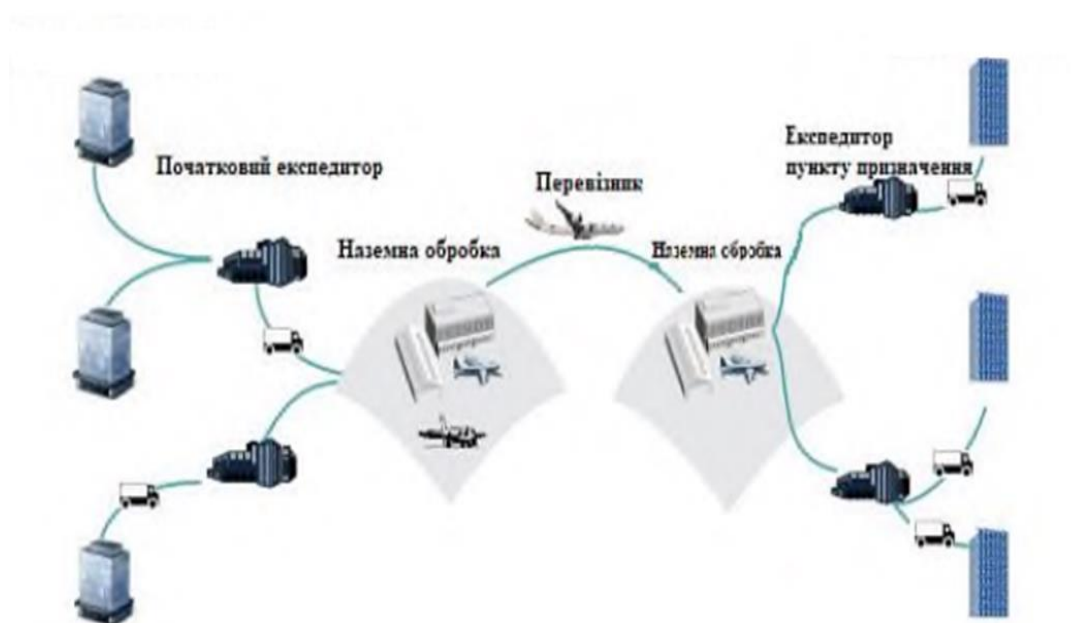


Рисунок 3.1. – Циклічність надання послуг авіапідприємством

Джерело: інтернет-ресурси

В свою чергу під час розроблення циклічної системи управління інноваціями на підприємстві, має бути забезпечено органічну та планову взаємодію усіх її підсистем на всіх етапах функціонування, основними з яких є підсистеми управління [43]:

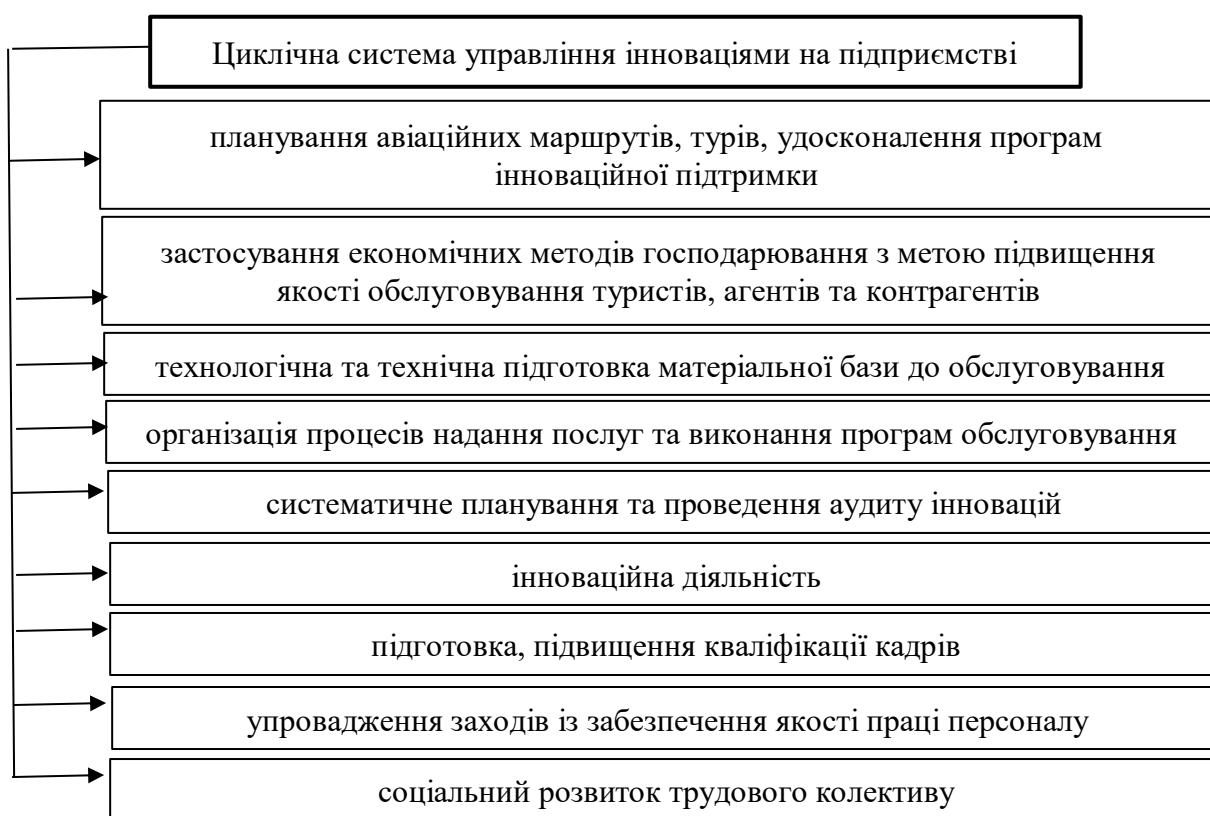


Рис. 3.2. - Розробка циклічної системи управління інноваціями на підприємстві SkyUp*

*Джерело: власна розробка автора [за матеріалами 27]

В свою чергу основними завданнями, котрі мають вирішуватись при впровадженні в внутрішнє середовище авіакомпанії SkyUp, можуть бути:

- вирішення проблеми способів дослідження ринку на рахунок нових товарів (споживацькі потреби, переваги, стратегії просування товару споживачам), прогнозування властивостей і етапів життєвого цикл нового товару та/або послуги;
- визначення, як успішно продавати нові послуги;
- дослідити ситуацію на ринку ресурсів;

- знайти субпідрядників для розробки та постачання комплектуючих та обладнання;
- розробити можливі варіанти співпраці з конкурентами щодо розробки та зростання технічно складного чи ризикованого продукту;
- провести комплексний аналіз витрат, цін, обсягів виробництва та реалізації нового продукту;
- оцінити ефективність інноваційних проєктів;
- аналізувати ризики, визначати методи зменшення ризиків та страхування;
- вибір інноваційно-організаційних форм управління;
- розвиток та розміщення нових інновацій на ринках;
- спланувати відповідні форми трансферу технології в процесі створення, розробки, виведення на ринок і підтримки необхідного обсягу продажів нового продукту.

Оперативне ж управління інноваційною діяльністю має включати складання планів, графіків роботи та контроль за їх виконанням. Дослідження економічних, організаційно-управлінських та соціально-психологічних факторів, що впливають на здатність підприємства здійснювати інноваційну діяльність, не забуваючи й розробку ефективних форми організації інноваційної діяльності.

Планування графіків діяльності конкретно визначає виробничі завдання в просторі та часі, дозволяючи керівникам середньої та нижчої ланки чітко ставити перед підлеглими цілі та завдання, забезпечуючи необхідними джерелами документів та інформації, координувати свої дії відповідно до загальних умов реалізації проєкту, розробляти коригувальні заходи у разі виявлення відхилень від запланованого ходу робіт підприємства та передбачає розробку системи стимулювання інноваційної діяльності, тобто участь в інноваційних змінах, серед яких можна виділити:

- обговорення питань, що виникають під час реалізації інноваційної діяльності;

- ідеї, котрі після проведення аналізу мають шанси до впровадження на окремій ланці обслуговування.

Завдання інноваційної діяльності необхідно вирішувати з урахуванням мотиваційних уподобань працівників підприємства, соціально-психологічних факторів, що супроводжують творчу працю, параметри ефективності та дієвості певних організаційно-управлінських прийомів мають впливати на працівників з метою підвищення їх зацікавленості в організаційних змінах.

Ефективна система стимулювання інноваційної діяльності забезпечує зміну напрямку в системі мотивації людини: від простої соціалізації та бажання задовольнити матеріальні інтереси – до реалізації своїх здібностей через участь у проекті, визнання через успішну реалізацію проекту, і так далі. Активна участь співробітників компанії в інноваційній діяльності збільшить потенціал розвитку компанії, створюючи нові інноваційні можливості, оскільки впровадження нових ідей відбувається не під тиском вищого керівництва, а ґрунтується на розумінні важливості та безпосередньої участі ідея.

Завданням впровадження інноваційної діяльності є визначення найбільш ефективних шляхів і засобів реалізації прийнятої стратегії розвитку. Це передбачає послідовне виконання основних функцій менеджменту (планування, організація, контроль, мотивація) протягом коротких проміжків часу.

Планування інновацій включає тематичні продукти, техніко-економічні та планові графіки, планування здійснює формування портфеля інноваційної діяльності, підготовку продуктових інноваційних програм і заходів, технологічних удосконалень та організації виробництва продукції й оптимізацію виробничих програм всього підприємства та окремих підрозділів.

Техніко-економічне планування визначає обсяг робіт, які необхідно виконати для кожного інноваційного проекту, розраховує потреби у фізичних, фінансових і трудових ресурсах та визначає джерела участі, це

передбачає оцінку економічних результатів і ефективності впровадження інновацій, встановлення відповідного бюджету, розробку системи стимулювання працівників за здійснення інноваційної діяльності.

Календарне планування включає визначення обсягу робіт на кожен період року (квартал, місяць, декада, день), планування набору підрозділів і виконавців, побудову реалістичного графіка та виконання індивідуальних інноваційних проектів з узгодженням їх з поточними виробничими графіками.

Беручи до уваги всі перелічені моменти, складність в реалізації та поліпшені, їх відносну недосконалість в конкретних моментах, як на внутрішній так і на міжнародній аренах, можна дійти висновку, що в сучасному світі, де розвиток більшості грошових процесів прямо пропорційних витоку та притоку матеріальних благ, ключову роль на себе беруть контроль за дотриманням якості під час реалізації послуг, в той же час здійснення даних, потребує строгого контролю збоку як самого підприємства так і експлуатанта, як зі сторони правового так і матеріального регулювання.

Модель управління інноваціями авіакомпанії SkyUp. Для ефективного управління інноваціями авіакомпанії, необхідно врахувати специфіку галузі, конкурентне середовище та сучасні тренди. Нижче запропонована модель управління інноваціями, яка забезпечить SkyUp стійке зростання та конкурентні переваги (рис.3.3).

Організація інноваційної діяльності характеризується структурою управління інноваціями:

- Інноваційний комітет - генерує ідеї, розробляє та оцінює ініціативи.
- Операційні підрозділи - впроваджують інновації у своїх напрямках.
- Інкубатор ідей - залучення персоналу та партнерів до розробки нових рішень. Відповідальність за інновації - призначення CIO (Chief Innovation Officer).

Впровадження інновацій - етапи реалізації інноваційних проектів:

- Ідея та концепція (збір пропозицій).

- Оцінка доцільності (аналітика та перевірка бізнес-кейсів).
- Пілотування (тестування на окремих маршрутах чи сервісах).
- Масштабування (впровадження в повний обсяг операцій).



Рис. 3.2.3 - Модель управління інноваціями SkyUp

**Джерело; власна розробка автора*

Методологія управління проєктами: Agile для адаптації до швидко змінюваних умов.

Оцінка ефективності та контроль - ключові показники (KPIs):

- Скорочення витрат на рейс.
- Зростання лояльності клієнтів (Net Promoter Score).
- Частка доходів від нових сервісів (до 20% у середньостроковій перспективі).

- Скорочення вуглецевого сліду (згідно зі стандартами IATA).

Регулярний аудит інновацій: Оцінка результатів щоквартально та коригування стратегії.

Приклади інноваційних рішень для SkyUp:

- Автоматизація операцій: Впровадження цифрових рішень для управління флотом і технічним обслуговуванням літаків.

- Діджиталізація сервісів: Персоналізовані пропозиції через мобільний додаток на основі поведінкового аналізу клієнтів.

- Екологічні ініціативи: Перехід на біопаливо, впровадження програм з компенсації вуглецевих викидів для пасажирів.

- Інновації у клієнтському сервісі: Віртуальні помічники та чат-боти для швидкого обслуговування клієнтів.

Фінансування інновацій - джерела: власні кошти (реінвестування прибутків); партнерські програми з авіабудівними компаніями; державні та міжнародні гранти для екологічних проектів.

Формування інноваційної культури:

- Навчання персоналу: Регулярні тренінги з нових технологій та методів роботи.

- Мотивація працівників: Програми винагороди за успішні ідеї.

- Комунікація інновацій: Регулярні брифінги щодо впроваджених змін.

Інноваційна модель SkyUp передбачає інтеграцію технологій, ефективне управління ресурсами та розвиток нових бізнес-моделей. Завдяки цьому компанія зможе зміцнити свої позиції на ринку, підвищити лояльність клієнтів та сприяти сталому розвитку авіаційної галузі України [5].

Як бачимо, інноваційна культура є ключовим елементом успішного функціонування підприємства в умовах постійних змін. Вона сприяє адаптивності, продуктивності та генерації нових ідей. Формування такої культури вимагає скоординованих дій у кількох напрямках:

Важливим напрямком є навчання персоналу через організацію регулярних тренінгів та семінарів, проведення онлайн-курсів та участі в

сертифікаційних програмах. Мета регулярних тренінгів та семінарів полягає у підвищенні рівня знань і компетенцій співробітників, особливо щодо новітніх технологій, методів роботи та управлінських підходів. Наприклад: використання штучного інтелекту для аналізу даних; екологічні інновації в управлінні ресурсами. Своєю чергою, онлайн-курси та сертифікаційні програми заохочують до участі в міжнародних курсах із лідерства, інноваційного мислення та дизайну бізнес-моделей.

Другим напрямком розвитку інноваційної культури є мотивація працівників через організацію системи винагород, можливість кар'єрного росту та використання низки не фінансових стимулів. А саме, система винагород характеризується запровадженням програм винагород за успішні ідеї чи пропозиції з покращення процесів, надання бонусів або інших матеріальних заохочень за участь у реалізації інноваційних проєктів. Кар'єрне зростання передбачає надання можливостей для кар'єрного просування співробітникам, які демонструють лідерство та активну участь у впровадженні інновацій. Під не фінансовими стимулами розуміємо публічне визнання досягнень та гнучкий графік роботи або доступ до додаткових ресурсів для реалізації ідей.

Наступний напрямок - комунікація інновацій, що виражається в проведенні регулярних брифінгів, створенні платформ для обміну ідеями та дотримання прозорості процесів. Регулярні брифінги - це проведення зустрічей для презентації результатів впроваджених інновацій. Платформи для обміну ідеями - створення внутрішніх корпоративних мереж або форумів, де співробітники можуть ділитися ідеями, отримувати зворотний зв'язок і долучатися до інноваційних груп. І зрозуміло, що прозорість процесів - публічний доступ до інформації про стратегічні цілі та досягнення компанії в контексті інновацій.

Модель інноваційного розвитку SkyUp базується на трьох ключових принципах: інтеграція технологій, ефективне управління ресурсами, розвиток нових бізнес-моделей (рис 3.4). Інтеграція технологій - використання

сучасних IT-рішень для оптимізації бізнес-процесів, планування маршрутів та обслуговування клієнтів. Ефективне управління ресурсами полягає в оптимізації використання літаків через моделі мокрого лізингу та в залученні партнерів для реалізації складних технічних завдань. Щодо розвитку нових бізнес-моделей, то тут передбачається орієнтація на міжнародні ринки для підтримки стабільності в умовах закритого внутрішнього ринку та формування унікальних пропозицій для клієнтів, що включають екологічні та соціальні аспекти.

Описану вище спрощену ключових принципів моделі інноваційного розвитку SkyUp можна подати схематично (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Спрощена схема основних принципів моделі інноваційного розвитку SkyUp*

**Джерело: власна розробка автора*

Завдяки цим підходам та на основі дотримання ключових принципів моделі інноваційного розвитку SkyUp зміцнює свої позиції на ринку, підвищує лояльність клієнтів і робить внесок у сталий розвиток авіаційної галузі України.

3.2 Ефективність вдосконалення управління інноваційним процесом на підприємстві SkyUp

Конкурентоспроможність і темпи зростання паралельно з часом кожної окремої авіакомпанії, багато в чому пояснюються здатністю її підприємств швидко реагувати на зміни темпів науково-технічного прогресу, впроваджувати нові технологічні процеси та виробляти нові конкурентоспроможні продукти. Важливу роль у вирішенні цієї проблеми відіграє перехід механізму організації робочого середовища на більш гнучке на шляху інноваційного розвитку. Тому активізація інноваційного процесу як на мікрорівні, так і на макрорівні, є неймовірно важливим фактором при формуванні робочої політики авіакомпанією.

Його розвитку сприяли високі темпи масштабування бізнесу, тобто розширення географії діяльності, необхідність відкриття нових філій в інших містах, країнах, а також що є не менш важливим - розвиток мереж. Саме вони стали піонерами побудови системи інноваційного управління персоналом та підприємством загалом.

Еволюція інформаційно-комунікаційних та інноваційних технологій, комп'ютеризація суспільства, зміни в способах поширення і застосування інформації роблять значний вплив на процес управління. Одним із сучасних засобів реалізації більшості інноваційних процесів, в основі яких присутнє дистанційне керування, сприяють індивідуалізації процесу професійного розвитку фахівців, збільшенню обсягів самостійної роботи, формуванню інформаційної культури та стимулюванню використання інноваційних інструментів.

Сучасні інноваційні технології дозволяють удосконалювати і підвищувати ефективність процесів управління. В ході технологічних реформ, авіапідприємство SkyUp зазнавало великих змін в формі управління, реалізацій послуг що поступово вдосконалюються, пропонуючи розробку різних технологій, включаючи технології інноваційного управління.

Основними завданнями, котрі авіапідприємство SkyUp зуміло віднайти, вирішуються в рамках управління інноваціями, а саме:

- дослідження та впровадження ринку нових послуг;

- оцінка характеру та етапів життєвого циклу нових продуктів;
- визначення методів реалізації інноваційних механізмів;
- більш швидке вивчення наявної ситуації на ринку ресурсів;
- проведення комплексного аналізу, оцінка вартості, обсягу виробництва і продажів нових послуг;
- оцінка ефективності інноваційних проєктів;
- новітніші методи максимізації прибутку.

Основні цілі впровадження інноваційної діяльності в середовище роботи SkyUp, повинно бути забезпечено безперервний й сталий розвиток при динамічних умовах навколишнього середовища. Перехід звичайного управління до такого що має часткову або навіть повну інноваційну діяльність дає можливість передбачити майбутній розвиток і своєчасно здійснити управлінські рішення, цілі та стратегії.

Але інноваційна діяльність та поширення роботи станом на даний час - це здебільшого відповідь на кризові умови світу. Пандемія COVID-19 та вторгнення на територію України Росії, лише загострила тематику й в інших галузях та зумовила потребу в більш адаптованих методиках до управління авіапідприємством.

Тому при запровадженні інноваційних проєктів роботи, керівник повинен визначити обсяг робіт, котрі можуть виконуватися на постійній основі, ретельно спланувати процеси виконання та визначити необхідну кількість та кваліфікацію працівників. Далі, або розмістити вакансію, або шукати резюме кандидатів. Науковцями переважно виділяється чотири основні етапи відбору, що проводиться on-line, але в залежності від конкретної вакансії їх кількість може збільшуватися чи скорочуватися.

Перший етап - перша зустріч претендента на посаду з керівником, бажано, щоб вона відбувалася особисто, проте в деяких умовах та можливої територіальної віддаленості майбутнього працівника, така зустріч може відбутися і за допомогою програм зв'язку.

До того ж останній варіант має і переваги відразу ж перевірити

технічний стан обладнання та швидкість і стабільність Інтернет з'єднання. Перша зустріч має бути націлена на безпосереднє знайомство та встановлення контакту між керівником та кандидатом на посаду. Необхідно виявити які у кандидата наміри та побажання щодо нової роботи, амбіції, а також кар'єрні цілі, що хотів би робити, а що категорично не буде.

Тут же варто розповісти про підприємство, його стратегічні цілі та цілі посади, на яку відбувається добір. Важливим стає збіг цілей компанії та кандидата. У процесі першого етапу взаємодії варто оцінити професійні знання та навички, також особисті якості, наприклад, за допомогою інтерв'ю з компетенції. У процесі роботи, вимоги до особистих якостей працівників можуть трансформуватись:

- на другий план йдуть комунікабельність, відповідність культурі організації та здатність до командної роботи (проте про них не варто забувати);

- важливими стають уміння будувати свій графік, працювати ізольовано, самостійно ставити завдання.

Другий етап - вирішення тестового завдання. Для кожної посади розробляється індивідуальне тестове завдання, метою якого має є оцінка професійних навичок та вмінь, пов'язаних із технічною стороною діяльності кандидата. Завдання можуть бути різними за обсягом. Необхідно встановити термін їхньої здачі, але можливе обговорення, якщо виникають якісь обставини, за якими кандидат не може виконати завдання у строк, то він сам може позначити комфортний йому інтервал.

Основним аспектом стає виконання кандидатом тестового завдання у комфортній та прийнятній йому обстановці, із звичним темпом опрацювання. При виконанні тестових завдань для роботодавця існує ризик, що кандидат виконає його не самостійно, а за допомогою когось іншого, більш кваліфікованого. Цю проблему можна просто розв'язати: у процесі після тестової on-line зустрічі претендента і керівника буде можливість задати уточнюючі питання щодо тестового завдання та інші питання, що сприяють

розкриттю професійної компетентності кандидата [47].

Третій етап - on-line зустріч з керівником, проводиться за результатами тестових завдань кандидатів. В процесі розмови необхідно познайомитися, обговорити ролі, перевірити компетентність кандидата.

Тут важливо зрозуміти, чи зацікавився претендент робочими завданнями, чи є контакт із керівником і наскільки їм буде комфортно працювати.

Четвертий етап - знайомство з колегами. Це on-line захід, іншими словами - конференція, в якій можна організувати не як класичну співбесіду, а з можливістю побачити майбутніх колег, з якими потрібно буде постійно взаємодіяти в роботі та ще раз обговорити свої ролі та завдання в команді.

Якщо кандидат пройшов усі етапи відбору, то йому робиться пропозиція роботи. Одним із аспектів on-line відбору має стати підтримка контакту з кандидатами на всіх етапах найму для виключення у них надмірної тривоги через відсутність зворотного зв'язку. Інноваційне управління працівниками вимагає нових навичок й оновленого ставлення керівника до своїх функцій та передбачає виконання певного ряду умов, таких як [6]:

- делегування частки власних повноважень працівнику, здатному виконати конкретну роботу;
- розробка конкретних, вимірюваних, реалістичних цілей для кожного працівника на визначений період;
- наявність різних каналів комунікації в достатній кількості для забезпечення постійного зв'язку із віддаленими працівниками;
- постановка щоденних / щотижневих / щомісячних завдань в залежності від масштабу виконуваної роботи, та контроль їх виконання;
- оцінка результативності діяльності працівників та доведення результатів до колективу.

Підсумовуючи можна зробити такі висновки, а саме, розвиток пандемії COVID-19 та війна призвели до необхідності пошуку нових підходів

до управління персоналом й авіапідприємства загалом, адаптації процесів інноваційного керування до нових умов функціонування компаній.

Актуальною для дослідження при написанні роботи стала специфіка управління інноваційним процесом на авіапідприємстві SkyUp під час війни і в умовах закритого авіа простору, яка полягає в негайній адаптації до зовнішніх умов, в інноваційних підходах до управління ресурсами, чіткому управлінні персоналом, використанні інноваційних бізнес-моделей, технологічній інтеграції, підтримці ділової репутації і клієнтської бази (рис.3.5).

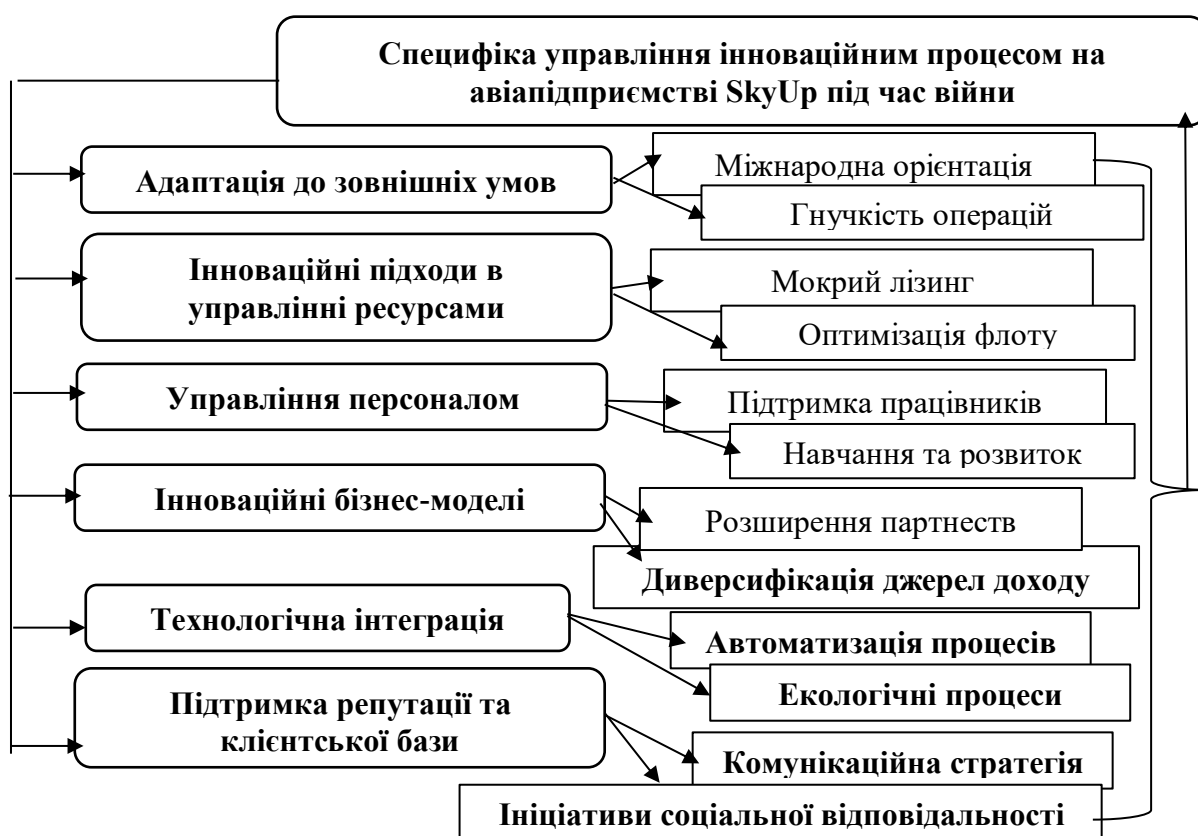


Рис.3.5. Аспекти управління інноваційним процесом SkyUp під час війни*

*Джерело: власна розробка автора

Управління інноваційним процесом на авіапідприємстві, має низку особливостей, оскільки підвищує мобільність робочої сили, проте все ще потребує додаткового навчання персоналу. Грамотне управління людськими

ресурсами ставить за мету підвищити результативність праці працівників підприємства в свою чергу для ефективної організації праці керівництво компанії повинне дещо скорегувати систему управління та регулювати такі аспекти управління персоналом, як планування зайнятості, організація та контроль праці, режим робочого часу, система мотивації та стимулювання праці, координація діяльності працівників, підтримка організаційної культури, кадрова безпека. Все це важливо враховувати компанії, щоб мінімізувати можливі втрати в системі управління персоналом та максимізувати ефективність працівників.

Адаптація до зовнішніх умов заключається в налагодженні міжнародної орієнтації, адже компанія SkyUp перебудувала свою діяльність на обслуговування закордонних ринків, використовуючи моделі мокрого лізингу. Це дозволило компанії продовжити операційну діяльність, працюючи з партнерами в Європі та Туреччині. Крім того компанія адаптувала маршрутну мережу та використовує літаки відповідно до попиту на міжнародному ринку.

Інноваційні підходи в управлінні ресурсами здійснюються через використання мокрого лізингу та оптимізації флоту. Зокрема, SkyUp надає літаки та екіпажі в оренду іншим авіакомпаніям, отримуючи стабільний дохід незалежно від завантаження рейсів. Це рішення стало ключовим у забезпеченні фінансової стійкості. Оптимізація флоту виражається в утриманні сучасного парку літаків (переважно Boeing 737-800 і 737-700) для ефективного обслуговування контрактів із закордонними авіаперевізниками.

Управління персоналом, орієнтація на працівника полягає в підтримці працівників, тобто в створенні умов для зайнятості українських пілотів та бортпроводників за кордоном. Це допомагає зберегти кваліфікаційний рівень персоналу та їхню мотивацію. Забезпечення регулярного навчання з нових технологій та стандартів, необхідних для виконання завдань на міжнародних рейсах доповнює затребуваність персоналу на ринку праці.

Щодо інноваційних бізнес-моделей, то компанія розширює

партнерство шляхом встановлення співпраці з авіакомпаніями (наприклад, Air Albania, Smartwings, Wizz Air), що дозволяє використовувати спільні ресурси. Диверсифікація джерел доходу зазначається в переорієнтації діяльності з пасажирських перевезень на виконання контрактних рейсів.

Технологічна інтеграція передбачає автоматизацію процесів шляхом використання сучасних систем для оптимізації маршрутів, аналізу ринку та управління ресурсами. Відповідно екологічні інновації зосереджені на зменшенні викидів та використанні ресурсозберігаючих технологій для відповідності міжнародним стандартам.

Стосовно підтримки репутації та клієнтської бази, компанія впроваджує комунікаційну стратегію, а саме SkyUp активно інформує про свою діяльність, досягнення та участь у благодійних проектах, що сприяє формуванню позитивного іміджу компанії. Ініціативи соціальної відповідальності - створення благодійного фонду для допомоги Україні під час війни.

Результати інноваційного підходу SkyUp:

- Забезпечення операційної діяльності у складних умовах війни.
- Збереження робочих місць для персоналу.
- Формування стратегічних партнерств із закордонними компаніями.
- Внесок у сталий розвиток української авіації через інтеграцію сучасних технологій і моделей управління.

Висновки до розділу 3

На основі проведеного дослідження в розділі 3.1 визначено ключові напрями вдосконалення ефективності управління інноваційним процесом на підприємстві SkyUp.

Впровадження запропонованих рекомендацій, таких як системне навчання персоналу, розвиток інноваційної культури та застосування технологічних інновацій, дало змогу компанії адаптуватися до нових умов

функціонування в умовах закритого авіа простору. Особливу увагу було приділено інтеграції інноваційних моделей управління, що дозволило компанії ефективно використовувати ресурси.

У розділі 3.2 розглянуто показники ефективності після впровадження інноваційних підходів. Встановлено, що заходи, спрямовані на оптимізацію управління інноваційним процесом, сприяли:

Підвищенню продуктивності - результати свідчать про зростання кількості виконаних рейсів у міжнародному просторі завдяки ефективній співпраці з іноземними авіаперевізниками.

Збільшенню фінансової стабільності - завдяки моделі мокрого лізингу компанія отримала нові джерела доходів, що не залежать від внутрішніх ринкових обмежень.

Зміцненню кадрового потенціалу - постійне навчання персоналу дозволило зберегти кваліфікацію працівників та їхню конкурентоспроможність на міжнародному рівні.

Запроваджені інноваційні заходи дозволили SkyUp зберегти лідерські позиції серед українських авіакомпаній навіть у складних умовах війни:

- Формування інноваційної культури стало основою для довгострокового розвитку.
- Розширення міжнародної присутності завдяки ефективному управлінню ресурсами посилило позиції компанії на світовому ринку.
- Інтеграція сучасних технологій дала змогу компанії відповідати вимогам клієнтів і партнерів.

SkyUp показала, що адаптація до нових викликів через інноваційні підходи є важливим чинником стійкості підприємства. Стратегічне впровадження інноваційних моделей управління стало основою для забезпечення стабільної діяльності компанії навіть у кризових умовах.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Після проведення дослідження зі сторони управління інноваційним процесом на базі авіапідприємства «SkyUp», можна дійти таких висновків.

Питання щодо інноваційної діяльності та управління зовнішньо економічною діяльністю підприємства постійно перебувають у полі зору науковців та практиків, що у підсумку і визначає актуальність обраного напрямку дослідження.

Міжнародна авіакомпанія «SkyUP», від англ. LLC SkyUp Airlines (IATA: PQ, ICAO: SQP), одне з провідних авіапідприємств України, котре отримує прибуток за допомогою здійснення чартерних та регулярних лоукост-рейсів з травня 2018 року, однак після повномасштабного військового вторгнення як пасажирські так й вантажні повітряні перевезення з України до будь-якого куточку світу припинилися. SkyUp одна з декількох авіакомпаній що встигли переправити свій повітряний флот до іноземних країн, зараз же отримують прибуток за допомогою різних видів лізингу.

Авіакомпанія «SkyUP» має схвалену Державіслужбою України систему управління безпекою польотів (Safety for SMS), що визначає величину показників безпеки польотів та є моделлю правил підтримки і посвідчення льотної придатності цивільних повітряних суден для держав СНД, а також право на перевезення всіх видів вантажів, в т.ч. і небезпечних та сертифікат EASA Part-145.

В результаті підрахунку основних аналітичних показників фінансового стану авіапідприємства «SkyUp», можемо зробити висновок, більшість розрахованих показників першого розділу демонструють погіршення майнового стану аівакомпанії за 2023 рік, такі, як зменшення частки оборотних активів у виробничій сфері, зменшення основних засобів, збільшення коефіцієнта зносу, однак мобільність активів дещо підвищилась.

Аналіз показників ділової активності підприємства продемонстрував в основному негативні зміни, оскільки основні показники, а саме період

операційного циклу, період погашення кредиторської заборгованості, період погашення дебіторської заборгованості, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, період одного обороту обігових коштів, коефіцієнт оборотності обігових коштів, а також оборотність активів, виявляються негативні зміни але є і позитивні коливання, як видно з розрахунків, такі показники як:

- період фінансового циклу;
- період одного обороту запасів;
- коефіцієнт оборотності запасів;
- фондівдача.

В свою чергу показник коефіцієнт оборотності власного капіталу визначити неможливо через відсутність власного капіталу, через що можна сказати, що підприємство живе у борг.

Впровадження технологічних та технічних матеріальної баз, поновлення інноваційної діяльності, застосування економічних методів господарювання, а також підготовка та підвищення кваліфікації кадрів дозволить реалізувати виявлені резерви що надасть змогу збільшити обсяги авіаперевезень, що призведе у підсумку до покращення фінансових результатів і фінансового стану авіакомпанії, а також вирішить більшість проблем на авіапідприємстві пов'язаних з заборгованістю.

Беручи до уваги всі перелічені моменти, складність в реалізації та поліпшені, їх відносну недосконалість в конкретних моментах, як на внутрішній так і на міжнародній аренах, можна дійти висновку, що в сучасному світі, де розвиток більшості грошових процесів прямо пропорційних витоку та притоку матеріальних благ.

Ключову роль на себе беруть контроль за дотриманням якості під час реалізації послуг, в той же час здійснення даних, потребує строгого контролю збоку як самого підприємства так і експлуатанта, як зі сторони правового так і матеріального регулювання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аксьонова О.В. Теоретичні та організаційні аспекти формування та реалізації кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування. Монографія. 2019. Наукоємні технології. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/32.pdf
2. Андрєєв А.О. Теоретичні засади організації облікового процесу / А. О. Андрєєва // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. - 2018.
3. Бовтрук А.П., Храмов В.О. Основи управління персоналом. Навчально-методичний посібник. МАУП. 2011. Наукоємні технології. URL: http://elcat.pnpu.edu.ua/docs/mo_14.pdf
4. Бойчук Р. П. Окремі проблеми становлення інвестиційного права України. Право та інноваційне суспільство. № 1, 2016. С. 9-14. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pric_2016_1_3
5. Вісник Національного технічного університету «ХПІ» (економічні науки). Збірник наукових праць. – Х. : НТУ «ХПІ». – 2020. – № 4. http://library.kpi.kharkov.ua/files/Vestniki/es_bulletin_2020_4.pdf
6. Вовк О.М. Діагностика ефективності управління персоналом аеронавігаційного підприємства. Конспект лекцій. 2020. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2020/53.pdf
7. Грицай О. І. Семантика поняття "витрати на інноваційні процеси" / О. І. Грицай // Наукові праці НДФІ. – 2020. - Вип. 4. - С. 43-47
8. Денисенко М.П. Формування системи управління якістю послуг у сфері туризму. Наукові праці МАУП. 2014. Вип. 1. С. 134–138.
9. Державна авіаційна служба України. Проект Держаавіаслужби України «Про внесення змін до наказу Державної авіаційної служби України» від 24 жовтня 20 2014р., URL: <https://avia.gov.ua/derzhaviasluzhba-planuye-sprostyty-protseduru-otrymannya-prav-na-ekspluatatsiyu-povitryanyh-linij/>
10. Дистанційна освіта в Україні: інноваційні, нормативно-правові, педагогічні аспекти: зб. наук. праць та матеріалів. Всеукраїнської науково-

практичної конференції, 16 червня 2020 р., м. Київ, Національний авіаційний університет / наук. ред. Н.П. Муранова. – К. : НАУ, 2020. – с. 154. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/32.pdf

11. Ємельянов О.Ю. Економіна ефективність господарської діяльності як чинник конкурентоспроможності підприємств. Наукоємні технології. 2021. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2021/11.pdf

12. Кіган Д.Т. Організація процесу управління із застосуванням дистанційних технологій у 2020/2021 навчальному році: методичні рекомендації / за заг. ред. В.І. Шуляра. Миколаїв: ОППО, 2020

13. Кларк А.В. Теоретичні засади визначення сутності інноваційних процесів в Україні - Бізнес Інформ. – 2020

14. Козлакова Г.М. Ефективність економічної діяльності підприємств: теорія та практика: [монографія]

15. Козубовська І.Т. Проблемні аспекти становлення інноваційної системи України в контексті теорії технологічного розвитку – Ефективна економіка. – 2020.

16. Конвенція про боротьбу з незаконним захопленням повітряних суден. Документ 995_167. поточна редакція – редакція від 01.01.2023, підстава - 2784-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_167#Text

17. Конвенція про боротьбу з незаконними актами, спрямованими проти безпеки цивільної авіації. Документ 995_165. Поточна редакція – редакція від 01.01.2023, підстава - 2784-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_165#Text

18. Конвенція про міжнародну цивільну авіацію 1944 р. Документ 995_038. Поточна редакція – Редакція від 06.10.2016, підстава - 954_001-16, 954_002-16. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_038#Text

19. Конвенція про уніфікацію деяких правил міжнародних повітряних перевезень. Документ 995_594. Поточна редакція – приєднання від 17.12.2008. Підстава - 685-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_594#Text

20. Міжнародна організація ІКАО. Електронна бібліотека задля студентського застосування. Наукоємні технології. 2019. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Міжнародна_організація_цивільної_авіації
21. Мур М.В. Терміни та визначення в інноваційній сфері / Монастирний Е.А. // Інновації. – 2019
22. Навальківська О.Я. Впровадження інновацій в управлінську діяльність організації. Тернопіль – 2017. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/16826/1/НАВАЛЬКІВСЬКА.pdf>
23. Навчально-науковий інститут економіки та управління. Комп'ютери та комп'ютерні технології. Миколаїв – 2019. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5470/1/Komp%27yutery%60%20ta%20komp%27yuterni%20texnologiyi.pdf>
24. Олійник В.О. Сутність поняття «інноваційна діяльність» як соціально-економічної категорії. Економічний вісник. 2020.
25. Олійник Ю.А. Теоретичні засади визначення сутності інноваційних процесів в Україні / Ю.А. Олійник // Бізнес Інформ. – 2020. – № 12. – С. 182–187
26. Плахотнік О.О. Пріоритетні напрямки забезпечення й активізації трансферу технологій у формі лізингу. Ефективна економіка. 2021. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2021/12.pdf
27. Побережна З.М. Розвиток інноваційного потенціалу авіапідприємств на засадах маркетингового управління. *Наукоємні технології*. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2024/76_2024/29.pdf
28. Повітряний кодекс України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2011, № 48-49, ст.536. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3393-17#Text>
29. Полат Є.У. Вплив циклічності розвитку економіки на інноваційну діяльність підприємства. Х.: ФОП Александрова К.М., 2020.
30. Про затвердження Правил схвалення організацій з технічного обслуговування (Part-145) та затвердження Змін до Правил сертифікації організацій з технічного обслуговування авіаційної техніки. Наказ

- Міністерства транспорту та зв'язку України від 20.04.2010 р. №209. Веб-сайт. URL: https://ips.ligazakon.net/document/view/re17886?an=511&ed=2011_09_05
31. Про інноваційну діяльність: Закон України. Документ 40-IV. Поточна редакція – редакція від 31.03.2023, підстава - 2849-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>
32. Протокол, багатостороння угода від 28.09.1955. «Гаазький протокол 1955 року про поправки до Варшавської конвенції 1929 року про уніфікацію деяких правил, що стосуються міжнародних повітряних перевезень». URL: <https://ips.ligazakon.net/document/MU55011>
33. Пунда О.В. Особливості управління інвестиційно привабливістю авіапідприємств. Ефективна економіка. 2016. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2024/76_2024/29.pdf
34. Романенко О.В., Обозний В.В. Управління персоналом. Навчальний посібник. 2020. Наукоємні технології. URL: https://prf.udu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/10/upravlinnya-personalom_up_rob-prog.pdf
35. Сардак О.В., Балабанова Л.В. Управління персоналом. Навчальний посібник. Київ – 2011. URL: <https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/Upravl-personalom-Balabanova2011.pdf>
36. Слободянюк Л.В. Керування авіакомпанією під час війни: запитання та відповіді. 2023. URL: <https://aviacionline.com/2023/05/running-an-airline-during-a-war-a-qa-with-skyups-cco-lyudmila-slobodyanyuk/>
37. Смагін В.Л., Орлова-Курилова О.В., Мартин О.М., Руда І.І. Державне регулювання бізнесу на інноваційній основі: техніко-технологічне переозброєння відповідно до потреб ринку в умовах COVID-19 та менеджменту знань. №10. 2021. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2021/3.pdf
38. Сміт А. Дослідження про природу та причини багатства народів / Переклали з англійської О. Васильєв, М. Межевікіна, А. Малівський. К.: Наш формат, 2018. 291 с. URL: https://kniga.biz.ua/pdf/8118-Bagatstvo.pdf?srsltid=AfmBOopHIkFOo8SvbJe0rr_I_qwztuRR7PVkEIBeFxV4XPEYSmfCvPoV

39. Техніко-економічні дослідження поліпшення якості. Механізм управління якістю послуг. 2019. URL: https://pidru4niki.com/10810806/turizm/mehanizm_upravlinnya_yakistyu_poslug
40. Томпсон М.Р. Інноваційний процес як рушійна сила економічного зростання - Бізнес Інформ – 2021
41. Федулова Л.І. Київський національний торговельно-економічний університет. Тенденції інноваційного розвитку економіки України як результат державної політики. 2019. URL: <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/222>
42. Хуторський С.Н. Інноваційний процес як основа формування механізму інноваційної інфраструктури: інституціональний аспект / Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі.
43. Чаплінський В.Р. Інноваційна активність в Україні, тенденції та перспективи розвитку. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/102.pdf
44. Чухрай Н.І., Денисюк В.А. Національний університет «Львівська політехніка». Дослідження інноваційного середовища як індикатор інноваційності економіки. Наукоємні технології. 2020. URL: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/43178eda-82a0-4782-a7a8-f4b591f19e3b/content>
45. Шамборовський Г.О. Концептуальні основи міжнародного стратегічного менеджменту. Ефективна економіка. 2021. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2021/8.pdf
46. Шейко І.А. Впровадження рішень в епоху глобалізації: нові можливості, нові ризики // Шлях освіти. – 2020
47. Шкода Т.Н. Кадрове забезпечення авіакомпаній адміністративно-управлінським персоналом: світовий досвід. 2018. URL: https://mmi.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/mmi/volume-2-issue-3-part-2/mmi_2011_3_2_213_218.pdf
48. Ch-Aviation. Інформація щодо оновлення повітряного флоту авіакомпанії

SkyUp. 2018. URL: <https://www.ch-aviation.com/news/65563-ukraines-skyup-orders-55-b737-max-to-launch-in-early-2q18>

49. SkyUp Airlines. Головні цілі SkyUp Airlines за п'ять років у небі. 2023
URL: https://skyup.aero/uk/news/5-vershin-skyup-airlines-za-5-rokiv-u-nebi-polit-trivaye_461

50. SkyUp Airlines. Інформація щодо стану повітряного флоту авіакомпанії SkyUp. 2022. URL: <https://skyup.aero/uk/fleet>

ДОДАТКИ

Додаток А

АНАЛІЗ ПРОВІДНИХ АВІАКОМПАНІЙ СВІТУ ТА ВИЗНАЧЕННЯ МІСЦЯ ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ “WINDROSE”» І ПРАТ «SKYUP AIRLINES»

Живко Зінаїда Богданівна, докт.екон.наук, проф., професор кафедри авіаційного менеджменту Українська державна льотна академія,

Безкоровайна Катерина Сергіївна, Фомін Валентин Миколайович,
магістри, Українська державна льотна академія, м.Кропивницький
professor2007@ukr.net, ketykety@gmail.com, valik.fomin2000@gmail.com

Вступ. Авіаційна індустрія є однією з найскладніших та динамічних сфер економіки, що залежить від багатьох зовнішніх і внутрішніх факторів. В умовах глобалізації та непередбачуваних геополітичних змін, таких як війна в Україні, авіакомпанії вимушені адаптувати свої стратегії до нових умов. Даний аналіз має на меті вивчити місце ТОВ «Авіакомпанія Windrose» та ПрАТ «SkyUp Airlines» серед провідних авіаперевізників на світовому ринку, враховуючи вплив війни та відповідні адаптаційні кроки.

Ціль роботи. Метою дослідження є оцінка стану та стратегічних змін ТОВ «Авіакомпанія Windrose» та ПрАТ «SkyUp Airlines» на фоні глобальних викликів, зокрема війни в Україні. Робота спрямована на визначення їхнього місця серед провідних авіакомпаній світу, оцінку ефективності адаптації до нових умов та вироблення рекомендацій для подальшого розвитку.

Матеріали та методи. Для проведення аналізу були використані різноманітні джерела інформації, включаючи офіційні звіти авіакомпаній, публікації в спеціалізованих авіаційних виданнях, статистичні дані про авіаперевезення, а також SWOT-аналіз двох компаній. Використовувались також інтерв'ю з експертами галузі та аналітика ринку авіаперевезень під час війни.

Результати та обговорення. З аналізу діяльності ТОВ «Windrose

Airlines» та ПрАТ «SkyUp Airlines» видно, що обидві компанії успішно адаптували свою діяльність в умовах обмежень, пов'язаних з війною. Windrose Airlines орієнтована на чартерні рейси та міжнародні перевезення, включаючи маршрути до Європи та Близького Сходу. Вона частково перенаправила свою діяльність на перевезення гуманітарних вантажів, що дозволило зберегти стабільність. SkyUp Airlines успішно адаптувалася до нових умов, перемістивши частину операцій за кордон, зокрема в ЄС та Африку. Вони використовують модель АСМІ, що дозволяє здобути додаткові доходи від лізингу літаків іншим авіакомпаніям.

В умовах заборони польотів над Україною, обидві компанії активізували роботу з зарубіжними партнерами та європейськими регуляторами. Наприклад, SkyUp отримала дозвіл на роботу в країнах ЄС, співпрацюючи з місцевими компаніями, що забезпечує стабільний дохід та збереження авіапарку.

SWOT-аналіз ТОВ «Авіакомпанія “Windrose”» та ПрАТ «SkyUp Airlines» (рис.1).

Фактор	Windrose Airlines	SkyUp Airlines
Сильні сторони	- Стабільна діяльність на внутрішньому ринку. - Чартерні перевезення та різноманітний маршрут. - Впровадження інноваційних технологій у процеси обслуговування.	- Лоукост-модель, що приваблює широкі верстви населення. - Гнучка стратегія маршрутної мережі. - Діджиталізація процесів бронювання.
Слабкі сторони	- Високий вплив воєнного стану на маршрути. - Залежність від чартерних рейсів.	- Молодий вік компанії, недостатній досвід у кризових ситуаціях. - Залежність від обмежень ЗЕД.
Можливості	- Розширення міжнародної співпраці через стратегічні альянси. - Оптимізація управління людським капіталом.	- Вихід на нові міжнародні ринки. - Використання сучасних інноваційних технологій для оптимізації витрат.
Загрози	- Економічні втрати через війну та обмеження повітряного простору. - Висока конкуренція зі світовими перевізниками.	- Падіння попиту на внутрішні та міжнародні перельоти. - Геополітична нестабільність.

Рис.1. SWOT-аналіз ТОВ «Авіакомпанія “Windrose”» та ПрАТ «SkyUp Airlines»

SWOT-аналіз цих компаній показує наявність сильних сторін, таких як стабільність на внутрішньому ринку для Windrose та гнучкість стратегії для SkyUp, але й слабких сторін, пов'язаних з війною та зовнішньоекономічними обмеженнями.

Рекомендації для подальшої адаптації: 1) співпраця з іноземними туроператорами для збільшення частоти чартерних рейсів; 2) розширення послуг АСМІ як ефективного інструменту для утримання авіаційної техніки в робочому стані; 3) створення європейських дочірніх компаній для спрощення доступу на ринок ЄС; 4) переорієнтація на гуманітарні авіап перевезення як соціально відповідального напрямку діяльності; 5) використання цифрових інновацій для оптимізації логістики та обслуговування клієнтів на міжнародному рівні.

Попри виклики, українські авіакомпанії демонструють гнучкість та стійкість, адаптуючись до змін ринку та працюючи над збереженням персоналу та потенціалу для відновлення авіап перевезень після завершення війни.

Джерела:

1. [The Page](#) – Як українські авіакомпанії працюють під час війни.
2. [LIGA.net](#) – SkyUp та Windrose продовжують роботу у форматі АСМІ.
3. [Наукові дослідження](#) – Аналіз авіаційної галузі України під час війни.

Додаток Б
Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 2023

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	286 276.00	256 626.00
первісна вартість	1001	329 323.00	338 187.00
накопичена амортизація	1002	43 047.00	81 561.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	3 448.00	5 495.00
Основні засоби	1010	95 764.00	89 293.00
первісна вартість	1011	149 256.00	156 416.00
знос	1012	53 492.00	67 123.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	23 000.00	23 000.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	9 778.00
Відстрочені податкові активи	1045	124 403.00	98 102.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	532 891.00	482 294.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	243 137.00	331 176.00
Виробничі запаси	1101	243 022.00	331 090.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	115.00	86.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	466 040.00	1 566 442.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	82 213.00	127 403.00
з бюджетом	1135	29 447.00	29 607.00

у тому числі з податку на прибуток	1136	1.00	
з нарахованих доходів	1140	109.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 086 610.00	1 133 075.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	12 000.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	46.00	15 318.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	46.00	15 318.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	9 544.00	1 932.00
Усього за розділом II	1195	1 929 146.00	3 204 953.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	2 462 037.00	3 687 247.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 000.00	1 000.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	266 055.00	271 929.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-576 822.00	-271 703.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	-309 767.00	1 226.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	51 401.00	45 526.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	

Інші довгострокові зобов'язання	1515	328.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	51 729.00	45 526.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	189 622.00	97 235.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	822.00	363.00
товари, роботи, послуги	1615	720 191.00	874 654.00
розрахунками з бюджетом	1620	3 594.00	10 297.00
у тому числі з податку на прибуток	1621		471.00
розрахунками зі страхування	1625	1 432.00	9 360.00
розрахунками з оплати праці	1630	15 367.00	40 501.00
за одержаними авансами	1635	1 129 616.00	1 861 818.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	69 698.00	110 104.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	589 733.00	636 163.00
Усього за розділом III	1695	2 720 075.00	3 640 495.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	2 462 037.00	3 687 247.00

Додаток В

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2023 р.

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 915 480.00	2 756 804.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	3 670 908.00	3 088 304.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	244 572.00	
збиток	2095		331 500.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	840 514.00	366 950.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	383 296.00	215 810.00
Витрати на збут	2150	58 340.00	38 589.00
Інші операційні витрати	2180	291 782.00	489 607.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	351 668.00	
збиток	2195		708 556.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	579.00	1 650.00
Інші доходи	2240	33.00	0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	20 330.00	13 080.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	58.00	531.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00

Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	331 892.00	
збиток	2295		720 517.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-26 773.00	123 801.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	305 119.00	
збиток	2355		596 716.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-5 874.00	51 401.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	5 874.00	-51 401.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	310 993.00	-648 117.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	611 218.00	540 387.00
Витрати на оплату праці	2505	618 556.00	281 529.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	91 233.00	51 617.00
Амортизація	2515	52 179.00	53 496.00
Інші операційні витрати	2520	3 031 140.00	2 905 281.00
Разом	2550	4 404 326.00	3 832 310.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00