

ОСОБЛИВОСТІ ПРОЕКТНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ АВІАБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

PROJECT-ORIENTED MANAGEMENT OF INNOVATIVE DEVELOPMENT AIRCRAFT CONSTRUCTION ENTERPRISES

Мохонько Г.А.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Бузель Д.В.

магістр,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

У статті досліджено особливості інноваційного розвитку підприємств авіабудівної галузі, що слугують передумовами впровадження проектно-орієнтованого управління на них. Розглянута специфіка проектно-орієнтованого управління та запропонована система проектно-орієнтованого управління інноваційним розвитком авіабудівного підприємства. Визначені можливості для розвитку авіабудівного підприємства, що забезпечуються переходом до проектно-орієнтованої системи управління.

Ключові слова: проектно-орієнтоване управління, інноваційний розвиток, авіабудування, управління проектами, управління інноваційним розвитком.

В статье исследованы особенности инновационного развития предприятий авиационной отрасли, что служат предпосылками внедрения проектно-ориентированного управления на них. Рассмотрена специфика проектно-ориентированного управления и предложена система проектно-ориентированного управления инновационным развитием авиационного предприятия. Определены возможности для развития авиационного предприятия, которые обеспечиваются переходом к проектно-ориентированной системе управления.

Ключевые слова: проектно-ориентированное управление, инновационное развитие, авиационное строительство, управление проектами, управление инновационным развитием.

The article deals with the features of innovative development of enterprises Aircraft defined as the branch that are prerequisites for the implementation of project-oriented management to them. Research the specifics of project-oriented development of innovative aircraft construction enterprises. Identified opportunities for development of aircraft building enterprises that provided transition to project-oriented management system.

Keywords: project-oriented management, innovative development, aircraft engineering, project management, innovative development.

Постановка проблеми. Сьогодні, в умовах жорсткої конкуренції, виграють ті підприємства, що здатні вчасно відреагувати на стан ринку, переналаштувались на випуск затребуваної продукції і зробити це з меншими затратами, ніж інші. Основною особливістю авіабудівної галузі є тісний зв'язок операційних (виготовлення деталей, вузлів та агрегатів) і проектних (складання літака) процесів. Виходячи з того, що значна частина авіабудівних підприємств є проектно-орієнтованими по суті, виникає потреба удосконалення проектно-орієнтованого управління інноваційним розвитком цих підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Здійснений аналіз літературних джерел доводить, що питанню проектно-орієнтованого управління на підприємстві приділяється недостатньо уваги. Зокрема, питання проектно-орієнтованого управління розглядаються в наукових працях таких вітчизняних і зарубіжних вчених: Г. Шатілова [5], В. Гафіатулліна [4], Ю. Теслі, Є. Сініцина [6] та ін. Проте, незважаючи на отримані результати в області проектно-орієнтованого управління, залишається значна частина питань, що присвячені зосередженню цього управління саме на інноваційному розвитку конкретно авіабудівних підприємств.

Постановка завдання. Метою дослідження є аналіз особливостей інноваційного розвитку підприємств авіабудівної галузі, характеристика проектного-орієнтованого управління інноваційним розвитком підприємства, його передумов для авіабудівних підприємств та формування системи проектно-орієнтованого управління інноваційним розвитком авіабудівного підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасність створює для промислових підприємств середовище високої конкуренції, диктуючи умови, які вимагають ґрунтовних перетворень в усіх напрямках діяльності підприємства. Підприємство змушене формувати унікальні і беззаперечні конкурентні переваги своєї продукції. Тут рушійною силою, спроможною забезпечити високу конкурентоздатність підприємства, підвищення ефективності виробництва та покращення якості продукції, є інноваційний розвиток підприємства.

Інноваційний розвиток підприємства як об'єкт управління та аналізу доцільно розглядати з позиції процесу та з позиції результату: 1) інноваційний розвиток підприємства – це процес розвитку за рахунок формування та використання інноваційного потенціалу, спрямований на якісні зміни стану підприємства; 2) інноваційний розвиток підприємства – це позитивні якісні зміни стану підприємства (що знаходять відображення в підвищенні показників ефективності діяльності, конкурентоздатності, зростання ринкової вартості, тощо) в результаті здійснення інноваційної діяльності, формування та ефективного використання інноваційного потенціалу [1, с. 77].

У сучасному авіабудуванні управління інноваційним розвитком відіграє чи не найважливішу роль. Освоєння нових технологій в галузі авіабудування відноситься до пріоритетних напрямів інноваційної діяльності України відповідно до Закону України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» від 16.10.2012 р. [2], оскільки авіабудування здатне забезпечити високий рівень доходів держави у вигляді податків і зборів; створити велику кількість висококваліфікованих робочих місць; спри-

яти переходу економіки України на інноваційний шлях розвитку на основі використання перспективних технологій і прикладних наук та ін..

Галузева специфіка авіабудівної галузі характеризується такими особливостями:

- технічна складність продукції;
- висока наукоємність продукції;
- тривалий цикл виготовлення продукції;

– висока капіталоемність виробництва обумовлюється потребою в значному інвестуванні на стадії розробки та випробувань.

Окрім зазначених особливостей авіабудівної галузі, авіабудівні підприємства України стикаються у своїй діяльності з низкою проблем, основними з яких є:

1. Недостатність обсягів серійного виробництва та продажів літаків, що стримує зростання ефективності галузі.

2. Зростання дефіциту кваліфікованих кадрів через низьку у порівнянні з провідними світовими авіавиробниками заробітною платою на українських авіабудівних підприємствах.

3. Недосконала структура управління підприємствами авіабудування, що ґрунтується на лінійно-функціональній організаційній структурі, і як наслідок, збільшення часових та фінансових витрат на реалізацію проекту.

4. Недостатня державна підтримка, що не порівнювана з рівнем державної підтримки у країнах ЄС, США та РФ.

З огляду на галузеву специфіку авіабудівної галузі та низку наявних у ній проблем, з'являється потреба у ефективному управлінні інноваційним розвитком підприємства. Інноваційний розвиток авіабудівного підприємства відбувається в умовах діяльності підприємства, що зазвичай поділяється на постійну і проектну. Проектна діяльність пов'язана зі створенням нових продуктів або послуг і, в силу своєї новизни, менш передбачувана, ніж постійна, має більш високу частку невизначеності, і відповідно, підвищені ризики. Саме управління проектною діяльністю визначає успіх авіабудівного підприємства на ринку. Проектно-орієнтоване управління підприємством передбачає управ-

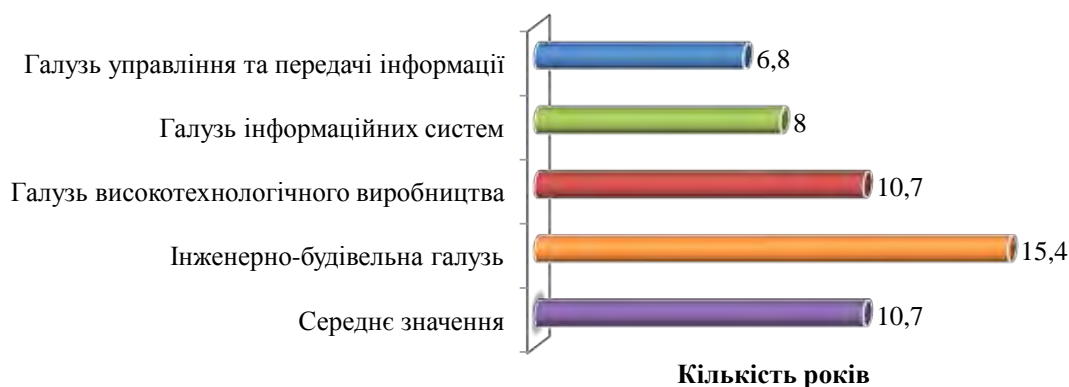


Рис. 1. Досвід використання управління проектами за галузями, р.

Складено на основі [3]

ління не підприємством як таким, а його портфелем проектів. Вся діяльність розбивається на програми, спрямовані на досягнення конкретних цілей підприємства, а вже в рамках програм виконуються окремі проекти. Кожен проект, по суті, автономний, а можливість його існування визначається виключно критеріями відповідності стратегічним цілям підприємства і забезпечення необхідної норми рентабельності.

Хоча управління проектами – напрямок менеджменту, що за останні роки досить динамічно розвивається, це одна з наймолодших областей знань, яка тільки починає розвиватися і детально вивчатися. Дослідження 38 міжнародних компаній з чотирьох різних галузей, проведеного вченими з Каліфорнійського університету в Берклі виявило середнє значення часу використання управління проектами по всіх тестованих організаціях – 10,7 року (рис. 1). Загалом, досвід використання управління проектами становить від 1 року до 50 років, а середнє значення – 15,4 року для інженерно-будівельної галузі, 10,7 року для галузі високотехнологічного виробництва, 8 років для галузі інформаційних систем і 6,8 років для галузі управління та передачі інформації. Так, 61% досліджуваних організацій мав досвід управління проектами менше 10 років [3].

Таким чином, бачимо, що компанії тільки недавно почали застосовувати в своїй діяльності управління проектами (авіабудування відноситься до галузей високотехнологічного виробництва, де середній досвід використання проектно-орієнтованого управління становить 10,7 р.), і пройшло ще недостатньо часу, щоб побачити і усвідомити всі вигоди і переваги, які воно несе.

При управлінні інноваційним розвитком авіабудівних підприємств необхідно звернути увагу на певні особливості (передумови):

- для підвищення ефективності розвитку авіабудування необхідно здійснювати ранжування і виділення найбільш пріоритетних напрямків технологічних і наукових розробок;
 - необхідно сформулювати єдиний стратегічний план проведення дослідно-конструкторських і дослідницьких робіт, що реалізуються у вигляді комплексних проектів;
 - ключову увагу необхідно приділити проектам, спрямованим на розробку інноваційних конкурентоспроможних технологій;
 - організацію виробництва слід проводити на основі модернізації авіаційних підприємств шляхом впровадження технологічних нововведень, здатних підвищити ефективність виробництва, скоротити часові витрати по розробці і впровадженню інноваційної продукції, підвищити також продуктивність праці, використовуючи сучасні технології менеджменту персоналу, використовувати інформаційні системи для управління бізнес-процесами та системи менеджменту якості;
 - розширення коопераційних зв'язків з профільними вищими навчальними закладами, науковими організаціями, галузевими підприємствами та інноваційними компаніями [4, с. 560].
- З вищевикладеного можна зробити висновок, що для підвищення конкурентоздатності та успішності функціонування підприємств авіабудування необхідно забезпечити їх готовність до реалізації інноваційних проектів. Проте, на українському ринку характерна ситуація, коли безліч проек-

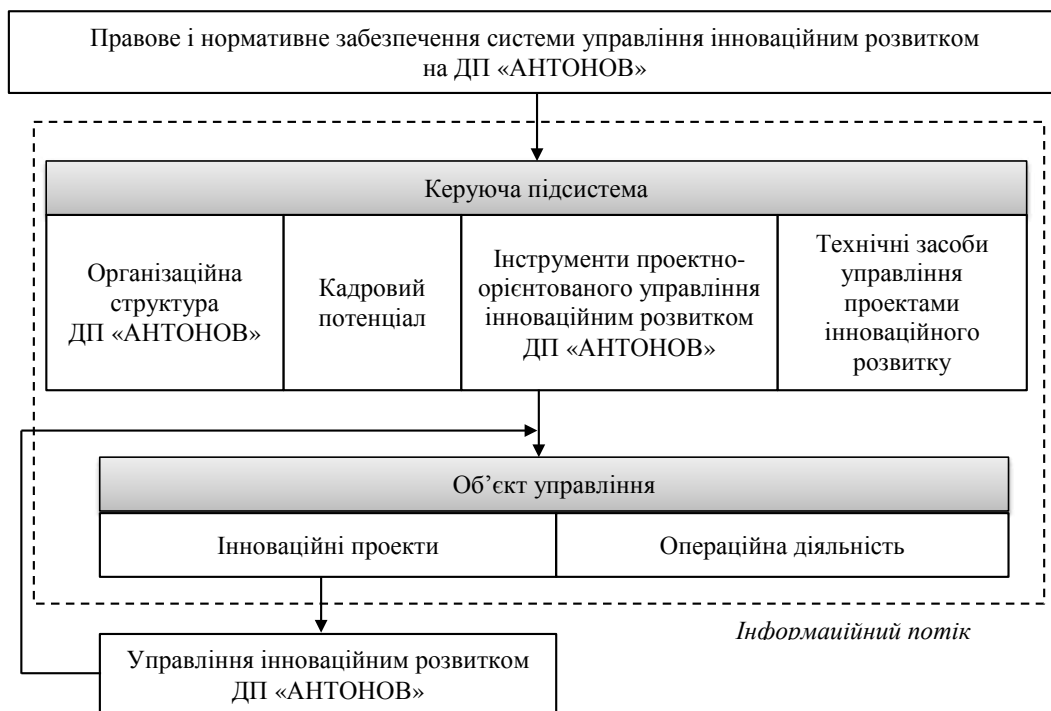


Рис. 2. Система проектно-орієнтованого управління інноваційним розвитком ДП «АНТОНОВ»

тив управляється засобами функціонального або процесного менеджменту. При цьому акцент ставиться на процесі, а не на досягненні цілей і результатів кожного окремого проекту, що в свою чергу веде до неефективного управління проектами підприємства загалом [5]. Готовність до інноваційного розвитку підприємств авіабудування може бути забезпечена за рахунок впровадження технологій проектно-орієнтованого управління, в т.ч. і за рахунок розроблення ефективної системи проектно-орієнтованого управління інноваційним розвитком. Розглянемо таку систему на прикладі найбільшого в Україні розробника та виробника авіаційної техніки – ДП «АНТОНОВ».

Таким чином, бачимо, що для ефективного функціонування системи проектно-орієнтованого управління доцільно забезпечити єдність керуючої підсистеми, яка включала б в себе не тільки проектну організаційну структуру, а й кадровий потенціал з достатнім рівнем кваліфікації (в т.ч. професійна підготовка керівників проектів в області управління); ефективне застосування інструментів проектно-орієнтованого управління інноваційним розвитком підприємства; технічні засоби управління інноваційним розвитком підприємства (інтеграція інформаційної системи управління проектами в загальну інформаційну систему). Збалансувавши усі названі частини керівної підсистеми, доцільно знайти оптимальне співвідношення операційної і проектно-орієнтованої діяльності підприємства і забезпечити ефективне управління з метою інноваційного розвитку.

Зміна системи управління авіабудівного підприємства на проектно-орієнтовану відкриває перед ним можливості для розвитку [6]:

– дозволяє гнучко і швидко адаптувати структуру підприємства (в т.ч. організаційну): змінювати, замінювати або виводити зі складу підприємства неефективні структури;

– підвищує рентабельність проектів, за рахунок зниження матеріальних та часових витрат на виконання проектів, а отже підвищує рентабельність діяльності загалом;

– забезпечує виконання виключно вигідних для підприємства проектів;

– підвищує результативність незадіяних безпосередньо в проектній діяльності підрозділів;

– дозволяє оптимізувати портфель проектів, розробити доцільну та ефективну програму;

– знижує ризики і невизначеність при виконанні нових для підприємства проектів;

– дозволяє виконувати більшу кількість проектів за той же час за рахунок оптимізації розподілу ресурсів;

– підвищує конкурентоздатність підприємства загалом.

Висновки з проведеного дослідження.

1. Особливості інноваційного розвитку авіабудівних підприємств, що характеризуються високою наукоємністю продукції, наявністю проектно-орієнтованої у діяльності підприємств, недосконалістю існуючої системи управління інноваційним розвитком, створюють передумови для впровадження на таких підприємствах системи проектно-орієнтованого управління.

2. Запропонована система проектно-орієнтованого управління інноваційним розвитком авіабудівного підприємства передбачає збалансування усіх складових керуючої системи (організаційна структура, кадровий потенціал, інструменти проектно-орієнтованого управління інноваційним розвитком підприємства, технічні засоби управління інноваційним розвитком) в умовах наявності проектно-орієнтованої діяльності, та оптимальне співвідношення операційної і проектно-орієнтованої діяльності підприємства для забезпечення інноваційного розвитку.

3. Зміна системи управління авіабудівного підприємства на проектно-орієнтовану відкриває перед ним можливості підвищення рентабельності проектів, оптимізації розподілу ресурсів, забезпечення гнучкості діяльності та підвищення конкурентоздатності підприємства.

Перспективи подальших досліджень можуть бути пов'язані з визначенням інструментарію оцінювання впровадженої проектно-орієнтованої системи управління інноваційним розвитком на авіабудівних підприємствах.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Волощук Л.О. Інноваційний розвиток промислового підприємства: сутність та проблеми аналітичного забезпечення в умовах індикативного управління [Електронний ресурс] Л.О. Волощук // Бізнесінформ. – 2014. – № 11 – Режим доступу: http://www.business-inform.net/pdf/2014/11_0/75_79.pdf

2. Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» № 3715-VI від 16.10.2012 р. [Електронний ресурс] // Верховна рада України / Офіційний веб-портал – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/3715-17>

3. Данилова І.А. Проектный подход в управлении инновациями на предприятии [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.business-inform.net/pdf/2012/10/62_65.pdf

4. Гафиатуллин В.А. Особенности проектного управления инновационным развитием комплекса предприятий авиационной промышленности: параметры и модели [Електронний ресурс] В.А. Гафиатуллин // Фундаментальные исследования. – 2016. – № 5 – Режим доступу: <http://www.fundamental-research.ru/pdf/2016/5-3/40341.pdf>

5. Проектно-ориентированное управление инновационно-инвестиционной деятельностью предприятия: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / . – Москва, 2004. – 25 с.

6. Синицын Е.В. Проектно-ориентированное управление предприятием [Електронний ресурс] / Е.В. Синицын // БрайнКрафт. – Режим доступу: <https://sites.google.com/a/braincraft.ru/braincraft/specialnye-predlozenia/poem>