

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут публічного управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу**

«Формування механізму інноваційного розвитку підприємства»

спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр»

Виконала здобувачка
Микитюк Марія Богданівна

підпис

Науковий керівник:
к.е.н., доцент
Котис Наталія Володимирівна

підпис

Кваліфікаційну роботу допущено до
захисту «___» _____ 20__р.

Завідувач кафедри

підпис

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Поняття інновацій та сутність інноваційного розвитку підприємства.....	6
1.2. Об'єктивна необхідність формування механізму інноваційного розвитку підприємства.....	14
Висновки до розділу 1.....	21
РОЗДІЛ 2. СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ СТАНУ ТА МЕХАНІЗМУ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	22
2.1. Діагностика стану та тенденцій інноваційного розвитку вітчизняних транспортних підприємств.....	22
2.2. Аналіз організаційно-ресурсного забезпечення інноваційного розвитку ТОВ «СОТА-ІФ».....	32
2.3. Оцінка інноваційного потенціалу досліджуваного підприємства.....	41
Висновки до розділу 2.....	48
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	49
3.1. Напрямки активізації інноваційної діяльності та розвитку інноваційного потенціалу підприємства.....	49
3.2. Формування стратегії інноваційного розвитку підприємства.....	57
Висновки до розділу 3.....	67
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ.....	71

ВСТУП

Актуальність проблеми. У наукових дослідженнях останніх років багато уваги приділяється проблемам інноваційного розвитку підприємств. Причому проблема розглядається як теоретично, так і в практичному аспекті. У той же час, незважаючи на підвищення інтенсивності досліджень за даним напрямом, спостерігається дуже низький рівень інноваційної активності підприємств. Причин такої ситуації багато, але головна з них – відсутність умов для здійснення інноваційної діяльності більшості підприємств, низький рівень сприйнятливості до нововведень. Бізнес та інновації виявляються відірваними один від одних. Такий стан справ на практиці знайшов відображення і в теорії: наукові дослідження проблем управління підприємством лише дуже незначною мірою стосуються інноваційних питань. Можна без перебільшення сказати, що відсутність необхідної ув'язки двох цих проблем у методологічному плані не сприяє скороченню розриву між інноваційною та виробничо-господарською діяльністю підприємств у реальній економіці.

При всьому різноманітті концепцій наукового вивчення діяльності підприємств не досліджено повною мірою питання її інноваційної складової в комплексній постановці проблеми. Відсутня наукова постановка питання щодо системи механізмів, які дозволяють реалізувати цю інноваційну складову, не визначена структура елементів аналізованої системи.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Вагомий внесок у дослідження проблем інноваційного розвитку зробили іноземні та вітчизняні вчені, такі як: І. Ансофф, Ю. Бажал, С. Валдайцев, С. Ілленкова, П. Завлін, М. Калецький, Л. Козак, М. Кондратьєв, А. Корінний, О. Корль, О. Лапко, П. Микитюк, І. Миколайчук, Л. Нейкова, Р. Солоу, Б. Твісс, Д. Черванев, І. Шумпетер та інші. Незважаючи на наявність значної кількості робіт, присвячених інноваціям, інноваційній діяльності, має місце дискусійність, а також суперечливість підходів до формування механізму інноваційного розвитку підприємства.

Мета кваліфікаційної роботи обґрунтування теоретико-методичних засад формування механізму інноваційного розвитку підприємства та розробка науково-практичних рекомендацій щодо його покращення.

Для реалізації поставленої мети були визначені та вирішені такі **завдання:**

- висвітлити сутність інновацій та інноваційного розвитку підприємства;
- обґрунтувати об'єктивну необхідність формування механізму інноваційного розвитку підприємства;
- провести діагностику стану та тенденцій інноваційного розвитку вітчизняних транспортних підприємств;
- здійснити аналіз організаційно-ресурсного забезпечення інноваційного розвитку підприємства;
- оцінити інноваційний потенціал досліджуваного підприємства;
- обґрунтувати напрямки активізації інноваційної діяльності та розвитку інноваційного потенціалу підприємства;
- розробити пропозиції щодо формування стратегії інноваційного розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження виступає процес формування механізму інноваційного розвитку ТОВ «СОТА – ІФ».

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні засади формування механізму інноваційного розвитку підприємства.

Методи дослідження. Для об'єктивного дослідження формування механізму інноваційного розвитку підприємства у кваліфікаційній роботі застосовані загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, а саме: методи теоретичного пошуку; методи емпіричного характеру; методи порівняльного аналізу та логічне узагальнення для систематизації класифікацій, узагальненні підходів, обґрунтуванні висновків та рекомендацій за темою даного дослідження.

У кваліфікаційній роботі проаналізовані основні нормативно-правові документи, що регламентують функціонування транспортних підприємств,

певні документи внутрішньої звітності досліджуваного підприємства, статистичні дані, що характеризують діяльність досліджуваного підприємства, результати соціологічних досліджень.

Практична значущість роботи полягає у тому, що сформульовані теоретичні підходи та практичні рекомендації щодо формування інноваційного механізму розвитку підприємства, можуть стати основою для подальших наукових досліджень і дискусій у сфері провадження інновацій та створять підґрунтя для розробки і запровадження заходів що посилять інноваційність діяльності підприємств. Результати дослідження можуть бути використані у практичній діяльності ТОВ «СОТА – ІФ».

Апробація. За результатами здійсненого дослідження опубліковано тези двох доповідей за результатами участі у двох конференціях за тематикою дослідження.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття інновацій та сутність інноваційного розвитку підприємства

Особливості сучасного розвитку економіки характеризуються зміною характеру конкуренції між країнами, регіонами, підприємствами та організаціями, про що свідчить передовий зарубіжний та вітчизняний досвід. Перехід економічних систем на інноваційний шлях розвитку дозволить їм зайняти більш пріоритетні позиції порівняно зі своїми конкурентами та зробити якісний стрибок до нового технологічного укладу.

З метою визначення трактувань поняття «інновація», різних підходів до них, на нашу думку, необхідно розглянути їх, як економічну категорію та проаналізувати історію розвитку.

Вивчаючи праці українських та зарубіжних науковців-економістів про сутність терміну «інновація», можна чітко виділити три основні підходи до розгляду цього поняття. Деякі вчені вважають, що інновація – це результат творчого процесу в формі повністю нової або оновленої продукції (технології). Інші ж науковці – прибічники процесного підходу настоюють, що інновація – це процес впровадження, освоєння та застосування нових рішень; процес зміни, удосконалення будь якого продукту, технології, тощо у тій чи іншій господарській сфері. Ще один напрямок, який має місце у інноваційній теорії, – еволюційний. У відповідності до цього підходу, інновація це – зміна, оновлення, яке відбувається у продукті, технології, системі, методиці тощо [31].

Нами досліджено низку підходів авторитетних дослідників, що засвідчує багатогранність та багатоаспектність поняття "інновації". Аналіз сутності та змісту категорії "інновації" дозволив уточнити внесок ряду науковців у дане поняття та систематизувати підходи до їх трактування (табл. 1).

Таблиця 1.1

Внесок дослідників у визначення поняття "інновації"[4; 31; 50; 59]

Автор	Визначення інновації	Підхід до трактування інновації
Б. Твісс	Інновація – процес, в якому винахід або нова ідея набуває економічного змісту	Процес
Ф. Ніксон	Інновація – сукупність виробничих, технічних та комерційних заходів, що призводять до появи на ринку нових та покращених промислових процесів і обладнання.	Результат
Б. Санто	Інновація – суспільно-економічний процес, який через практичне використання ідей та винаходів призводить до створення найкращих за своїми властивостями виробів, технологій, і в разі, якщо інновація орієнтована на економічну вигоду, прибуток, її поява на ринку може принести додатковий дохід.	Процес
І. Шумпетер, Ла П'єрре	Інновація – зміна (нові комбінації) виробничих факторів, мотивована підприємницьким духом. Цілі – впровадження та використання нових видів товарів, нових способів та методів виробництва, нових джерел сировини, освоєння нових ринків, нові форми організації виробництва (реорганізація з метою монополізації).	Зміна
А.В. Гриньов	Нововведення, що зводиться до розвитку технології, техніки, управління на стадіях їх зародження, освоєння, дифузії на інших об'єктах.	Зміна
Ф. Ф Бездудний, Г. А. Смирнова, О. Д. Нечаєва	Інновація – це процес реалізації ідеї, який має сприяти задоволенню запитів споживачів, мати позитивний економічний ефект та використовуватись у різних сферах.	Процес
П.М. Завлін, А.К. Казанцев, Л.Е. Мінделі, Р.А. Фатхутдінов	Інновація – використання у тій чи іншій сфері суспільства результатів інтелектуальної (науково-технічної) діяльності, спрямованих на вдосконалення процесу діяльності чи його результатів.	Результат
«Керівництво» Фраскаті	Інновація – кінцевий результат інноваційної діяльності, який отримав втілення у вигляді нового або вдосконаленого продукту, впровадженого на ринку, нового або вдосконаленого технологічного процесу, що використовується у практичній діяльності, або у новому підході до соціальних послуг.	Результат

Примітка. Сформовано автором на основі [4; 31; 50; 59]

Аналіз сутності та особливостей трактування категорії "інновації", на основі точок зору ряду дослідників, дозволяє зробити висновки та розглянути в різних аналітичних площинах дане поняття, визначивши інновації як результат, як свого роду зміну та процес. Втілена у матеріальному об'єкті сучасна ідея, яка використовується суспільством у виробничому чи іншого роду процесах – визначається як результат.

Так, на думку професора, В.І. Захарченко підсумковий результат інноваційної, відтворювальної діяльності, представлений як удосконалений або оригінальний (новий) продукт, що реалізується на ринку, або високотехнологічний процес. У наступній публікації той самий автор зазначає, що інновації є базисом технологічного розвитку та кінцевим результатом еволюційного та інтерактивного процесу з формування, використання та застосування на практиці знань, які є основою інноваційного циклу [15;16].

Ідентичні висновки про перетворення знань на кінцевий продукт зробили й інші дослідники, які визначили інновацію як кінцевий результат, який використовується на практиці нового знання, з метою модернізації [18, с. 18-20]. У рамках другого підходу інновації розглядаються як зміна.

На особливу думку заслуговує запропонована Й.А. Шумпетером теорія, в якій автор порівнює економічну систему з живим організмом, зокрема, з кровообігом у ньому. Тож він трактував термін "інновації", як «нову комбінацію ресурсів, нову продукцію, що реалізується споживачам, або новий технологічний процес, що використовується в реальному житті» [59, с. 17]. Варто зазначити, що Й.А. Шумпетер розглядав інновацію у динаміці, тобто як «інноваційний процес, а саме як: виготовлення нового продукту; впровадження нового методу, освоєння нового ринку; отримання нового джерела сировини; проведення реалізації» [59, с. 17-18].

Також саме Й.А. Шумпетер уперше описав інноваційний процес та виділив і описав п'ять чинників інноваційного розвитку (рис. 1.1.).



Рис. 1.1. Чинники інноваційного розвитку

Примітка. Наведено за [59]

На думку науковців, ідея, з моменту свого зародження до реалізації у вигляді продукту чи процесу, проходить основні чотири етапи (див. рис.1.2.):

1. Розробка ідеї на основі наукових досліджень та робіт.
2. Технічна інновація з урахуванням НДДКР.
3. Впровадження технології масового виробництва – технологічна інновація.
4. Реалізація інновації як готового продукту, що представляє економічну інновацію [16, с. 23].

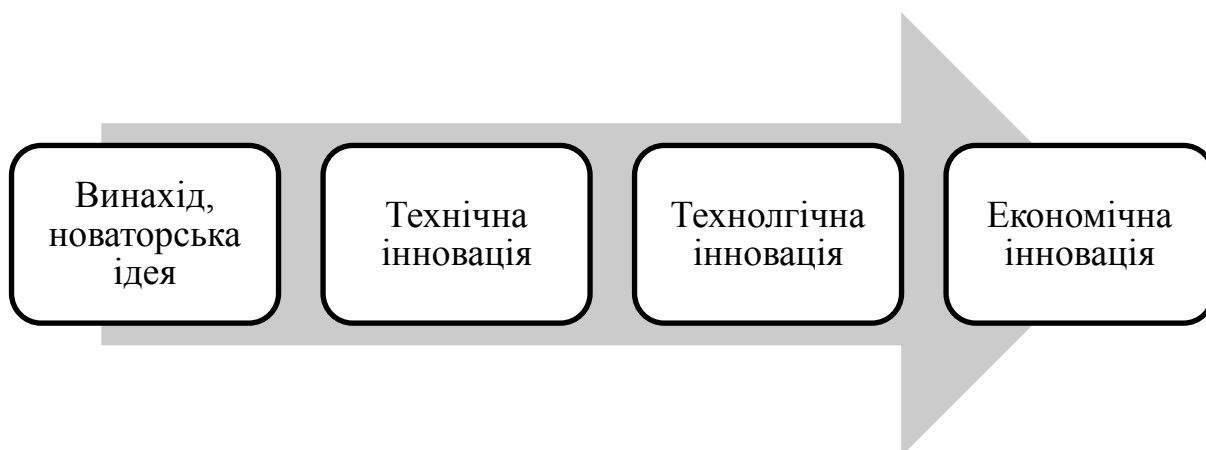


Рис. 1.2. Схема поетапного перетворення ідеї на економічну інновацію

Примітка. Сформовано автором за [16]

На думку іншого вченого-економіста, «кінцевий результат впровадження нововведення і є інновацією» [33, с. 86], у зв'язку з цим, дослідник виділяє ряд ефектів, що виникають після даних впроваджень – це економічний, соціальний, науково-впроваджувальний, екологічний та інші. Проте автор не використовує як синоніми категорії "інновація" і "нововведення". Останнє поняття, на його думку, є «певним оформленим результатом прикладних, фундаментальних досліджень і розробок, або експериментальних робіт у конкретній сфері діяльності, спрямованих на підвищення їх економічної, технологічної та іншої ефективності» [33, с. 86]. Для того, щоб нововведення стало інновацією, необхідний позитивний результат від його впровадження.

Дослідник мав на увазі, що процеси перетворення, що мають місце, протікають постійно, однак, деякі з них можуть виходити за звичайні рамки і мають ключовий вплив на розвиток явищ, хоча, можливо, і не можуть бути відразу прийняті системою.

Дані модернізаційні перетворення ("внутрішньосистемні") в більшості випадків слугують для підвищення економічної ефективності і їх можна подати, наприклад, у вигляді переходу від використання гужового транспорту до періоду залізничних доріг та індустріалізації у цілому.

Представники наукової школи циклізму, визначають інновації як певні зміни, що склалися в звичному укладі, порядку речей. Саме розвиток суспільства, технологій, будь-яких систем і сфер здійснюється на основі сплесків інноваційних хвиль різної глибини, тривалості та інтенсивності впливу [30, с 48-49].

Під інновацією також розуміють зміну, що вносить у певну область (підприємство, регіон, суспільну сферу) нові елементи, що мають відносну стабільність. Розглядаючи нововведення (інновацію) як певний перехід з одного стану системи в інше, вчені зазначають, що у ній відбуватимуться як контрольовані, так і неконтрольовані зміни [15, с. 36].

Авторами розглянуто і третій підхід до визначення інновацій, у рамках якого це поняття розглянуто в динамічному аспекті, тобто. як процес

отримання кінцевого результату. Дослідники розглядають інновацію як процес, в результаті якого сама ідея набувала економічного сенсу і включала до нього різні стадії НДР, проектного аналізу, поширення нововведень. Окремі вчені зробили низку висновків про те, що створення унікальних технологій та винаходів є результатом застосування інноваційних ідей на практиці [45, с. 23].

У сучасних умовах ринкового господарювання, згідно з аргументованими висновками зарубіжних науковців, в інноваційному процесі можна розглядати ряд основних етапів, що включають безпосереднє здобуття передового (нового) знання, розробку новітньої технології та, як наслідок, створення найновішого товару, продукту, яким притаманні більш висока якість та конкурентоспроможність [58; 67, с. 217].

З позиції деяких науковців, інновації можна визначити «як процес, що включає планування, розробку, застосування на практиці та дифузії нововведення, можна зробити висновок, що інновації розглядаються вигляді процесу, результатами якого є їх впровадження та використання» [31, с. 21]. Отже, у трактуванні аналізованої категорії дослідники закладають певні стадії, які не стосуються лише інновацій, а, найімовірніше, описують і ті етапи, які притаманні процесу.

Інноваційна діяльність розглядається як сукупність складних та неоднорідних явищ та процесів (фінансових, організаційних, комерційних тощо), що призводять до реалізації інновацій, нововведень. Виходячи з вищесказаного, напрошується висновок, що термін інновації та інноваційна діяльність є ідентичними, синонімами, що суперечить логіці.

Про різноманіття інновацій, а отже, і способів, методів впливу на інноваційну діяльність, оцінку ефективності, яка також відрізняються різноманітністю свідчить багатовекторність підходів до їх класифікації та типологізації. Основні існуючі класифікації інновацій за різними ознаками наведено на рисунку 1.3.

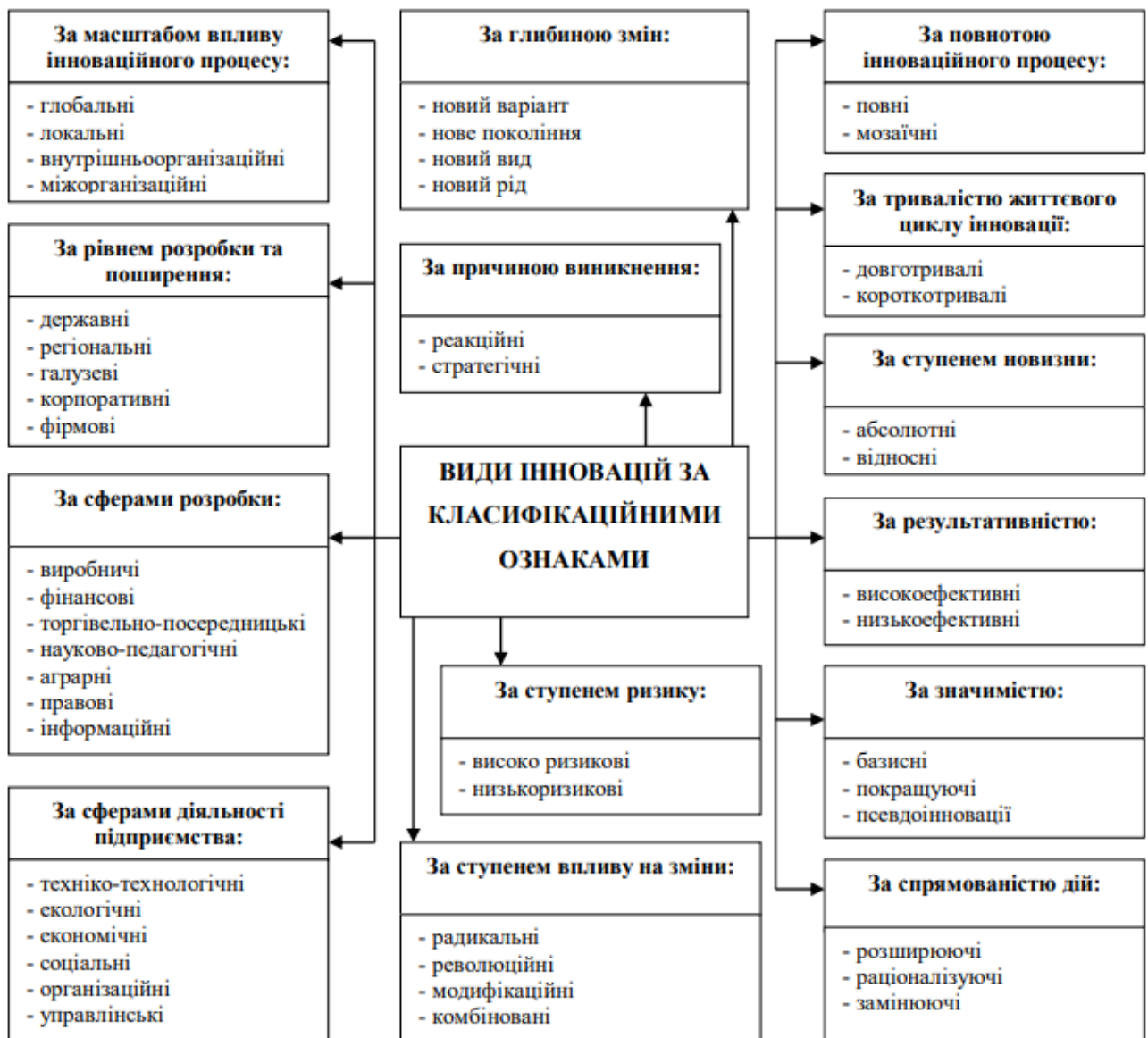


Рис. 1.3. Узагальнена класифікація видів інновацій

Примітка. Сформовано автором на основі [31; 45; 58]

Узагальнюючи вище зазначені підходи до визначення досліджуваного нами поняття, на нашу думку, інновації як економічну категорію варто розглядати як результат наукових, техно логічних, організаційних ат фінансових дій, затребуваних споживачем, матеріалізований у вигляді нового або значно модернізованого продукту (послуги) з метою одержання, соціального, економічного і інших видів ефектів.

Впровадження інновацій зумовлює інноваційний розвиток об'єкта чи системи. Авторами наукових праць у сфері інновацій по-різному розуміється інноваційний розвиток. Одним із найчастіше використовуваних трактувань

інноваційного розвитку є визначення А. Маршала, основоположника неокласичної економічної школи, який розглядає інноваційний розвиток на мікрорівні. Він визначав можливість інноваційного розвитку у п'яти напрямках: створення нового блага; застосування нового виду сировини; використання нового методу виробництва; заняття нового ринку для реалізації нового блага, впровадження нового способу чи форми організації бізнесу [27, с. 34].

Деякі автори інноваційний розвиток розглядають з погляду інноваційного потенціалу. Так В. Мясніков синергію інноваційного процесу та розвитку факторів і умов у системі, спрямованих на реалізацію інноваційного потенціалу вважає інноваційним розвитком [33, с. 87].

Т. Пілявоз розкриває сутність інноваційного розвитку з погляду потенціалу підприємства, процесу його пошуку чи нових способів використання під впливом довкілля, спрямованого на збут [42].

Деякі автори під інноваційним розвитком розуміють можливість використання інноваційного потенціалу під час інноваційної діяльності загалом чи реалізації окремих інноваційних процесів.

Також інноваційний розвиток може розглядатися і через призму зміни, у такому випадку інноваційний розвиток є процесом сучасних організаційних змін, спрямований на отримання нових виробничих результатів за рахунок впровадження інновацій [46, с. 178].

На думку Н.В. Биковської інноваційний розвиток це процес інноваційного перетворення, переходу в новий стан [9].

Проаналізувавши різні трактування інноваційного розвитку можна побачити, що інновації є ядром інноваційного розвитку.

Тож під інноваційним розвитком будемо розуміти процес цілеспрямованого використання інновацій, орієнтований на отримання нових результатів діяльності суб'єкта господарювання.

Отже, інноваційний розвиток суб'єктів господарювання спрямований на систематичне впровадження інновацій у рамках обраної стратегії діяльності в умовах впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, що змінюються, для

задоволення запитів споживачів.

Нові реалії та виклики сьогодення зумовлюють необхідність формування відповідних організаційно-економічних механізмів інноваційного розвитку підприємств. Таким чином, успіх та ефективність функціонування підприємства корелює зі здатністю системи менеджменту аналізувати, прогнозувати та сприяти розвитку інноваційної складової діяльності підприємства.

1.2. Об'єктивна необхідність формування механізму інноваційного розвитку підприємства

Підвищення економічної ролі інновацій, зміна темпів, напрямів та механізмів розвитку інноваційних процесів виступають основними факторами, які зумовлюють глобальні зрушення у структурі економіки промислово розвинених та багатьох країн, що розвиваються. Вони проявляються у збільшенні обсягів інвестицій в освіту та науку, технологічні та організаційні нововведення, у випереджальній динаміці високотехнологічних секторів промисловості при підвищенні технологічного рівня традиційних галузей господарства, у виникненні нових видів діяльності тощо.

З метою адаптації до змін на ринку науково-технічний прогрес, поруч із потребами покупців, що постійно зростають, підштовхує підприємства до розробки та впровадження нововведень у всіх сферах життєдіяльності. Таким чином, невід'ємним чинником ефективного функціонування підприємств є інновації, що «стимулюють підвищення конкурентоспроможності, освоєння нових ринків збуту, захоплення ринкових ніш, створення привабливих умов інвесторам» [5, с. 23].

У зв'язку із цим особливого значення набуває інноваційний розвиток підприємства, який орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, дозволяє гнучкіше реагувати та здійснювати своєчасні зміни, нарощувати конкурентні переваги у довгостроковій перспективі.

Необхідність вивчення та сприяння інноваційному розвитку підприємства полягає в тому, що застосування інновацій при здійсненні комерційної діяльності дозволяє зайняти лідируючі позиції серед виробників нових продуктів, наділити продукцію високим ступенем наукомісткості та новизни, тим самим зробити її конкурентоспроможною на світовому ринку.

Ефективність інноваційного розвитку підприємства багато в чому залежить від можливості підприємства здійснювати безперервний та комплексний процес введення нововведень, який має бути заснований на стратегічному плануванні та створенні організаційних структур, що перетворюють інноваційний процес на підприємстві на корпоративну норму.

На посилений розвиток інновацій впливає життєвий цикл продукту: якщо раніше кожна його стадія вимірювалася роками і навіть десятиліттями, то на сучасному етапі життєвий цикл продукту може тривати всього місяць. Це сприяє прискоренню темпів інноваційного розвитку підприємства. Головними аспектами успішного інноваційного розвитку підприємства є точна постановка стратегічних завдань та цілей, оцінка ефективності їх реалізації, а також прогнозування ризиків, здатних призвести до зміни курсу інноваційної стратегії.

Механізм інноваційного розвитку підприємства – це організаційно-економічна форма реалізації стратегій інноваційного розвитку, пошуку інноваційних рішень, а також важіль стимулювання та регулювання цих процесів [19, с. 81]. Існує багато таких механізмів, що виконують конкретні функції. Причому ця безліч не є закритою, і поява нових механізмів є закономірною подією. Названі механізми повинні формувати функціональне забезпечення підприємств у його прив'язці до стадій їхнього життєвого циклу. Під функціональним забезпеченням нами мається на увазі інноваційне, інвестиційне та фінансове забезпечення. Тоді як інноваційне забезпечення має сприяти зародженню та ефективному пошуку нововведень. Також повинен бути відповідний механізм, який би дозволяв більше прискорити процес з генерування нововведень. Потому треба створити умови вкладення коштів

(інвестування) з метою комерціалізації нововведень, та впровадження їх у виробництво. Цілком природно, що розв'язання завдань щодо розробки інноваційних рішень та інвестування неможливо виконати без відповідних джерел фінансування. З другого боку, не вимагає значних пояснень і той факт, що механізми функціонального забезпечення повинні відрізнятися у залежності від того, на якій стадії розвитку знаходиться та чи інша підприємницька структура. Необхідно ув'язати елементи функціонального забезпечення із стадіями розвитку підприємства.

Систему інноваційних механізмів можна представити її п'ятьма групами:

- механізмами організації;
- механізмами розробки та впровадження;
- механізмами фінансування та стимулювання;
- механізмами технологічного трансферу;
- механізмами інтелектуальної власності [19, с. 89].

Зауважимо, що цей підхід дозволяє описати аналізовані механізми системно, тобто врахувати всю можливу безліч механізмів, але, природно, в у певних «рамках». Останнє означає, що допускається можливість появи нових механізмів у межах названих груп. Дані механізми активізуються, коли необхідно здійснити розробку та впровадження інновації або у загальному вигляді – забезпечити ефективне перебіг інноваційних процесів.

Інноваційні механізми є на трьох основних рівнях: макрорівень, регіональний рівень, рівень підприємства [20, с. 46].

На макрорівні вирішуються три основні завдання: формулюється державна інноваційна стратегія, створюється сприятливий інноваційний клімат для економіки загалом, реалізуються державні інноваційні програми.

На регіональному рівні є схожі завдання, але вони прив'язуються до особливостей певних регіонів.

І макро- і регіональний дають підґрунтя умови для інтенсивного перебігу інноваційних процесів на рівні підприємницьких структур. Ці інноваційні механізми покликані забезпечити реалізацію регіональних інноваційних

стратегій на мікрорівні, і спрямувати у русло інноваційних пріоритетів підприємницьку ініціативу. Запропоновані механізми повинні діяти у певній послідовності та характеризуватись сполученістю та узгодженістю.

На сьогоднішній день основою інноваційного розвитку підприємства є грамотно впроваджена у виробництво інновація, яка має найвищу цінність, оскільки ні скорочення загальновиробничих та загальногосподарських витрат, ні відкриття вигідніших сировинних ресурсів, ні зміна в стилі управління та керівництва не зрівняються в отриманому економічному ефекті від інноваційного рішення на стадії комерціалізації. Успішна оцінка економічної ефективності інновацій є базою для збільшення доходів підприємства, отримання конкурентних переваг, зацікавленості з боку споживача та залучення інвестицій у капітал.

Фундаментом інноваційного розвитку в обов'язковому порядку є інноваційна стратегія, сформована на основі сучасної управлінської системи, спроектованої для розвитку інноваційної діяльності, підвищення інноваційної активності, створення сприятливого інвестиційного клімату. Таким чином, інноваційна стратегія, що підкріплюється маркетинговими заходами, а також наукове обґрунтування обраного системного підходу для оцінки ефективності інноваційної діяльності, є базою для формування інноваційної політики.

Інноваційна політика, спрямована насамперед на довгострокову перспективу, має на меті здійснення підтримки з боку держави у питаннях інноваційного розвитку в галузях народного господарства, надання стимулюючих інструментів для отримання найвищого ефекту від вітчизняних виробництв.

В Україні є відповідний інноваційний потенціал, а інноваційний шлях є пріоритетним. У країні проводиться державна політика, спрямована на підвищення інноваційного клімату, створення сприятливих умов залучення іноземного та приватного капіталу. Все це реалізується за допомогою Державних програм інноваційного розвитку, які є комплексом управлінських заходів, що координують основні сегменти інноваційної системи. Такі

механізми управління інноваційним розвитком сприяють ефективному функціонуванню інститутів та інноваційного середовища, забезпечують мотивацію всім суб'єктам господарювання до освоєння та виробництва інновацій. Для управління інноваціями слід дотримуватись системного підходу, що характеризується комплексом економічних, фінансових, законодавчих заходів для регулювання інноваційних процесів на всіх державних рівнях.

В умовах економічної ситуації, що швидко змінюється, і величезної конкуренції між виробниками товарів підприємства повинні пропонувати нові ідеї, щоб зберігати інтерес покупців до їх продукції. Інноваційна активність підприємств важлива для розвитку економіки нашої країни. Підприємства несуть у собі ризики щодо запровадження інновацій, але прибуток покриває всі витрати, якщо нововведення затребуване споживачами. Для того, щоб не прогати жодної рентабельної ідеї та забезпечити оптимальні умови для її реалізації, створюється інноваційна політика підприємства.

Основні причини, що зумовлюють необхідність впровадження інновацій у діяльність підприємства наведено на рис. 1.4.

Інноваційна політика підприємства це – бачення керівництвом підприємства потреби в інноваціях, опис цілей та принципів їх впровадження, план отримання прибутку з нових продуктів та технологій [32, с. 103]. У ньому реалізується інноваційна стратегія компанії, що є частиною загальної стратегії розвитку.

Інноваційна політика підприємства визначає:

- 1) Чи буде підприємство орієнтуватиметься на агресивний чи оборонний розвиток (чи планується введення новинок у товарний асортимент для захоплення нових сегментів ринку, чи підприємство хоче утримати поточне становище, спрямовуючи ресурси на вдосконалення продукції);
- 2) Які цілі та завдання інноваційної політики;
- 3) У чому полягатиме робота з інноваційними проектами на підприємстві;
- 4) Які заходи будуть реалізовані у рамках затвердженої політики;
- 5) Які департаменти та працівники займатимуться виконанням проектів.

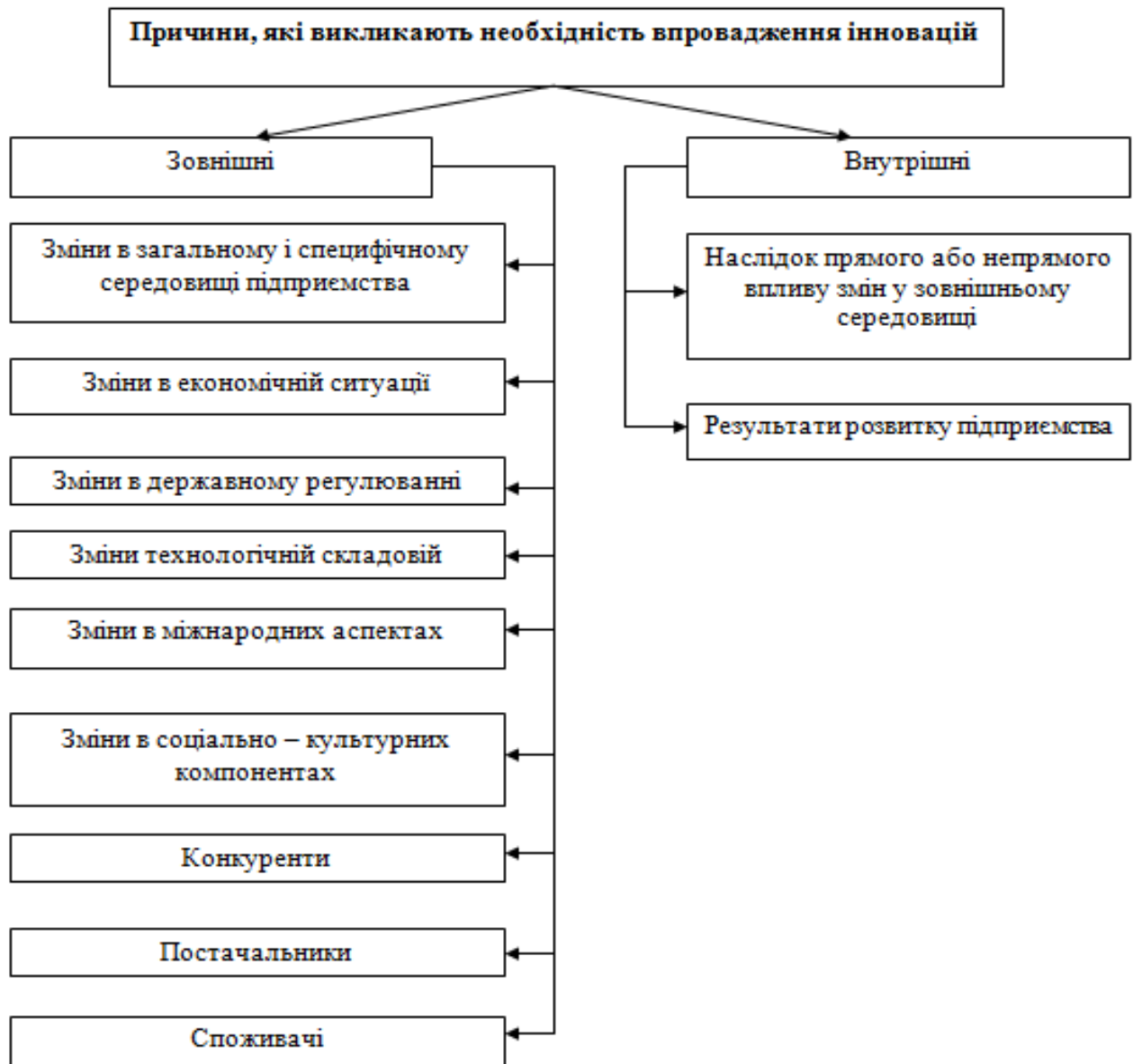


Рис. 1.4 . Основні причини необхідності інновацій на підприємстві

Примітка. Сформовано автором

Політика щодо інновацій буває зовнішньою, або ринковою (що визначає поведінку підприємства на ринку збуту, ставлення до товару, конкурентам та клієнтам) та внутрішньої, ресурсної (що розробляє корпоративну політику щодо інновацій) [5, с. 38]. Дія такої політики спрямована на розвиток підприємства та збільшення конкурентних переваг на ринку.

Важливо розуміти, що інновація – це нововведення, яке приносить прибуток. Продукт може мати безліч технічних удосконалень, але при цьому не представляти інтересу для ринку і не давати доходу підприємству.

Оцінити конкурентоспроможність продукції (послуг), що збільшилася, можна за:

- ступенем задоволеності покупців;
- значним попитом на товар/послугу;
- витратами на виробництво, які знизилися, що дозволяє утримувати прийнятну для покупця ціну;
- збільшенням циклу життя товару/послуги;
- поліпшення якості продукції/послуги [33; 46, с. 188].

Щоб розробити інноваційну стратегію розвитку, потрібно провести економічний та маркетинговий аналіз підприємства [44, с. 50]. Перед запровадженням нововведень керівництво має уявляти місце підприємства на ринку збуту, поточний стан економіки, конкурентів, фінансове становище підприємства, очікування покупців. Прибуток зростає у разі, якщо підприємство матиме достатні фінансові резерви, виробничо-технічні ресурси, наукову базу, зацікавлених у розвитку працівників.

Під час реалізації нових проектів підприємства беруть на себе ризики щодо створення нових виробництв, несуть витрати на фінансування досліджень, навчання персоналу бізнес-процесам, що змінилися. У короткостроковому періоді впровадження інновацій погіршує економічні показники за рахунок витрат на дослідження та розбудову робочих процедур. Але підприємства з інноваційною стратегією більш цікаві для інвесторів, що дозволяє їм досягти великих обсягів продажів у своєму сегменті порівняно з консервативними підприємствами, і бути лідерами у своїй галузі.

Метою інноваційної політики є збільшення прибутку підприємства через за рахунок успішної реалізації нового продукту, зростання ефективності виробництва та підвищення конкурентоспроможності товару. Для її досягнення підприємство має забезпечити умови появи нових технологій, створити ефективне робоче середовище, задіяти у роботі останні досягнення науки та техніки.

Формування інноваційної політики підприємства включає такі етапи:

- виявлення цілей та завдань створення політики;
- дослідження зовнішніх та внутрішніх умов роботи підприємства;
- визначення концепції розвитку підприємства;
- оцінка потенціалу підприємства (наукового, виробничого, фінансового, людського);
- збір ідей та раціоналізаторських пропозицій;
- планування результатів [60, с. 101-103].

Проте сучасні вітчизняні підприємства не мають бажання вкладатися в науку та розвиток технологій. Україна відстає від розвинених країн у створенні інноваційного продукту. Причини у незацікавленості підприємців, слабкому інвестуванні в НДДКР, скороченні дослідницьких груп, відтоку мізків за кордон, ризикованості вкладень в інновації. Можливо, у майбутньому ситуація зміниться – держава поставила собі за мету створення інноваційної економіки та відхід від сировинної економічної моделі.

Якщо підприємство хоче зберегти та збільшити зростання у довгостроковій перспективі, керівництво має розробити дієву інноваційну політику. Адже лідерами на будь яких ринках стають підприємства, які приділяють багато уваги та ресурсів пошуку нових рішень та технологій.

Висновки до розділу 1

Інновації є ядром інноваційного розвитку, під яким розуміємо процес цілеспрямованого використання інновацій, орієнтований на отримання нових результатів діяльності суб'єкта господарювання.

Механізм інноваційного розтирку підприємства – це організаційно-економічна форма реалізації страт інноваційного розвитку, пошуку інноваційних рішень, а також важіль стимулювання та регулювання цих процесів. Успішно сформований механізм інноваційного розвитку підприємства є базою для збільшення його доходів, отримання конкурентних переваг, зацікавленості з боку споживача та залучення інвестицій у капітал.

РОЗДІЛ 2

СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ СТАНУ ТА МЕХАНІЗМУ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Діагностика стану та тенденцій інноваційного розвитку вітчизняних транспортних підприємств

Вагомим показником технологічного прогресу країни виступає рівень розвитку її транспортної системи. Транспорт відіграє роль фундаменту національної економіки, відіграючи роль найважливішої складової виробничої та соціальної інфраструктури. У цьому значенні транспорт постає як об'єкт ринкових відносин, від ефективної діяльності якого залежить нормальне функціонування та розвиток усіх галузей економіки, що обслуговуються транспортом, підприємств та їх об'єднань, а також якість життя населення. І навпаки, динаміка розвитку транспортного комплексу країни пов'язана з динамікою ділової активності в інших сферах економіки. Без ефективної роботи транспортної галузі не можливе даліше полішення добробуту суспільства.

На сьогоднішній день нерозвинена транспортна інфраструктура, застарілі техніка і технології та присутня корупційна складова не дають можливості транспортному сектору України зайняти гідне положення на карті європейських маршрутів. У 2021 році Україна покращила свою позицію (+1) у рейтингу побудованому на основі Індексу глобальної конкурентоспроможності [68] (Global Competitiveness Index) й станом на червень місяць поточного року перебуває на 54-ому місці серед 64 країн світу.

Вато зазначити, що згідно досліджень Світового банку Україна посіла 66 місце серед 160 країн за рівнем логістичної ефективності (Logistics Performance Index), отримавши у цьому рейтингу 2,83 бали. У порівнянні з попередніми роками, а це дослідження проводиться раз у два роки, наша країна у загальному заліку піднялася на 14 щаблів даного рейтингу. Цей рейтинг включає усього п'ять напрямків, зокрема у розділі "митні процедури" Україна набрала 2,49

бала. За досягнення у сфері розвитку інфраструктури отримано 2,22 балів, за міжнародні транспортування вантажів здобуто 2,83 балів, за логістичну компетентність було 2,84 балів, за можливості відстеження вантажів — 3,21 бали, за своєчасність доставки — 3,32 балів. Чим вищий бал, тим відповідно й кращі позиції країни у даній категорії [65;68].

Вітчизняна транспортна система на жаль має низький рівень розвитку транспортно-логістичних технологій та мультимодальних перевезень, що знижує її конкурентоздатність й обмежує просування української продукції на міжнародний ринок вантажоперевезень [56, с. 57]. В Україні мають місце високі витрати на транспортування, які становлять близько 40 % загальної вартості продукції. На сьогодні мультимодальні та інтермодальні вантажоперевезення складають у Україні не більше 0,6 % транспортного ринку, а отже за цим показником Україна відстає від європейських та інших розвинутих держав світу [10; 38]. Вітчизняна транспортна система межує з Трансевропейською транспортною мережею (TEN-T), та дотепер спостерігається її низький рівень інтегрованості і загальне технологічне відставання від TEN-T [38]. Це виражається у зменшенні транзитних перевезень через Україну, неспроможності забезпечувати належні транспортні послуги експортних перевезень, що негативно позначається на конкурентоспроможності та ефективності вітчизняної економічної системи. У 2020 році вантажообіг транспортних підприємств становив 338,9 млрд. ткм, або 102,1 % порівняно із 2019 роком [39] (див. рис. 2.1).

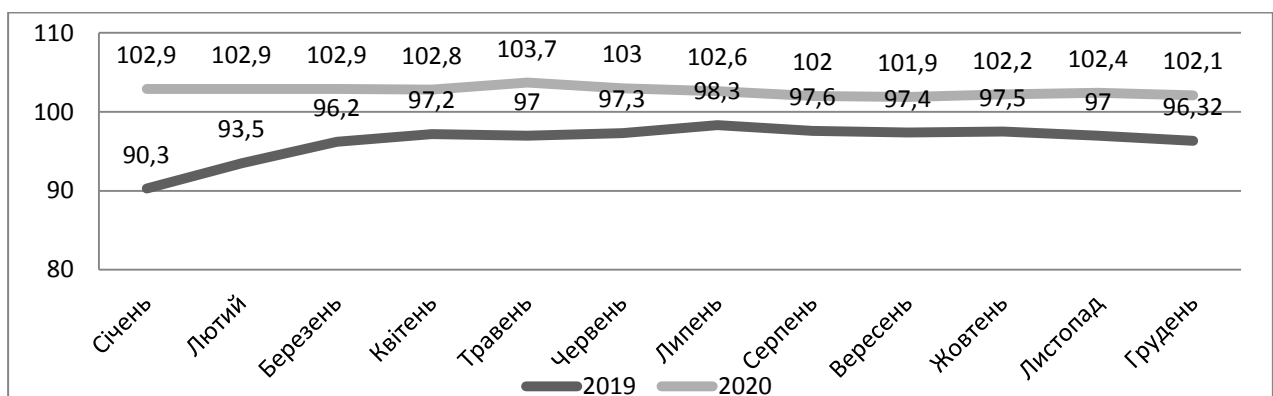


Рис. 2.1. Вантажообіг транспортних підприємств України (у % до відповідного періоду попереднього року) [39]

Підприємствами транспорту України перевезено 674,5 млн. т. вантажів, що становить 108,0 % від обсягів 2020 року [38] (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

Вантажні перевезення транспортних підприємств у 2020 році

Види транспорту	Вантажообіг		Перевезення вантажів	
	Млн. ткм	У % відношенні до 2019 року	Млн. т	У % відношенні до 2019 року
залізничний	181844,7	97,6	312,9	97,1
автомобільний	48831,5	114,7	242,7	129,7
водний	3386,9	100,7	6,1	109,2
трубопровідний	104528,1	105,3	112,7	103,0
авіаційний	294,0	86,6	0,1	92,7
Транспорт всього	338885,2	102,1	674,5	108,0

Примітка. Сформовано автором на основі [38,39]

Проведений нами аналіз показав зниження показників вантажоперевезень вітчизняних транспортних підприємств у 2019-2020 роках. Це відбулося під впливом кризових ситуацій у країні, зокрема пов'язаних із пандемією COVID-19. Ці кризові явища значною мірою вплинули на розвиток бізнесу, як у транспортній галузі, так і в інших галузях економіки.

Транспортній галузі властивий інтенсивний розвиток. Глобалізаційні зміни, динамічний розвиток міжнародної торгівлі і швидке зростання обміну товарами приводять до істотного розвитку транспортних послуг [55, с. 269]. Сьогодні сучасна економіка висуває перед транспортним забезпеченням дедалі більше задач, пов'язаних зі збільшенням обсягів перевезень, підвищенням їх безпеки, поліпшенням рівня обслуговування споживачів, зниженням вартості, підвищенням ефективності, гнучкості та адаптивності діяльності. Звичні методи ведення конкурентної боротьби зараз вже є недостатніми та уже не призводять до бажаних результатів, а отже тому, основною конкурентною перевагою мусить бути здатність до інновацій. Інновації сприймаються як ключовий фактор успішної діяльності як на мікро-, так і на макро-рівнях.

Інновації відіграють першорядну роль у розвитку транспортної галузі та подальшому підвищенні ефективності її функціонування. Інноваційна

діяльність транспортних підприємств має бути спрямована на покращення якості послуг, підвищення продуктивності праці, збільшення дальності перевезень та, зрештою, збільшення частки ринку, виходу на нові ринки та одночасно підвищення власної гнучкості, на скорочення виробничих витрат. Насамперед цього можна досягати за рахунок технічного розвитку галузі та усунення наявних відставань від більш розвинених країн. Інноваційний розвиток галузі має бути націлений на повне та ефективно задоволення існуючих потреб у перевезеннях.

Взагалі то, здійснення перевезень важко віднести до високотехнологічних завдань, але процеси, які підтримують сей вид діяльності, стають дедалі більше упорядкованими, автоматизованими та інтегрованими. Сьогодні інновації наповнюють транспортну галузь у формі взаємозалежних систем постачання, систем відстеження та систем трасування вантажів, радіочастотних ідентифікаторів, оптимізації програмного забезпечення тощо.

За даними останнього обстеження CIS (Community Innovation Survey) в Україні, «частка підприємств, які займалися інноваційною діяльністю, становила 14,6%, а частка інноваційно-активних підприємств транспорту – лише 7,3%» [37]. На сьогоднішній день інноваційна діяльність українських транспортних підприємств характеризується негативною динамікою, а саме: скороченням кількості інноваційно-активних підприємств, зменшенням частки впроваджених та розроблених інновацій, зменшенням кількості партнерів з інноваційної діяльності.

Інноваційну діяльність щороку припиняють сотні вітчизняних підприємств. Основними перешкодами, які, насамперед, заважали їм провадити інноваційну діяльність, були вартісні чинники, зокрема: недостача власних коштів, значна вартість нововведень, недостатнє державне фінансування, високий ступінь економічних ризиків, значні терміни окупності інновацій тощо. Також вагомою причиною є недосконалість законодавчої бази, нестабільний попит на продукцію та недостача робітників з відповідною кваліфікацією.

Слід зазначити, що у 2020 році 213 транспортних підприємства у своїй діяльності на практиці використовували провідні технології. Загальна кількість цих технологій складала 754 одиниці, а це 4,9 % від загальної кількості використаних у досліджуваному періоді передових технологій. У загальній кількості технологій, які знайшли застосування у практичній діяльності транспортних підприємств 43,6 % були новими (термін впровадження до 3 років включно), майже кожна четверта технологія використовувалася 10 і більше років [34]. Майже кожна третя технологія групи "Автоматизоване транспортування матеріалів і деталей, здійснення автоматизованих вантажно-розвантажувальних операцій" була новою. Транспортні підприємства, крім провідних технологій, у своїй діяльності також використовували 36 винаходів та 12 корисних моделей. Близько половини, а саме 46,3 % серед усіх раціоналізаторських пропозицій було запроваджено на двадцяти підприємствах транспорту та зв'язку [37;38].

Основні причини, що перешкоджають здійсненню інноваційної діяльності транспортними підприємствами – відсутність вагомих причин (82,2% обстежених підприємств) та можливостей (17,8%) для здійснення інновацій [35]. Бажанню здійснювати інновації перешкождали: низький попит на інновації, низький рівень конкурентоспроможності підприємств, відсутність креативності та хороших ідей. Серед факторів, що заважали здійснювати інноваційну діяльність, було вказано: недостачу як власних, так і залучених фінансових ресурсів, неналежну підтримку держави, недосконалість законодавчої бази, відсутність фундаментальних та нестача прикладних наукових досліджень, значну ризикованість та тривалі терміни окупності інновацій, відсутність партнерів .

Важливим фактором розвитку інноваційної діяльності на рівні держави, галузі чи підприємства, звісно, є рівень її фінансування. І цей фактор є основною перешкодою на шляху інноваційного розвитку. Сьогодні більшість транспортних підприємств України працює на збитки, а основним джерелом власних коштів підприємства, необхідних для інноваційного розвитку, є

прибуток. Тому менеджери підприємств не поспішають ризикувати прибутком, вкладаючи в інновації. Можливість отримання підприємством фінансових ресурсів для інноваційної діяльності залежить від його розміру, форми власності, місцезнаходження, але насамперед – від здійснення інноваційного підприємництва.

Одним із альтернативних варіантів залучення значних іноземних інвестицій для транспортних підприємств та наукових установ, які займаються питаннями транспортної діяльності, може стати участь у міжнародних програмах підтримки розвитку науки та інновацій. До таких програм насамперед слід віднести програму Європейського Союзу CIVITAS 2020 (Горизонт 2020). Одним із перспективних напрямків програми Горизонт 2020 є створення та впровадження розумного, екологічного та інтегрованого транспорту для забезпечення розвитку ефективної транспортної системи, яка відповідатиме всім вимогам. У бюджеті програми для роботи в цьому напрямі закладено 6339 млн. євро, з яких на сьогоднішній день розподілено лише близько 20% [68].

Розмір підприємства також має значення інноваційної діяльності. Великі підприємства мають більше можливостей здійснювати інновації, оскільки високі обсяги реалізації призводять до великих вигод від таких інвестицій. Вони мають більше можливостей доступу до фінансових ресурсів. Нарешті, ці підприємства можуть просто мати кращу позицію для просування своїх інновацій, і внаслідок цього отримання доходів від них.

Крім того, значну роль в інноваційній діяльності відіграє ринок транспортних послуг, наприклад, домінування певних транспортних підприємств або рівень попиту на інноваційні продукти та послуги. Розмір ринку впливає на рентабельність інвестицій в інновації та за рахунок цього безпосередньо впливає на ефективність інноваційної діяльності. Сприйняття інноваційного продукту ринком пов'язане з тривалістю його життєвого циклу, лояльністю споживачів до інновацій, перевищенням позитивного ефекту від використання інновацій над їхньою капіталомісткістю. Позитивна споживча

оцінка інноваційних продуктів завдяки їхній покращеній функціональності, екологічності або якихось символічних атрибутів стимулює до подальшого впровадження інновацій. Власне ринок є основним тестом на виявлення успішності інновації. Тривалий життєвий цикл інноваційної продукції та невеликий розмір ринку негативно впливають на інноваційний розвиток, оскільки призводять до низького попиту на інновації та тривалих термінів окупності для підприємств-інноваторів [51, с. 13].

Структура ринку також може створювати як додаткові стимули, так і перешкоди до інноваційному розвитку. Згідно з дослідженнями Міжнародного транспортного форуму, залежність між конкуренцією та інноваційною активністю на ринку має форму перевернутої U-кривої [67, с. 218] - при монополії або дуже високій конкуренції, спостерігаються найнижчі інноваційні зусилля (рис. 2.2).

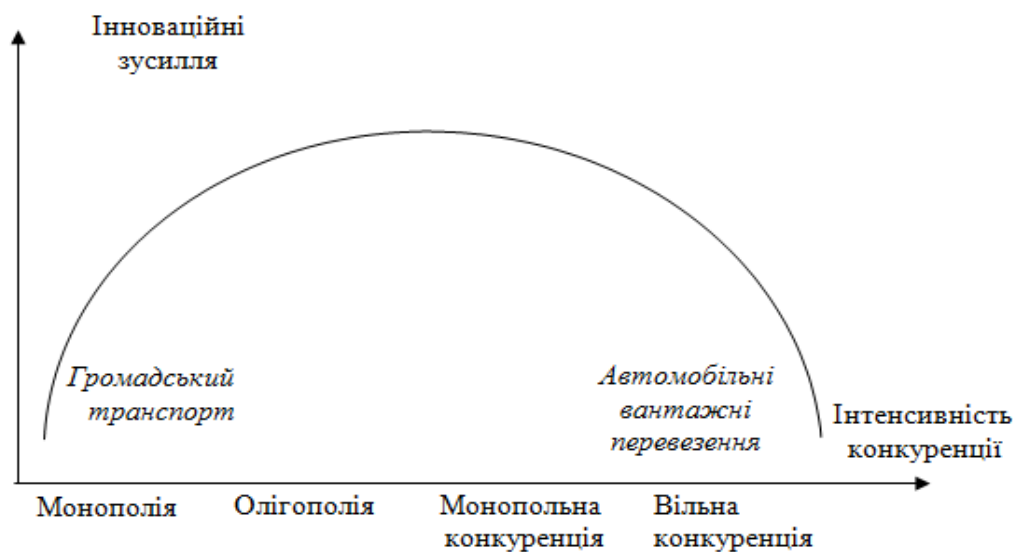


Рис. 2.2. Залежність інноваційних зусиль від структури ринку

Примітка. Наведено автором за [67, с. 218]

Дослідження показали, що сильна конкуренція у сфері вантажних автомобільних перевезень призводять до низьких інноваційних зусиль у цих сферах діяльності. Низькі бар'єри для виходу на ринок вантажних автомобільних перевезень створюють інтенсивну конкуренцію. Більшість транспортних підприємств працюють із мізерними доходами, що призводить до

обмежених можливостей фінансування інновацій. Економічні спади ще більше погджавляють конкурентну боротьбу. Основним інструментом у конкурентній боротьбі у сфері вантажних перевезень залишається їхня низька вартість. Відповідно більшість транспортних підприємств концентрує свою увагу на зниженні своїх витрат і мають менше стимулів до здійснення НДДКР. У свою чергу, промислові підприємства, які є споживачами транспортних послуг, мають інноваційно-активну позицію та зацікавленість у поліпшенні власних логістичних мереж, тому можуть виступати в ролі замовників необхідних для цього НДДКР.

Інноваційна діяльність транспортних підприємств пов'язана із придбанням інновацій промисловості у вигляді передової техніки, програмного забезпечення та іншого обладнання. У разі логістичної діяльності, яка є найважливішим елементом сфери транспортних послуг, це добре ілюструється низкою інновацій, що ґрунтуються на таких інформаційно-комунікаційних технологіях, як комп'ютерні маршрутизатори, радіочастотні навігатори, системи відстеження тощо. Крім того, сектор інтенсивно реагує на зміни ринкового середовища за допомогою нетехнологічних інновацій, витрати на які не враховуються під час статистичних обстежень інноваційно-активних транспортних підприємств взагалі не фінансують проведення наукових досліджень у своїх інтересах.

Згідно з гіпотезою М. Портера, екологічні норми є ще одним важливим фактором інноваційного розвитку [67, с. 100]. Екологічний регламент створює ринок нової продукції. Оскільки екологічні правила та стандарти особливо високі в деяких напрямках діяльності транспорту, вони можуть стимулювати інновації у сферах, які до цього не мали зацікавленості у них. Відповідність екологічним стандартам впливає на конкурентоспроможність підприємства і відкриває йому доступ до раніше закритих ринків. Так, наприклад, постійне підвищення екологічних стандартів «Євро», що регулюють вміст шкідливих речовин у вихлопних газах, змушують автотранспортні підприємства безперервно модифікувати та оновлювати рухомий склад.

Незважаючи на безліч причин для здійснення інноваційної діяльності транспортними підприємствами, менше ніж 10% з них належить до інноваційно-активних [34]. Це означає, що у цьому секторі економіки механізм ринкового регулювання не спрацьовує. Концепція збою механізмів саморегуляції ринку давно відома у економічній теорії [32, с. 105]. Відповідно до її положень, коли рівновага на ринку порушується, виникає потреба адміністративного регулювання для усунення негативних наслідків дії несправних ринкових механізмів. У контексті інновацій до основних причин недооцінки інноваційних зусиль на ринку можна віднести:

- невідповідність між різними компонентами інноваційної системи;
- неточність та асиметрію інформації;
- несумісність стимулів;
- інші фактори, що заважають безперебійній роботі ринкових механізмів.

В умовах неспроможності ринку стимулювати трансформацію інновацій у бажаному напрямку досить виправданим засобом буде державне втручання. Хоча ця думка і йде в розріз із класичними поглядами на інноваційну політику, в яких основна увага приділяється лише створенню необхідних умов для процвітання інноваційних зусиль, а решта завдань покладається на існуючі ринкові механізми. Ключове питання інноваційної політики як фактор розвитку – це баланс між інноваційними стимулами та конкуренцією. У багатьох випадках конкуренція допомагає розвитку підприємств. Проте з динамічного погляду, необмежена конкуренція, як і абсолютна монополія, створюють перешкоди шляху до інновацій. У першому випадку обмежуються можливості підприємців у здобутті вигод від своїх інноваційних зусиль. У другому – монополіст, використовуючи свою ринкову позицію, скоріше здійснюватиме перешкоди на шляху потенційних конкурентів, ніж цікавитиметься інноваціями. Тобто раціональна інноваційна політика має заохочувати інноваторів у межах розумного. Оскільки надто сильний захист теж негативно впливає на подальший інноваційний розвиток.

На сьогоднішній день виважена державна політика регулювання інноваційної діяльності має стати важливим чинником подальшого інноваційного розвитку галузі. Погоджуємося з думкою, що однією із проблем сучасної інноваційної політики є її фронтальний характер [1, с. 100]. Світовий досвід показує, що перехід від фронтальної до вибіркової інноваційної політики забезпечує вищі результати. Державна інноваційна політика у транспортній галузі сьогодні має мати директивний, компенсаційний та доповнюючий характер. Тільки таким чином можна буде зупинити або зменшити негативні тенденції розвитку галузі. Основним показником ефективності обраної політики має стати досягнення обраних цілей розвитку транспортного комплексу за мінімальних витрат.

До основних факторів інноваційного розвитку галузі слід віднести також існуюче становище наукового та кадрового потенціалу [3]. Необхідною умовою успішного та якісного розвитку галузі є створення єдиного інноваційного простору, в якому співпрацюють усі складові транспортного комплексу – транспортні підприємства, науково-дослідні установи, вищі навчальні заклади та органи влади. Така співпраця зможе забезпечити як безперервне просування інноваційних проектів з наукового та освітнього середовища на підприємства для їх практичної реалізації, так і швидке реагування наукових та освітніх установ на потреби транспортних підприємств.

Для здійснення інноваційної діяльності транспортні підприємства повинні мати необхідні знання, вміння створювати та впроваджувати інновації. Важливу роль тут відіграє підтримка якості наукових досліджень у транспортній галузі. Держава має заохочувати інноваційні дослідження та розробки у транспортній сфері, які мають загальнонаціональне значення. Сюди слід віднести розробку нового рухомого складу та нових технологій у сфері транспорту; організацію високошвидкісного руху; створення інтелектуальних систем керування транспортними об'єктами; розвиток аналітичних інформаційних систем у транспортній галузі; пошук шляхів зниження витрат енергетичних та сировинних ресурсів чи освоєння їх нових видів; створення

технологій, які зменшують або усувають наслідки негативного впливу транспорту на навколишнє середовище.

Останнім часом все більше уваги не лише вчених, а й практиків-управлінців привертає проблема інновацій. По-перше, інновації є одним із найцінніших нематеріальних активів підприємства. По-друге, відсутність інновацій зрештою призводить до краху підприємства. Підприємство здатне впроваджувати інновації за наявності необхідних ресурсів та стимулюючої довкілля. У цьому випадку можна говорити про створення так званого сприятливого інноваційного клімату. Існує ряд факторів, що впливають на рівень та динаміку інноваційного розвитку транспортних підприємств. Основними з них є: наявність власних та можливість доступу до зовнішніх джерел фінансування, розмір та місцезнаходження підприємства, розмір та структура ринку, рівень державної підтримки, існуючі екологічні стандарти, рівень розвитку наукового та кадрового потенціалу, наявність партнерів в інноваційній діяльності.

Незважаючи на безліч причин для здійснення інноваційної діяльності, щороку сотні транспортних підприємств відмовляються від неї. Це означає, що в даному секторі економіки має місце збій ринкових механізмів і необхідна виважена державна політика, спрямована на зупинення або зменшення негативних тенденцій розвитку галузі.

2.2. Аналіз організаційно-ресурсного забезпечення інноваційного розвитку ТОВ «СОТА-ІФ»

Прикладні аспекти проблеми формування інноваційного розвитку підприємства розглянемо на прикладі транспортного підприємства. Об'єкт нашого дослідження - ТОВ «СОТА-ІФ» (Код ЄДРПОУ: 39123839, дата реєстрації 05.03.2014). Повне найменування підприємства: Товариство з обмеженою відповідальністю «СОТА-ІФ» (Додаток А).

ТОВ «СОТА-ІФ» є одним з найбільших в Івано-Франківській області

автотранспортних підприємств, яке забезпечує якісну та оперативну доставку вантажів у будь-яку точку України. Основні види діяльності досліджуваного підприємства — логістика, планування, організація і доставка матеріальних ресурсів від первинного джерела до кінцевого споживача (Додаток А). . ТОВ «СОТА-ІФ» забезпечує повний комплекс робіт по ланцюжках поставок у національній логістиці. ТОВ «СОТА-ІФ» співпрацює з іноземними партнерами та займається перевезенням до Білорусії ПВХ-ПЛАСТИКАТ в гранулах (полівінілхлорид пластифікований). Підприємство використовує усі види наземного транспорту, логістичні центри та найсучасніші інформаційні технології (Додаток Б).

Місія ТОВ «СОТА-ІФ» - побудова найбільшого в Україні комплексу транспортно-логістичних підприємств, які надають послуги в галузі транспортної логістики. Ціль ТОВ «СОТА-ІФ» є отримання прибутків від фінансово-господарської діяльності і задоволення на їх основі інтересів засновників, а також економічних і соціальних інтересів працівників, від здійснення виробничої діяльності та надання послуг населенню.

Завданнями діяльності ТОВ «СОТА-ІФ» є:

1. Перевезення та доставка вантажів різного призначення;
2. Надання в оренду транспортних засобів;
3. Консультування щодо складення експортно-імпортних контрактів та ведення зовнішньоекономічної діяльності;
4. Організація та супровід митного оформлення вантажів, попереднє визначення їх митної вартості;
5. Підготовка всіх типів вантажних митних декларацій;
6. оформлення необхідних для митного оформлення документів (Carnet-TIR, CMR, тощо);
7. Допомога в отриманні сертифікатів та дозвільних документів, необхідних для митного оформлення транспортних засобів.

ТОВ «СОТА-ІФ» засновано 5 березня 2014 року. За шість років існування вдалось здобути репутацію надійної та авторитетної організації, що

підтверджують численні партнери, серед яких чимало компаній відомих споживачам усієї країни. Співпраця з логістичним центром – це ефективна та безпрограшна схема просування та розвитку бізнесу [10].

Діяльність ТОВ «СОТА-ІФ» здійснюється у відповідності до Законодавства України, установчого договору про створення і діяльність Товариства і Статуту (Додаток А)..

Товариство має самостійний баланс, а також поточні (розрахункові), вкладні (депозитні) й інші рахунки в банках, як на території України, так і за її межами, включаючи рахунки в іноземних валютах, круглу печатку ТОВ «СОТА-ІФ», штампи, торгові марки, знаки для товарів і послуг, бланк, емблему, девіз та інші реквізити і символіку юридичної особи.

Статутний капітал Товариства сформовано в повному обсязі і він становить 50 000 грн. Вклади учасників та їх частки у статутному капіталі становлять:

Мельниченко Марія Миколаївна – вклад: 2 500, 00 гривень, частка у статутному капіталі: 5 % статутного капіталу.

Мельниченко Василь Васильович – вклад: 47 500, 00 гривень, частка у статутному капіталі: 95 % статутного капіталу.

Організаційна структура управління ТОВ «СОТА-ІФ» визначається тією метою і завданням, які вона має вирішувати. Станом на 1.01.2020 р. у ТОВ «СОТА-ІФ» налічувалося 19 працівників (рис. 2.3).

Конкретні повноваження і обов'язки керівників кожного із відділів компанії:

- 1) Директор відповідає за вирішення офіційних питань.
- 2) Заступник відповідає за виконання обов'язків директора, якщо він відсутній та здійснює контроль за транспортно-експедиційним відділом.

- 2) Бухгалтерія відповідає за потоки грошових коштів, які здійснює підприємство - доходи, витрати. Аналіз ефективності експортно-імпортних операцій; контроль за виконанням плану; валютний контроль. Головний бухгалтер займається регулюванням фінансової діяльності організації і

веденням бухгалтерського обліку. Заступник головного бухгалтера відповідає за взаємини з банками, податковими та фінансовими органами (Додаток Д).

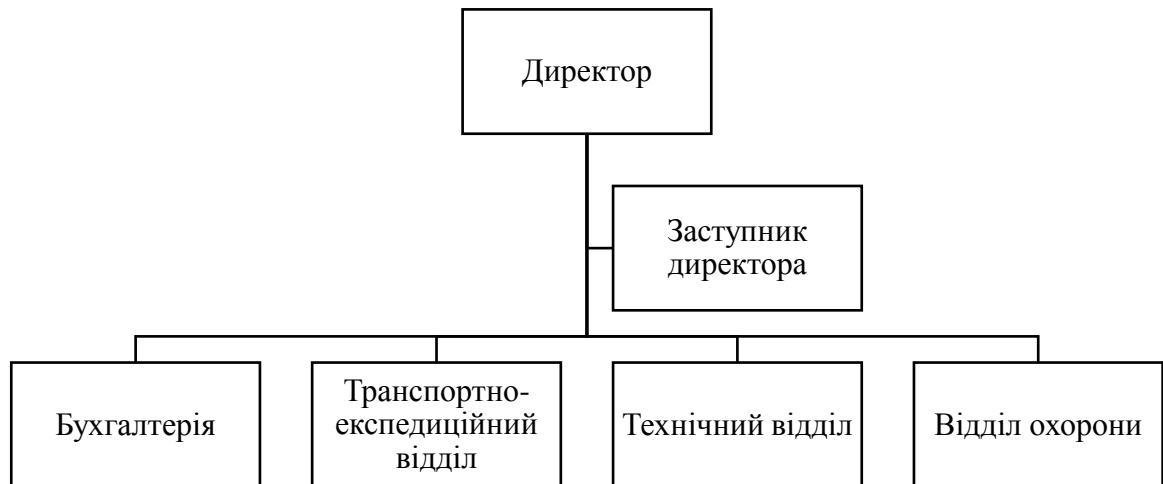


Рис. 2.3. Організаційна структура управління ТОВ «СОТА-ІФ»

Примітка. Сформовано на основі даних ТОВ «СОТА-ІФ»

3) Транспортно-експедиційний відділ відповідає за транспортні перевезення, робота з партнерами, покупцями товарів та послуг - покращення взаємодії.

Менеджери з перевезень ТОВ «СОТА-ІФ» виконують поточну діяльність: займаються обробкою замовлень, що надійшли, здійснюють пошук замовників, вибирають оптимальні варіанти доставки тощо.

Проаналізувавши та оцінивши функції адміністрування діяльності головних підрозділів, ми вважаємо, що директор виконує надто багато повноважень. Доцільно делегувати деякі завдання заступнику директора, а саме залучати нових партнерів та регулювати взаємини з клієнтами та укладання договорів.

4) Технічний відділ ТОВ «СОТА-ІФ» вивчає діючі на світовому ринку технічні вимоги до товару; аналізує технічний рівень, якість контролю та переміщення матеріалів на всіх етапах перевезення.

5) Відділ охорони дбає про безпеку працівників та транспортних засобів.

У процесі управління транспортними перевезеннями ТОВ «СОТА-ІФ» визначає потоки вантажів та обсяги перевезень, здійснює вибір і встановлює необхідну кількість транспортних засобів, складає плани перевезень вантажів, виконує оперативне регулювання транспортного обслуговування виробництва.

Розміри і маршрути різних потоків вантажів обраховуються на базі виробничої програми ТОВ «СОТА-ІФ», норм витрат матеріальних ресурсів і віддаленості перевезень. Сума усіх вантажопотоків, які здійснюються здійснюваних усіма видами транспорту ТОВ «СОТА-ІФ», становить річний загальний обсяг перевезень вантажів підприємством. Автопарк досліджуваного підприємства налічує 22 одиниці різні одиниці сучасного транспорту.

Вибір видів транспортних засобів для перевезень залежить від:

1. Обсягів перевезень.
2. Габаритів і фізико-хімічних властивостей вантажів.
3. Відстані та напрямків їхнього переміщення.

Підприємство ТОВ «СОТА-ІФ» в своїй інформаційно-аналітичному забезпеченні використовує інноваційну технологію «хмарних обчислень» – модель забезпечення повсюдного та зручного доступу через мережу до спільного середовища інформаційних ресурсів, що підлягають налаштуванню (комунікаційні мережі, сервери, засоби збереження даних, прикладні програми та сервіси) та оперативно надаються з мінімальними управлінськими затратами та зверненнями до провайдера. За допомогою даної технології доступ користувачам – співробітникам підприємства до робочого столу надається як інтернет-сервіс і може бути виконано через будь-який цифровий засіб, в будь-який момент часу, тобто постійно.

Системи інформаційного забезпечення, яка діє на підприємстві ТОВ «СОТА-ІФ» передбачає задіяність автоматизованих, інтегрованих між собою, засобів обробки інформації та документації. Це впроваджено для того, щоб підвищить швидкість обробки постійно зростаючих інформаційних потоків. При цьому головний економічний ефект застосування цих засобів відбувається за рахунок підвищення якості управління та якості основних виробничих

бізнес-процесів на досліджуваному підприємстві.

Людський капітал являється найважливішим ресурсом будь-якої організації. Для забезпечення ефективної роботи з працівниками на підприємстві ТОВ «СОТА-ІФ» існує «Відділ з управління персоналом», який очолює директор з управління персоналом. Планування чисельності персоналу здійснюється відповідно до Інструкції щодо планування чисельності персоналу. Згідно з даною інструкцією планова середньооблікова чисельність персоналу розраховується на підставі даних про середньооблікову чисельність організації за рік і плану по закриттю вакансій на поточний та наступний рік.

Для аналізу та оцінки ефективності управління персоналом на ТОВ «СОТА-ІФ» перш за все варто розглянути кадровий склад (Додаток В). Усі працівники ТОВ «СОТА-ІФ» є кваліфікованими працівниками, мають відповідну до вимог до посади освіту, стаж і досвід роботи. На підприємстві плинність кадрів в межах норми, працівники вмотивовані до роботи.

Згідно штатного розпису компанії станом на 01.01.2021 р. у ТОВ «СОТА-ІФ» працює 33 працівника на відповідних посадах (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Штатний розпис ТОВ «СОТА-ІФ»

Назва посади	Кількість штатних посад
Адміністративний персонал	
Директор	1,00
Заступник директора	1,00
Менеджер	1,00
Всього по 1.1	3,00
Бухгалтерія	
Головний бухгалтер	1,00
Заступник головного бухгалтера	1,00
Всього по 1.2	2,00
Транспортний відділ	
Начальник відділу транспорту	1,00
Логіст	1,00
Водій автотранспортних засобів	20,00
Всього по 1.3	22,00
Ремонт автомобілів	
Головний механік	1,00

Продовження таблиці 2.2

Слюсар з ремонту колісних транспортних засобів	1,00
Оператор заправних станцій	1,00
Всього по 1.4	3,00
Робітники	
Прибиральник службових приміщень	1,00
Сторож	1,00
Двірник	1,00
Всього по 1.5	3,00
Загальний фонд, всього	33,00

Примітка: на основі даних ТОВ «СОТА-ІФ»

Інформацію про основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «СОТА-ІФ» - стан, динаміку, пояснення подано у додатку Д.

За результатами аналізу фінансової звітності ТОВ «СОТА-ІФ» за останні роки, можна зробити висновки про належне фінансово-економічне забезпечення підприємства, що створює надійну фінансово-матеріальну базу і надає можливість інвестувати кошти у розвиток інноваційної діяльності. Позитивну динаміку прибутковості ТОВ «СОТА-ІФ» засвідчують дані наведені у табл. 2. 3.

Таблиця 2.3

Аналіз прибутковості ТОВ «СОТА-ІФ»

Показники	Код рядка	Значення (роки)			Відхилення	
		2018	2019	2020	Абсолютне	Відносне
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4134,7	8307,4	14 491,0	10356,30	250,47
Інші операційні доходи	2120	498,8	405,6	66,8	-432,00	-86,61
Інші доходи	2240	134,2	-	538,0	403,80	300,89
Разом доходи (2000+2120+2240)	2280	4767,7	8713,0	15095,8	10328,10	216,63
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(-)	(-)	(9893,9)	-	-
Інші операційні витрати	2180	(4088,1)	(7564,7)	(2964,9)	1123,20	-27,47
Інші витрати	2270	(4522,6)	(1046,7)	(1387,5)	3135,10	-69,32
Разом витрати (2050+2180+2270)	2285	(4540,7)	(8611,4)	(14264,3)	-9723,60	214,14
Фінансовий результат до оподаткування	2290	227,0	101,6	849,5	622,50	274,23
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)	(152,9)	-	-
Чистий прибуток (збиток) (2290-2300)	2350	227,0	101,6	696,6	469,60	206,87

Примітка. На основі даних ТОВ «СОТА-ІФ»

Виявлення факторів найближчого оточення, як ринкового, так і загального, а також аналіз та оцінка ринкових активів підприємства є основними заходами, спрямованими на уточнення та встановлення становища ТОВ «СОТА-ІФ», його організаційно-ресурсного забезпечення та вироблення висновків щодо напрямків підприємства розвитку, зокрема і інноваційного. Принципове значення тут має виявлення можливостей і загроз, пов'язаних із поточним станом і напрямками змін середовища, а також сильних і слабких сторін, що впливають із стану власних ресурсів ТОВ «СОТА-ІФ».

Основною метою даного аналізу є виявлення тих складових активів, які можна розглядати як безсумнівні переваги в ринковому протистоянні з діючими та потенційними конкурентами ТОВ «СОТА-ІФ», виявити слабкі сторони, які знижують конкурентоспроможність та ефективність підприємства, і в той же час створити можливість для ефективної «атаки» на конкурентів і здатність підприємства використовувати нові можливості, які можуть виникнути на ринку.

Постійно мінливе середовище може створити нові можливості для відкриття бізнесу, але також збільшити ризик його ведення, що ускладнює оцінку стратегічної діяльності підприємства. Пасткою для підприємців може бути переконання, що можливості та загрози очевидні. Дуже важлива навичка — виявляти їх заздалегідь, даючи можливість відреагувати. Складність аналізу та оцінки можливостей і загроз впливає з того, що турбулентність середовища не дає можливості включити їх у строго визначені правила та процедури, застосування яких може гарантувати успіх в інноваційній діяльності підприємства. Відсутність правил поведінки, однак, мобілізує до стратегічного мислення, до прийняття стратегічних рішень з точки зору компанії, слідкувати за змінами, що відбуваються в середовищі, використовувати доступні джерела інформації, звітів і прогнозів, а також на цій основі сформулювати сценарії прогнозування майбутнього розвитку подій у сфері інноваційного розвитку.

Визначення та оцінка можливостей і загроз вимагає визначення сильних і

слабких сторін ТОВ «СОТА-ІФ», тобто активів, які є в його розпорядженні і які можуть бути визначальними для конкурентної сили на даному ринку (табл.2.4).

Метою цього аналізу є використання сильних сторін і зменшення або усунення слабких сторін ТОВ «СОТА-ІФ».

Таблиця 2.4

SWOT аналіз ТОВ «СОТА-ІФ»

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
<ul style="list-style-type: none"> - високий рівень ризику та невизначеності, пов'язаних з інноваціями - високі експлуатаційні витрати, - відсутність стратегії дій, зосередженість на поточній діяльності - низький рівень інвестицій - клопітка бюрократія - труднощі в отриманні фінансових ресурсів - труднощі пошуку та використання нових технологій - відсутність бренду, слабка марка - низька інноваційна культура - узгодженість стратегії з цілями компанії 	<ul style="list-style-type: none"> - здатність швидко реагувати на зміни - персонал, відкритий до змін і готовий йти на ризик - швидке реагування на внутрішні негаразди та проблеми - кваліфікований персонал та власник - висока якість - відповідні фінансові ресурси - гарні враження клієнтів - хороший менеджмент - легко змінюватися та адаптуватися до потреб ринку, - вигідне розташування - наявність допоміжних функцій, які доповнюють основну діяльність - високий рівень безробіття, а отже, легкий доступ до дешевої робочої сили - гарна співпраця з постачальниками та клієнтами - гнучкість і здатність адаптуватися до потреб ринку
ЗАГРОЗИ	МОЖЛИВОСТІ
<ul style="list-style-type: none"> - більші технологічні можливості конкурентів, - сильна конкуренція на місцевому, внутрішньому та зовнішньому ринку - відсутність інноваційної підтримки - відсутність співпраці з дослідницькими центрами та науково-дослідними підрозділами - складна передбачуваність ринків - труднощі в отриманні інформації -- несприятлива економічна політика уряду - поганий стан доріг - обмежувальні правові положення 	<ul style="list-style-type: none"> - здатність визначати вимоги замовника - великі технологічні можливості - позитивні реакції споживачів - постійно зростаючі потреби ринку - розширення доступу до європейського ринку - скорочення часу транспортування вантажів до одержувачів з ЄС - збільшення замовлень від покупців з ЄС - більший загальний попит - більший приплив капіталу та технологій з країн ЄС

Примітка. Сформовано автором на основі даних ТОВ «СОТА-ІФ»

Цей аналіз полягає в прогнозуванні змін, які можуть відбутися в

майбутньому, і визначенні, які з цих змін будуть можливістю, а які – загрозою для діяльності ТОВ «СОТА-ІФ». Для розвитку та конкуренції на ринку підприємство повинно мати здатність передбачати сприятливі події та зменшувати чи усувати виникнення несприятливих явищ для свого функціонування.

Ідентифікація, аналіз та оцінка можливостей і загроз показує можливі напрямки розвитку. Це не означає, що всі можливості — це можливості, а загрози — це загрози для даного підприємства. В основному це обумовлено станом ринкових активів підприємства, виявленим у ході аналізу його сильних і слабких сторін. Тільки склад і порівняння результатів обох аналізів дають змогу діагностувати стратегічну ситуацію підприємства та на цій основі зробити планові висновки. У таких оцінках, однак, слід звернути увагу на діяльність підприємства, яке має найбільші шанси на процвітання, і водночас найкраще відповідає здібностям, навичкам і схильностям підприємства. З іншого боку, слід уникати або пропускати невизначені види діяльності та транзакції, які несуть високий ризик провалу, особливо якщо в даній сфері діяльності ТОВ «СОТА-ІФ» не має потужних активів, що дозволяють ефективно конкурувати з поточними або потенційними конкурентами.

На підприємстві, яке використовує свої сильні сторони та усуває слабкі сторони, ймовірність використання можливостей і подолання загроз, створених середовищем, є більшою, ніж у конкурентів. Оцінка організаційно-ресурсного забезпечення, визнання та розуміння власних сильних і слабких сторін має велике значення для ТОВ «СОТА-ІФ», зокрема, і для побудови ефективного механізму інноваційного розвитку.

2.3. Оцінка інноваційного потенціалу досліджуваного підприємства

Тривалий час до інновацій відносили лише інноваційні продукти діяльності промислових підприємств, а інноваційний потенціал розглядався виключно з погляду ресурсів, що використовуються в процесі їх створення.

Водночас ігнорувалися інноваційні процеси у сфері послуг, ринковий попит на інновації та кваліфікація керівників підприємства.

Відповідно до результативних та ресурсно-результативних підходів, увага вчених концентрується на уже досягнутому рівні і вони не розглядають потенційні можливості підприємства. Такий підхід корисний для розуміння інноваційних потужностей підприємства, але не для оцінки його інноваційного потенціалу. На нашу думку, найточніше сутність інноваційного потенціалу можна описати за допомогою ресурсно-цільового підходу – який враховує сукупність матеріальних та нематеріальних активів, які забезпечують підприємству можливості для інноваційної діяльності.

Поряд із багатогранністю підходів до визначення сутності інноваційного потенціалу існують також різні погляди щодо його місця у загальному потенціалі підприємства. Більшість дослідників погоджується, що інноваційний потенціал є складовою системи вищого рівня – загального потенціалу підприємства. Вважаємо вірним раціональний підхід, за яким інноваційний потенціал становить ядро загального потенціалу підприємства. Підтримує такі погляди і А. Гриньов [4, с. 81], називаючи інноваційний потенціал центром загального потенціалу підприємства.

Ми вважаємо, що структура загального потенціалу транспортних підприємств не має особливих відмінностей у порівнянні з підприємствами інших галузей та поряд з інноваційним потенціалом виділяє ще виробничо-технологічний, фінансовий, науково-технічний, організаційно-управлінський, кадровий та маркетинговий потенціал. Галузеві ознаки транспортних підприємств стають явними лише за певними показниками, що характеризують рівень розвитку цих потенціалів. Таким чином, з одного боку, інноваційний потенціал входить до складу кожного з елементів загального потенціалу підприємства, з іншого боку, інші елементи забезпечують його інноваційну складову.

Активи підприємства є основним джерелом для інновацій, адже кожен етап інноваційного процесу потребує диференційованих внесків. Погоджуємося

з думкою науковців-економістів, що інноваційний потенціал підприємства формується під впливом двох складових: матеріальної та нематеріальної [54, с. 19]. Отже, інноваційний потенціал ТОВ «СОТА-ІФ» можна зобразити у вигляді наступної схеми (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Складові інноваційного потенціалу ТОВ «СОТА-ІФ»

Примітка. Розроблено автором

Матеріальна складова інноваційного потенціалу підприємства характеризує можливості його основних та оборотних засобів для здійснення інноваційної діяльності. Вона формується за допомогою виробничо-технологічного та фінансового потенціалів. Необхідні для створення інновацій матеріальні активи пов'язані з матеріально-технічним забезпеченням, інфраструктурою власності, НДР, фінансовими ресурсами підприємства.

Нематеріальна складова інноваційного потенціалу – це так званий інтелектуальний капітал підприємства, який включає сукупність знань, досвіду, навичок, здібностей, інтелектуальної власності та взаємовідносин, що мають

економічну цінність для підприємства. Традиційно виділяють три складові інтелектуального капіталу: людський капітал, організаційний (структурний) капітал та реляційний (соціальний) капітал [47, с. 185].

Людський капітал охоплює досвід, знання та здібності кадрів, що формують цінність підприємства, він не може бути відчужений від своїх власників. Організаційний капітал підприємства включає всі розробки, що є власністю підприємства. Реляційний капітал формується з урахуванням взаємовідносин, що склалися з конкурентами, партнерами, споживачами, постачальниками, посередниками, акціонерами, громадськими організаціями, державними органами, науковими установами, навчальними закладами тощо. Реляційний капітал не можна вважати власністю підприємства, оскільки він значною мірою залежить від людського капіталу і не може контролюватись підприємством повною мірою.

Тому на даному етапі дослідження вважаємо за доцільне визначити фактори впливу на інноваційний потенціал ТОВ «СОТА-ІФ» з урахуванням специфіки діяльності транспортних підприємств. Відповідно до ступеня впливу ці фактори були поділені на внутрішні та зовнішні (рис. 2.5.).

Найбільший вплив на інноваційний потенціал транспортного підприємства ТОВ «СОТА-ІФ» мають внутрішні чинники. Ці чинники були згруповані з використанням ресурсного підходу (RBV – Resource-Based View). Ресурсний підхід базується на твердженні, що ключовими факторами успіху підприємства є наявність та можливість використання його стратегічних ресурсів. Відповідно до ресурсного підходу до ресурсів відносять матеріальні та нематеріальні активи ТОВ «СОТА-ІФ», які можуть бути використані підприємством для досягнення поставленої мети, а в рамках нашого дослідження – для здійснення інноваційної діяльності.

Для досягнення цілей нашого дослідження матеріальні активи транспортного підприємства ТОВ «СОТА-ІФ» були поділені на матеріальні та фінансові ресурси, а нематеріальні активи – на організаційний та людський капітал.

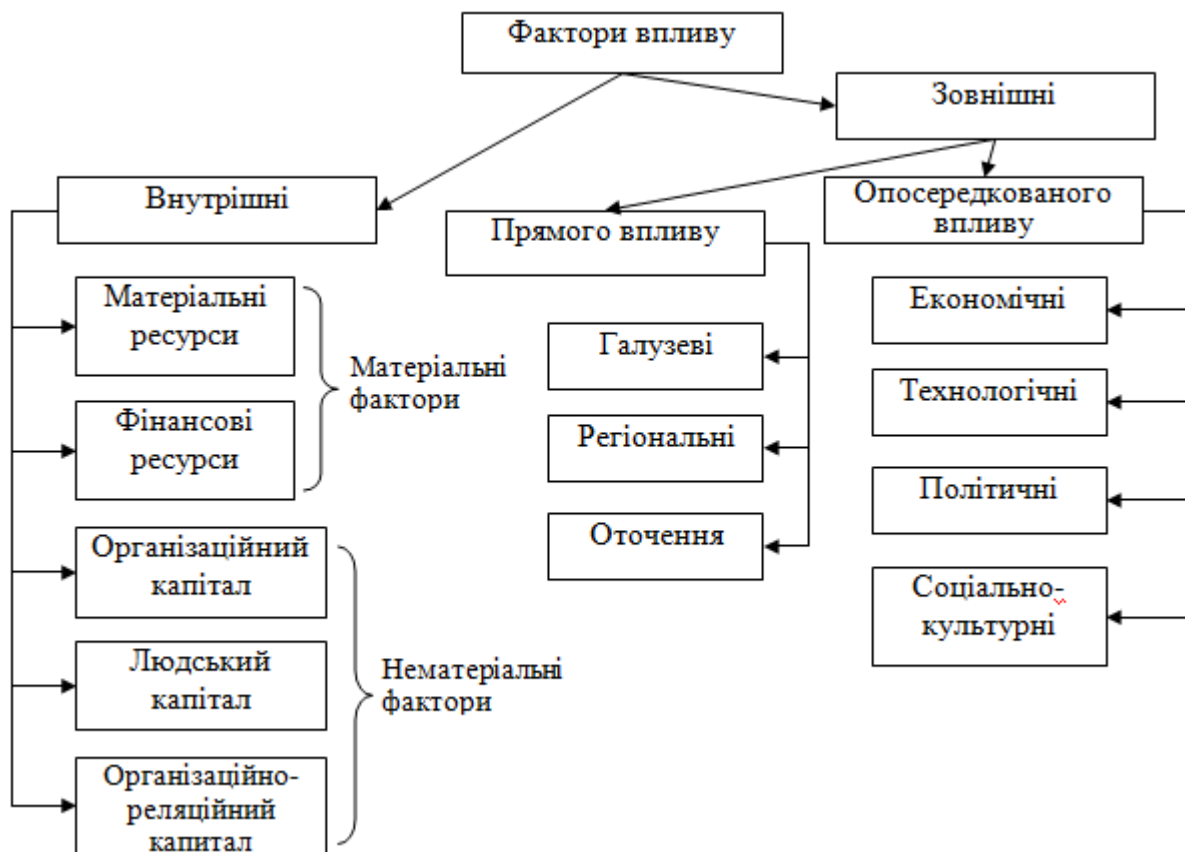


Рис. 2.5. Фактори впливу на інноваційний потенціал ТОВ «СОТА-ІФ»

Примітка. Розроблено автором

Вищенаведені класифікації стали основою визначення внутрішніх чинників, які формують інноваційний потенціал ТОВ «СОТА-ІФ» транспортного підприємства. Отже, до внутрішніх факторів відносимо:

- матеріальні ресурси (існуючі технічні засоби, рівень автоматизації процесів, сучасність використовуваних технологій, сучасність НДДКР, ступінь оновлення основних засобів, якість паливно-мастильних матеріалів та комплектуючих);

- фінансові ресурси (наявність власних фінансових ресурсів, можливість використання зовнішніх джерел фінансування, витрати НДДКР, структура капіталу, фінансова стійкість підприємства, кредитна репутація);

- людський капітал (креативність керівників та працівників, здатність прогнозувати майбутнє та використовувати ринкові можливості, управлінські здібності, здатність учитися, інформаційна відкритість, здатність керувати проектами, наявність системи мотивації працівників, здатність керувати

ризиками, склад та компетенція працівників, частка персоналу, зайнятого в інтелектуальній сфері, рівень продуктивності праці);

- організаційний капітал (патенти, ноу-хау, ліцензії, сертифікати, наявність власних НДДКР, рівень розвитку інноваційної культури, доступ до науково-технічних інформаційних мереж та бізнес-інформації, прогресивність методів управління, ставлення керівництва та працівників до змін та інновацій, розмір та сфера діяльності підприємства, швидкість реакції на зміни, бренд підприємства, сформований імідж підприємства).

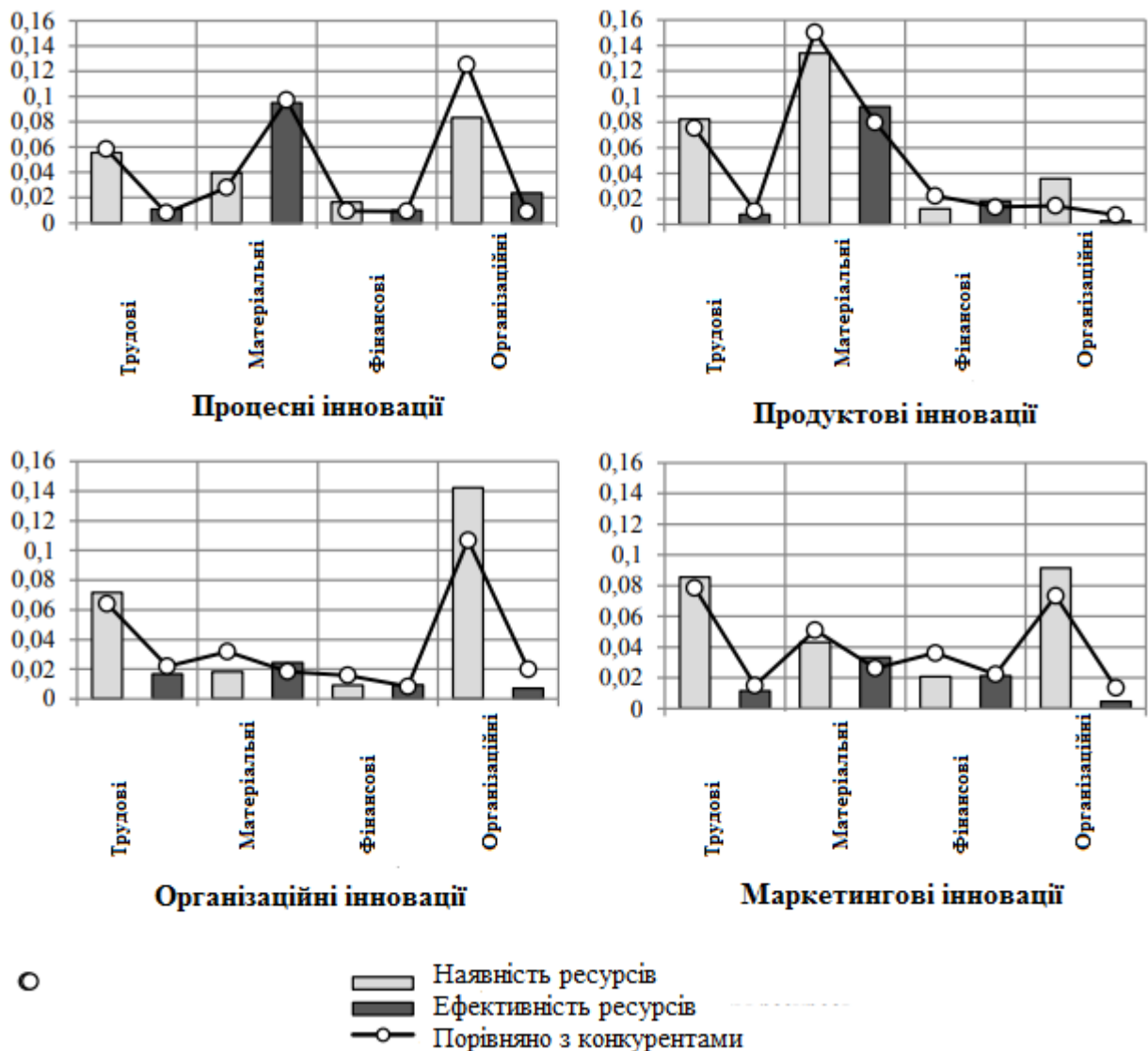


Рис. 2. 6. Інноваційний потенціал ТОВ «СОТА-ІФ» за видами інновацій

Примітка. Розроблено автором

Так, рис. 2.6., складений на основі результатів проведених розрахунків, демонструє оцінки інноваційного потенціалу ТОВ «СОТА-ІФ» щодо наявності

та ефективності використання ресурсної бази та їх відхилення від середнього значення цих показників у конкурентів. Сформований інноваційний профіль ТОВ «СОТА-ІФ» підтверджує, що підприємство має достатній рівень наявності та ефективності використання матеріальних та трудових ресурсів для впровадження інновацій незалежно від їхнього виду, проте при виборі проектів процесних інновацій підприємству необхідно планувати витрати на акумуляцію додаткових організаційних ресурсів, а для проектів продуктових або маркетингових інновацій – витрати реалізації заходів, вкладених у підвищення ефективності наявних організаційних ресурсів та реляційних зв'язків.

Чинники довкілля ТОВ «СОТА-ІФ» поділяємо на чинники прямого і непрямого впливу. Чинники прямого впливу безпосередньо впливають на прийняття рішень про доцільність здійснення інноваційної діяльності для ТОВ «СОТА-ІФ». До зовнішніх факторів прямого впливу належать:

- галузеві та регіональні фактори (природно-кліматичні умови, технологічний розвиток галузі, інвестиційний клімат у галузі, державна підтримка галузі, інноваційний потенціал регіону та галузі, географічне положення ТОВ «СОТА-ІФ», рівень конкуренції у галузі, сприйнятливість ринку до змін, наявність нових каналів дистрибуції, тощо);

- фактори оточення ТОВ «СОТА-ІФ» (споживачі, постачальники, конкуренти, посередники, фінансові установи, громадські організації, державні органи, профільні вищі навчальні заклади та наукові установи тощо).

Зовнішні чинники непрямого впливу істотно впливають на інноваційну діяльність ТОВ «СОТА-ІФ», проте прогнозування їх наслідків – дуже складний і трудомісткий процес. Ці фактори впливу на досліджуване підприємство були згруповані нами із використанням методології PEST-аналізу на:

- економічні фактори (розвиток економіки України, інвестиційний клімат у країні, коливання курсу валют, темпи інфляції, державні витрати на дослідження та розробки, розвиток сфери фінансових послуг, розмір процентних ставок);

- політичні чинники (державна інноваційна політика, державна науково-

дослідна політика, законодавче регулювання інноваційної та науково-дослідної діяльності, рівень захисту інтелектуальної власності, інтеграційні процеси);

- технологічні чинники (технологічний розвиток країни, стан інфраструктури, розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, наявність науково-дослідних установ, рівень розвитку вищої освіти);

- соціально-культурні фактори (загальний рівень та структура освіти населення, рівень безробіття та структура зайнятості населення, якість життя, мобільність населення, готовність населення до змін).

Отже, ґрунтуючись на отриманих результатах апробації запропонованої методики оцінки інноваційного потенціалу ТОВ «СОТА-ІФ», можливо узагальнено сформулювати переваги її використання, а саме: комплексність оцінки, що досягається шляхом використання кількісних даних фінансово-статистичної звітності та якісної інформації анкетного опитування експертних груп підприємства; сумісність отриманих результатів для підприємств різних галузей та регіонів України; можливість кількісного узагальнення результатів для обґрунтування рішень та висновків на різних рівнях управління суб'єктами господарювання.

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз організаційно-ресурсного забезпечення інновацій у ТОВ «СОТА-ІФ» дозволив встановити «вузькі» місця та сильні сторони підприємства. Сформований інноваційний профіль ТОВ «СОТА-ІФ» підтвердив, що підприємство має достатній рівень наявності та ефективності використання фінансових, матеріальних, трудових, організаційних ресурсів для впровадження інновацій незалежно від їхнього виду, проте при виборі проектів процесних інновацій підприємству необхідно планувати витрати на акумуляцію додаткових організаційних ресурсів, а для продуктових або маркетингових інновацій – витрати на реалізації заходів, вкладених у підвищення ефективності наявних організаційних та реляційних ресурсів.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Напрямки активізації інноваційної діяльності та розвитку інноваційного потенціалу підприємства

Ринок транспортних послуг одна із найбільших і значних підсистем економіки. В умовах жорсткої конкуренції на ринку транспортних послуг зростає тиск з боку транспортно-логістичних операторів, що успішно розвиваються, спостерігається підвищення вимог споживачів до якості транспортного обслуговування, а також термінів доставки та збереження вантажів. Стійкий розвиток ринку транспортних послуг є гарантією єдності економічного простору країни, вільного переміщення товарів та послуг, конкуренції та свободи економічної діяльності, забезпечення національної безпеки, покращення умов і рівня життя населення. Транспорт зачіпає інтереси всіх верств суспільства, ефективність його функціонування впливає на економічне життя країни.

Якісне покращення виробництва на автомобільному транспорті відбувається у формі інновацій, які становлять основу інноваційного процесу в умовах ринку транспортних послуг.

Інновації, що поліпшують якість транспортних послуг, здійснюються для підвищення конкурентоспроможності послуг підприємства. Тому нововведення у цій сфері здійснюються з метою покращити фактичні якісні характеристики перевізного процесу по відношенню до аналогічних перевезень, які здійснюють конкуренти. Ця група інновацій впливає безпосередньо на споживчі властивості транспортної продукції.

Інновації, що відбуваються як бізнес-процеси організації, мають завдання підвищити конкурентоспроможність через збільшення результативності функціонування. Інновації створюють умови підвищення якості транспортної

продукції і технологічних процесів, скорочують експлуатаційні витрати, підвищують інвестиційну привабливість транспортного підприємства.

Інноваційна діяльність на підприємстві транспорту, яким і є ТОВ «СОТА-ІФ» є дуже складним і багатоплановим процесом, який включає економічні, екологічні, організаційні, технологічні аспекти діяльності досліджуваного підприємства. Для успішної реалізації інновацій в ТОВ «СОТА-ІФ» слід враховувати фактори, які безпосередньо сприяють цьому: відповідність інновацій цілям інноваційного розвитку; розробку алгоритму впровадження інновацій; ефективне управління інноваційною діяльністю; контроль над впровадженням інновацій.

В умовах ринкової економіки функціонування та розвиток транспортних підприємств, зокрема і ТОВ «СОТА-ІФ» багато в чому обумовлені ефективною роботою їх інноваційного механізму, а також ефективністю нововведень, що ним реалізуються. Аналіз господарської практики свідчить, що значення інноваційної діяльності підприємства у сучасних умовах постійно зростає.

Нині інноваційний чинник стає вирішальною умовою сталого розвитку транспорту. Проблема полягає в тому, що поряд із необхідністю збільшення загального обсягу інвестицій для успішного функціонування ТОВ «СОТА-ІФ» потрібна зміна самої структури інвестицій: значну частку інвестицій необхідно спрямовувати саме на фінансування інноваційної діяльності.

Інноваційна діяльність ТОВ «СОТА-ІФ» має бути спрямована на вирішення наступних завдань:

- забезпечення високої якості транспортних послуг.
- зменшення витрат виконання послуг.
- своєчасність доставки вантажів.
- висока безпека вантажів, як із їх перевезенні, і під час виконання вантажно-розвантажувальних робіт.
- безпека перевезення.

Висока ефективність виконання транспортних послуг передбачає, передусім, низькі видатки експлуатацію рухомого складу, що дозволить ТОВ

«СОТА-ІФ» вести оптимальну цінову політику.

Таким чином, інноваційна діяльність на транспортному підприємстві, такому, яким є і ТОВ «СОТА-ІФ» має бути орієнтована насамперед на вдосконалення перевезень та вантажно-розвантажувальні роботи, а також на скорочення витрат експлуатації рухомого складу.

Впровадження інновацій забезпечить ТОВ «СОТА-ІФ» формувати конкурентоспроможні переваги, що сприяють благополучній роботі підприємства на ринку транспортних послуг і отримувати прибуток.

Конкурентоспроможність транспортних послуг під час впровадження інновацій є двигуном інноваційної діяльності. Вона дає можливість задовольнити можливості якісніше та ефективно у порівнянні з іншими подібними послугами, які надають на даному ринку. Колосальну значущість має чинник часу: несвоєчасне та із запізненням ухвалені рішення про застосування інновацій може призвести до небажаних результатів і навіть втрат.

Величезну значущість при вдосконаленні перевізного процесу нині має застосування методів комп'ютерного моделювання та математичні методи. За допомогою цих методів на вантажних перевезеннях успішно вирішуються такі завдання, як оптимізація складу автопарку, закріплення споживачів за перевізниками, розподіл автомобілів за маршрутами тощо.

Інноваційний процес відіграє важливу роль при приведенні та підтримці в технічно справному стані автопарку в ТОВ «СОТА-ІФ». Адже, це якраз і, насамперед, стосується тих підприємств транспорту, які мають власну базу для технічного обслуговування та ремонту автомобілів, а також до спеціальних підприємств автосервісу. Досягнення в галузі організації виробництва, технологій та техніки виступають у ролі інновацій та послужать на розвиток ТОВ «СОТА-ІФ». В даний час велику роль відіграє і застосування сучасних прогресивних способів технічного обслуговування та ремонту, відновлення деталей та збільшення їхньої зносостійкості, управління якістю послуг, включаючи стимулювання працівників.

Особливо важливим напрямом інноваційної діяльності ТОВ «СОТА-ІФ» є економія матеріальних ресурсів, в першу чергу, це перехід на більш економічні та екологічно чисті види палива для автопарку підприємства, такі як природний газ.

Однак використання інших видів палива залишається на нижчому рівні щодо бензину і не дає достатнього ефекту при використанні відносно масштабів України. Вирішення питання переходу до інших видів палива має важливе місце в сучасному світі в галузі екології та економії у зв'язку з тим, що із застосуванням газу транспортні підприємства значно.

Проблеми фінансування та підвищення ефективності інвестицій в інноваційні проекти виникають у всіх учасників інноваційного процесу на транспорті. Основними вигодонабувачами інноваційного процесу є споживачі транспортних послуг, у ціну яких закладаються витрати на фінансування розробки, впровадження та функціонування інноваційних проектів. Активними учасниками цього процесу є підприємства транспорту, організації, що займаються розробкою та супроводом інновацій, а також постачальники матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, від ефективності роботи яких залежать якість та вартість транспортних послуг. Ефективність функціонування різноманітних за своєю спрямованістю інноваційних проектів залежить також і від рівня, глибини опрацювання та ступеня їхньої готовності до впровадження.

Не менш важливими для ефективного здійснення інновацій ТОВ «СОТА-ІФ» є рівень підготовленості та мотивованості їхнього персоналу. У зв'язку з цим вирішення проблем прискорення просування інновацій у транспортному комплексі пов'язане з удосконаленням обліку та аналізу впливу їх впровадження на всі складові елементи цього процесу, і насамперед на умови та показники функціонування підприємств, які надають транспортні послуги. Насамперед це стосується фінансових аспектів. Інноваційна діяльність потребує значних інвестиційних вкладень на здійснення техніко-економічних досліджень інвестиційних можливостей, бізнес-плану реалізації інвестиційного проекту, на виконання науково-дослідних та дослідно-конструкторських

досліджень, розбору проектно-кошторисної документації, виконання проектно-вишукувальних робіт, придбання рухомого складу та обладнання, будівельно-монтажних робіт тощо. Залучення фінансових ресурсів за прийнятною ринковою ціною та підвищення ефективності їх використання сприятиме розширенню джерел фінансування інвестицій у здійснення інноваційних проектів, що вплине на прискорення здійснення інновацій в ТОВ «СОТА-ІФ».

Інноваційна діяльність також може полягати й у методах менеджменту (управління) ТОВ «СОТА-ІФ». Впровадження різноманітних заходів у галузі інноваційної діяльності вимагають досить великої кількості часу та коштів. Проте застосування їх необхідно, інакше ТОВ «СОТА-ІФ» може зазнати фінансових труднощів і опинитися у кризовій ситуації. У таких випадках буде потрібен стратегічний план у сфері інновацій.

Насамперед до стратегічного плану ТОВ «СОТА-ІФ» необхідно включати інновації, які не потребують великих фінансових витрат та забезпечують високу ефективність. По кожному впровадженню інновацій потрібно встановити терміни їх реалізації та намагатися не відходити від графіків, проте зрушення можливе завдяки впливу на них внутрішнього та зовнішнього середовища.

Підвищення ефективності діяльності ТОВ «СОТА-ІФ», що досягається при впровадженні новацій, характеризується показниками використання основних фондів, оборотних коштів та капітальних вкладень, а також узагальнюючими показниками економічної ефективності виробництва (продуктивністю праці, рентабельністю, економічним ефектом тощо).

Таким чином, до інновацій на ТОВ «СОТА-ІФ» можна віднести: покращення роботи систем управління, впровадження нових методів управління (складання стратегічного плану на основі впровадження різних інновацій), підвищення якості обслуговування споживачів, удосконалення автопарку підприємства, впровадження прогресивних способів технічного обслуговування автомобілів тощо.

У результаті впровадження нової технології та техніки у діяльність ТОВ

«СОТА-ІФ» підвищується якість надання послуг, удосконалюються методи, принципи та організація діяльності підприємства, але для здійснення впровадження інновацій на ТОВ «СОТА-ІФ» необхідно пройти певні етапи.

Алгоритм впровадження інновацій ТОВ «СОТА-ІФ» (що як правило, розробляється безпосередньо підприємством, яке має в цьому необхідність) повинен складатися з таких етапів, як:

1. Перевірка новизни ідеї інновацій для підприємства транспорту. Необхідно провести низку досліджень у зв'язку з недоторканністю інтелектуальної власності.

2. Визначення економічної доцільності застосування цієї інноваційної ідеї. Економічний ефект визначається отримання прибутку, що у своє чергу визначається зміною виручки, виробничими витратами, і навіть з податковими витратами під час реалізації конкретної наукової ідеї. Як правило, запровадження інновації тягне за собою витрати, які необхідно обґрунтувати за допомогою різних показників ефективності: терміну окупності, чистого дисконтованого доходу, внутрішньої норми доходності.

3. Пошук джерел фінансування під час впровадження інновацій. Зазвичай, вони бувають трьох видів: власний капітал, позикові кошти, змішані. Оскільки впровадження інновацій викликає підвищений ризик, пошук джерел фінансування ззовні може бути утруднений;

4. Перевірка технічної обґрунтованості інноваційної ідеї, даний етап викликаний тим, що інновації – це завжди підвищений ризик, і в таких випадках необхідно провести пробні запуски та проведення додаткових досліджень для пошуку проблем та їх усунення до їх повного впровадження на транспортному підприємстві.

Після проведення цих етапів ТОВ «СОТА-ІФ» необхідно ухвалити рішення щодо доцільності впровадження інновацій, а також, можливо, внести свої коригування в галузі реалізації та періоду впровадження даного інноваційного проекту

Інноваційний потенціал підприємства сприймається сьогодні як

сукупність матеріальних, фінансових, трудових, інфраструктурних, інтелектуальних інформаційно-комунікаційних ресурсів. Інноваційну активність визначають дві групи факторів, що забезпечують конкурентну перевагу підприємства: внутрішні та зовнішні.

Управління інноваційним потенціалом – це «сукупність коштів та методів регулювання економічної та господарської діяльності організації з метою підвищення інноваційного потенціалу та підготовки платформи для впровадження інновацій» [3].

Управління інноваціями - це організація та планування (включаючи мотивацію та контроль) процесів розробки та впровадження нововведень на об'єктах різних рівнів, спрямовані на досягнення інноваційних цілей цих об'єктів [31, с. 45].

Для ефективного управління інноваційним потенціалом ТОВ «СОТА-ІФ» слід вирішити такі завдання:

1. Здійснити оцінку інноваційного потенціалу.
2. Визначити максимально вразливі сторони та сильні сторони.
3. Підібрати інноваційні рішення для впровадження у технологічний процес.
4. Виконати аналіз системи управління інноваційним розвитком для підприємства.
5. Здійснити оцінку інноваційного потенціалу опісля впровадження інновацій та змін на підприємстві.
6. Розробити систему та інструменти моніторингу інноваційного потенціалу.

Управління інноваційним потенціалом дасть можливість ТОВ «СОТА-ІФ» чуттєво збільшити власну конкурентоспроможність за рахунок впровадження технічних та технологічних рішень у розвитку підприємства.

У ситуації, що склалася, лише деякі автотранспортні підприємства приділяють належну увагу проблемі управління інноваційним потенціалом. У зв'язку з переходом вітчизняної економіки на інноваційний шлях розвитку

проблеми управління інноваційним потенціалом стає ключовою для формування нового технологічного укладу та прориву у розвитку транспорту. По-перше, управління інноваційним потенціалом дає змогу посилити конкурентні переваги підприємства. По-друге, трансформація стратегії автотранспортного підприємства до безперервних інноваційних змін визначає успіх у конкуренції, що позбавлюється.

Виконане дослідження дозволяє зробити висновок про те, що формування та керування інноваційним потенціалом є ключовим інструментом забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «СОТА-ІФ» та вважається одним із значних чинників інноваційного розвитку.

Важливе значення для покращення інноваційної діяльності підприємства має і державна політика. Основним завданням державної політики при розвитку інновацій є створення сприятливої інфраструктури для комерціалізації нововведень, на користь підвищення ефективності національної економіки, підвищення рівня життя в країні, розвиток фундаментальної науки, освіти, культури, забезпечення безпеки засобами налагодження партнерства між державою та підприємницьким сектором на основі взаємовигідного співробітництва [18; 21].

Для досягнення цілей державної політики щодо розвитку інноваційної галузі в країні необхідно:

- забезпечити нормативне та правове регулювання при здійсненні інноваційних проектів;
- досягти оптимального поєднання способів державного стимулювання та ринкового механізму здійснення новаторської діяльності;
- створити ґрунт для розвитку трудового потенціалу наукових кадрів;
- посилити держрегулювання та стимулювання НДДКР;
- сприяти розвитку інноваційних технологій у галузі ощадливого природокористування та зниження витрат підприємств;
- сприяти науковому партнерству освітньої та виробничої діяльності з метою збільшення конкурентного потенціалу економіки країни;

– вжити заходів для покращення результативності державного та приватного партнерства;

- мотивувати іноземних інвесторів на фінансування наукомістких високотехнологічних галузей економіки України.

Отже, в сучасних умовах для перспективного розвитку транспортного підприємства ТОВ «СОТА-ІФ» на основі інновацій доцільно використовувати ефективний механізм інноваційного розвитку, який сприяє формуванню та реалізації інноваційної політики та включає економічний, організаційний, технологічний інструментарій прийняття управлінських рішень.

3.2. Формування стратегії інноваційного розвитку підприємства

Нині складний і динамічний економічний розвиток світу вимагає від підприємств планування та реалізації стратегії зростання та розвитку. Сформулювати правильну і хорошу корпоративну стратегію складно і це зазвичай займає багато часу. Також для цього є необхідним виконання та проведення багатьох обчислень та аналізів. Оцінка включає не тільки дослідження процесів і явищ, що відбуваються всередині підприємства або в його оточенні. Побудова стратегії часто вимагає проведення ринкових і соціальних досліджень, пошуку нових ринків збуту або сучасних технологічних та логістичних рішень.

У зв'язку з її дистанційним характером стратегія управління має бути підкріплена відповідним процесом підготовки. Зазвичай він починається з ретельного аналізу та дослідження можливостей підприємства для ведення та розвитку свого бізнесу в майбутньому, а потім вибору стратегії та її реалізації (рис. 3.1).

На основі цього аналізу встановлюються цілі та завдання підприємства і визначається обсяг компетенції та відповідальності за їх виконання. Сьогодні дуже важливим навиком для інноваційного розвитку підприємства є вміння швидко адаптуватися до змін, чому може сприяти визначення стратегії

інноваційного розвитку підприємства.

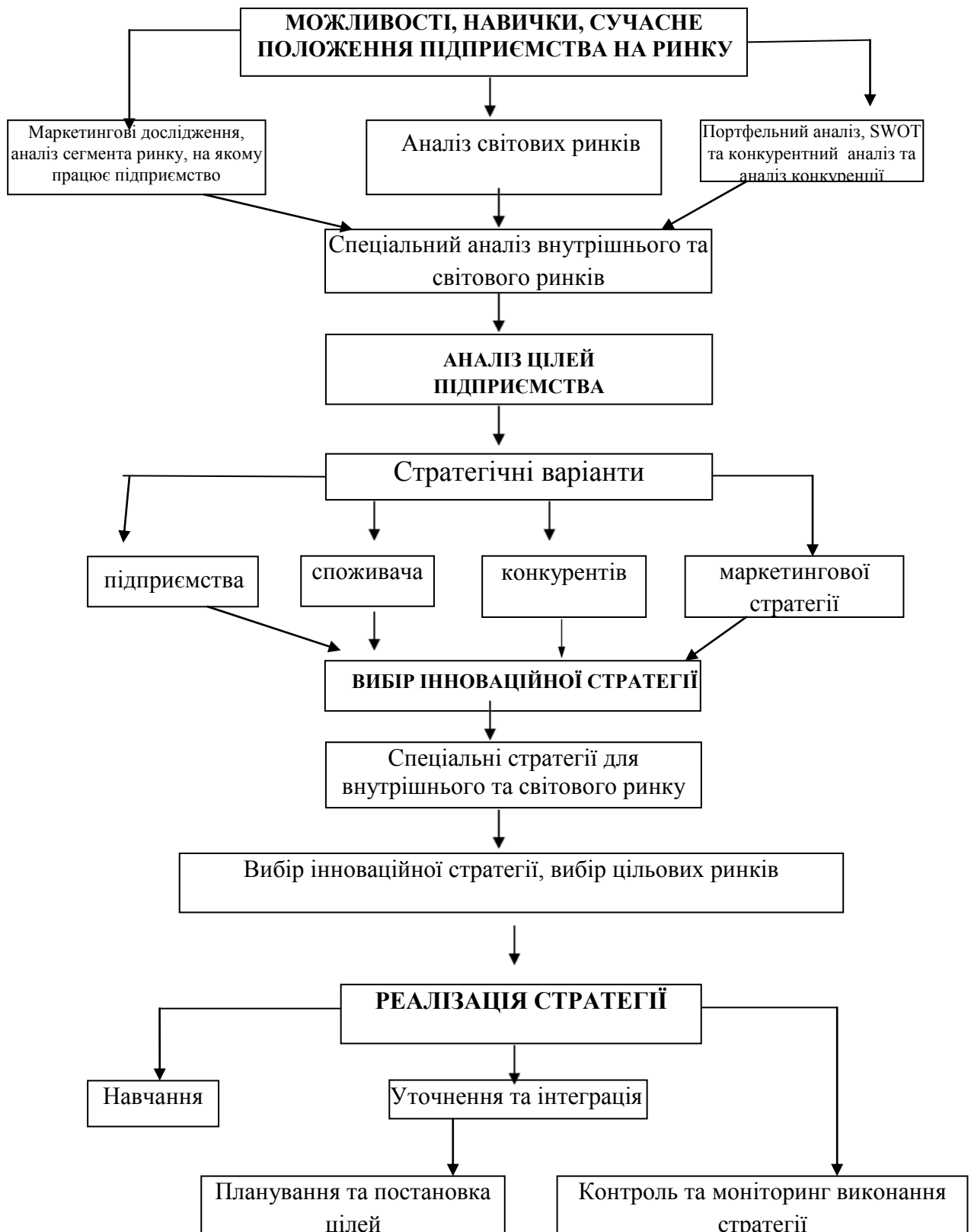


Рис. 3.1. Формування стратегії інновацій підприємством

Примітка. Сформовано автором самостійно.

Політика розвитку підприємства має враховувати інноваційні підходи на рівні всіх видів діяльності з урахуванням розвитку підприємства, а також цілей та інструментів їх реалізації. Інноваційна стратегія стосується перебігу всього інноваційного процесу, а її ефективність визначається не лише визначенням і визнанням цільового ринку, а й вибором засобів/інструментів, за допомогою яких вона буде реалізована. Інноваційна стратегія має бути одним із найважливіших елементів інноваційної стратегії розвитку підприємств. Стратегія служить основою підприємцям і менеджерам для зміцнення позицій підприємства, підвищення його операційної ефективності та ефективної конкуренції.

У науковій літературі з організації та управління стратегія визначається як формулювання довгострокових цілей розвитку підприємства та визначення інструментів її реалізації. А. Чендлер також дає схоже визначення стратегії підприємства, він описує це як довгострокові цілі компанії, які можуть бути досягнуті за допомогою раніше прийнятих дій, необхідних для їх досягнення. Стратегія може стосуватися різних сфер економічної діяльності, тобто конкретного підприємства, сектора діяльності, регіону, країни, або може розглядатися в категорії континенту чи навіть світу [63, с. 45].

Вибір стратегії показує, як підприємства використовують свій потенціал і наявні можливості для досягнення своїх цілей. А оскільки стратегія стосується довгострокових цілей, її слід пов'язувати з розвитком підприємства.

Діяльність підприємства значною мірою залежить від середовища, в якому вона працює, тому І. Анософф визначає стратегію як місце та зв'язки компанії з навколишнім середовищем, які дозволять їй досягти успіху в бізнесі [62, с. 34-37]. Такою стратегію визначають як прийняту та затверджену керівництвом підприємства концепцію дій, реалізація якої полягає у забезпеченні досягнення раніше передбачуваних довгострокових цілей підприємства [51, с. 13]. Чотири основні елементи, які повинна включати стратегія наступні:

1. Сфера діяльності, яка визначає, кому і де підприємство буде

пропонувати свою продукцію та надавати послуги.

2. Стратегічна перевага, побудова та використання якої є важливим завданням підприємства. Це означає покращення та зростання своєї конкурентної позиції по відношенню до конкурентів у межах обраної сфери діяльності підприємства.

3. Стратегічні цілі, які визначають обсяг і час виконання передбачуваних завдань.

4. Функціональні програми дій, завданням яких є перетворення стратегічних завдань у конкретно визначені види діяльності у сфері окремих організаційних функцій підприємства.

Інноваційна діяльність нерозривно пов'язана зі створенням та реалізацією інноваційної стратегії, - довгострокового плану технічного розвитку підприємства та його продукції/послуг. Його основна особливість це тимчасовість, оскільки стратегічний план має бути гнучким і схильним до змін у навколишньому середовищі.

Підсумовуючи можна припустити, що інноваційна стратегія – це довгостроковий план управління інноваційною діяльністю, що є частиною загальної політики діяльності підприємства та може мати різний ступінь взаємозв'язку. Інноваційна стратегія стосується передусім планування та впровадження нових, покращених або модернізованих продуктів, технологічних процесів та систем управління.

Складові стратегії інноваційного управління розвитком ТОВ «СОТА-ІФ» схематично можна зобразити наступним чином (рис. 3.2):

Основні елементи інноваційної стратегії ТОВ «СОТА-ІФ», які визначають її виміри, наступні:

1. Прихильне ставлення до нових можливостей ринку, лідерство на ринку, створення радикальних інновацій.

2. Можливість аналізу та моніторингу навколишнього середовища та використання сигналів, які допомагають створювати та генерувати інновації.

3. Відстоювання існуючої позиції на ринку.

4. Орієнтація на майбутнє, здатність прогнозувати зміни та визначати майбутні потреби ринку.
5. Активність у постійному пошуку можливостей та можливостей для змін.
6. Здатність до ризикованих дій.



Рис. 3.2. Складові стратегії інноваційного управління підприємством
Примітка. Сформовано автором

Інноваційна стратегія містить основне поняття: інновація дуже важлива, але не менш важливий спосіб її планування та реалізації. Навіть найкращі та найефективніші інновації можуть бути знищені та втрачені через недосконалий менеджмент. Тому варто зосередитися не на самій інновації, а на передбаченні та прогнозуванні її ефектів і наслідків. Визначаючи інноваційну стратегію, керівники повинні не тільки передбачати майбутні події та готувати підприємства до зіткнення з ними, але й знати, що можна, а що ні, що є вигідним і цінним, а чого уникати. Підприємець також повинен мати уяву про «можливе майбутнє», конкретизувати та представляти потенційні та найважливіші варіанти, розуміти і враховувати можливість появи нових факторів, які виникнуть у майбутньому та вірно позиціонувати підприємство в

умовах сучасних явищ, які в майбутньому теж, можуть зазнати певних змін. Така чітка картина ймовірних напрямків розвитку полегшує вибір дій на майбутнє.

Ключовими ознаками інноваційної стратегії є: створення та визначення інноваційного портфеля, пов'язування його з довгостроковою стратегією підприємства та адаптація до потреб ринку, зв'язок бізнес-стратегії та стратегії розвитку, а також постійні відносини та партнерство між працівниками різних сфер діяльності підприємства.

При створенні інноваційної стратегії ТОВ «СОТА-ІФ» дуже важливо створити та мати інформаційну базу, яка допоможе підприємству змінити або виправити свою поведінку на ринку. Для розробки та реалізації стратегії важливо мати інформацію про ринок, продукцію та технології, можливості впровадження інноваційних процесів, виробничі можливості, витрати на маркетинг, науково-дослідні роботи, а також про навколишнє середовище та навколишнє підприємства. Однак варто пам'ятати, що підприємства не можуть повністю передбачити, що буде з інноваціями, тому реалізація стратегії може бути змінена або переформульована.

Добре сформульована інноваційна стратегія ТОВ «СОТА-ІФ» повинна відповідати на такі запитання:

- які технологічні можливості та ресурси необхідні для збереження чи покращення конкурентних позицій?

- на якому рівні та які технології потрібні для створення інноваційної концепції, а на пізнішому етапі для її реалізації?

- з яких джерел має надходити технологія?

- коли повинні впроваджуватись нові технології на ринку?

- як керувати технологіями та інноваціями на підприємстві?

Формулювання інноваційної стратегії ТОВ «СОТА-ІФ» вимагає від системи менеджменту підприємств вміння розпізнавати та визначати потреби, про які повідомляється на ринку, компетенції у впровадженні інноваційних процесів, здатності швидко визначати слабкі місця в діяльності підприємства та

вміння шукати і отримувати ідеї для інновацій. Підприємства мають відповісти на питання, чи будувати абсолютно нову інноваційну стратегію, чи використовувати існуючі дешевше та швидше, удосконалюючи та модифікуючи їх з точки зору власної специфіки функціонування.

Стратегічне управління інноваційною діяльністю належить до організаційної інновації підприємства, спрямованою на підвищення ефективності діяльності.

Розглянемо процес ний метод реалізації інноваційних підходів у системі управління стратегічним розвитком автотранспортного підприємства ТОВ «СОТА-ІФ». Основними цілями застосування процесного методу до управління інноваційним розвитком підприємства є:

- показати основні процеси інноваційної діяльності;
- виявити зв'язки між процесами;
- показати формування механізмів управління у процесі інноваційної діяльності;
- розкрити ресурси, необхідні для інноваційної діяльності.

Процесний метод на даному автотранспортному підприємстві буде реалізовуватися у декілька етапів.

Етап 1. Формується процес «Інновації в системі стратегічної стійкості діяльності ТОВ «СОТА-ІФ». Метою даного етапу є обґрунтування входів, які забезпечуватимуть процес управління інноваціями та характеристика виходів, які забезпечуватимуть аналізований процес.

Як вхідна інформація виступають дані маркетингових досліджень, у яких докладно аналізується ринок транспортних послуг у межах транспортної доступності ТОВ «СОТА-ІФ» міста Івано-Франківськ і на суміжних територіях. Це дозволяє побачити не лише перспективи розвитку вантажних автотранспортних послуг, а й зрозуміти вимоги споживачів цих послуг з урахуванням нових умов та методів господарювання. Якщо інновація пов'язана з придбанням технічних засобів, необхідно провести оцінку економічної ефективності інноваційного рішення, оскільки для цього будуть потрібні

інвестиції. Якщо йдеться про організаційну інновацію, то необхідно забезпечити кадрове рішення такої інновації.

На виході процесу, пов'язаного з інноваціями у системі стратегічної стійкості, має бути розроблена інноваційна стратегія чи проект заходів щодо впровадження інновацій. Така стратегія має бути орієнтована досягнення цілей розвитку ТОВ «СОТА-ІФ», серед яких буде зростання кількості клієнтів підприємства, підвищення конкурентоспроможності, що у цілому дозволить забезпечити йому стратегічну стійкість.

Етап 2. Виробляється декомпозиція розглянутого процесу

Інноваційна діяльність у стратегічному розвитку ТОВ «СОТА-ІФ» починається з формування інноваційної стратегії, цілі якої мають бути ув'язані із загальними цілями розвитку даного підприємства. У рамках формування інноваційної програми крім визначення цілей розвитку необхідно на підставі ринкової інформації про транспортні послуги, конкурентів та вимог споживачів затвердити склад ресурсів для виконання програми, включаючи матеріальні, трудові та фінансові ресурси. Усі ресурси мають бути прив'язані до термінів виконання стратегічних заходів та виражені кількісно. На підставі цих положень розробляються плани та бюджети у рамках реалізації інноваційної стратегії.

Процес реалізації стратегії займає кілька років, що пов'язано із зміною ринкових умов діяльності та внутрішніх факторів. Це вимагає від менеджменту ТОВ «СОТА-ІФ» постійно оцінювати зміну факторів довкілля та ризики, пов'язані із цим.

Також у процесі реалізації стратегії ТОВ «СОТА-ІФ» необхідний контроль за виконанням програмних заходів, що потребує постійної оцінки функціонування підприємства та стратегічної стійкості. Оцінка проводиться за допомогою аналізу ключових показників ефективності та стратегічних контрольних цифр розвитку. В рамках контрольних заходів можуть коригуватися не лише плани та бюджети розвитку ТОВ «СОТА-ІФ», а і його стратегічні цілі. Все це вимагає серйозної роботи, в якій неприпустимі помилки

та прорахунки. Результатом роботи з реалізації інноваційної стратегії буде зростання економічних показників вантажного автотранспортного підприємства ТОВ «СОТА-ІФ» та забезпечення стратегічної стійкості як необхідної умови його динамічного розвитку.

Етап 3. Наступний етап декомпозиції інноваційного процесу пов'язані з інноваціями, розглянутими у розділі; управління з цілей, бюджетування, реінжиніринг.

Будь-яка з представлених інновацій здатна принести ТОВ «СОТА-ІФ» позитивну динаміку розвитку у довгостроковому періоді, що відповідатиме стратегічній стійкості.

Етап 4. Деталізація конкретної інновації, що буде розглянуто на прикладі «Управління цілей».

Для реалізації цієї інновації необхідно виділити цільові установки у кадровому, технічному та організаційному забезпеченні інноваційного процесу. Виходити при розробці інновації необхідно з наявних у ТОВ «СОТА-ІФ» кадрів, техніки та організаційної структури, що склалася. Далі з урахуванням стратегічних цілей розвитку досліджуваного підприємства здійснюється підготовка кадрів, купуються нові більш екологічні автомобілі і створюється бюро економічного аналізу для оцінки виконання поточних планів і внесення пропозицій щодо стратегічних змін. У сукупності цей підхід може забезпечити стратегічну стійкість та досягнення стратегічних цілей.

При визначенні стратегії підприємства зазвичай використовують два підходи: модельний та емпіричний. Модельний (класичний) підхід передбачає аналіз поточної ринкової ситуації підприємства та його оточення, формулювання стратегії, а також плану реалізації та контролю за реалізацією стратегії. З іншого боку, емпіричний підхід базується на дослідженні та використанні досвіду інших успішних підприємств.

При формулюванні інноваційної стратегії ТОВ «СОТА-ІФ» має проаналізувати та оцінити ринок і ресурси в навколишньому середовищі, визначити тип стратегії, вивчити, які витрати знадобляться для створення

інноваційної стратегії та визначити, як вона буде реалізовуватися та контролюватися.

Основні етапи формування інноваційної стратегії ТОВ «СОТА-ІФ» включають:

1. Визначення ресурсів підприємства та його ринкової позиції.
2. Визнання потреб ринку та його споживачів.
3. Визначення діяльності на кожному етапі інноваційного процесу.
4. Вибір методів та інструментів для реалізації інноваційної стратегії підприємства.
5. Визначення сфер та альтернатив для застосування інновацій.
6. Складання плану реалізації передбачуваної інноваційної стратегії.
7. Визначення можливостей для вдосконалення або контролю на кожному етапі реалізації стратегії.
8. Аналіз та оцінка результатів впровадженої інноваційної діяльності.
9. Визначення необхідних змін, які будуть запроваджені після впровадження нововведення.

При розробці інноваційної стратегії не слід забувати про те, що її реалізація створює особливо складні умови для проектного, корпоративного та фінансового управління. До цих умов насамперед можна віднести: високий рівень невизначеності результатів за термінами, витратами, якістю, ефективністю та джерелами фінансування; підвищені ризики інвестиційних проектів; великий потік організаційних, методичних та інших змін у ТОВ «СОТА-ІФ» у зв'язку із необхідною його реструктуризацією; посилення протиріч інтересів керівництва та персоналу підприємства. Інноваційна стратегія, поєднуючи всі етапи життєвого циклу нововведення, повною мірою пов'язана з різними видами ризиків, а також протиріччями інноваційного процесу.

Коли підприємство розробляє різні типи інноваційних стратегій, воно повинне вибрати одну з них. Кожна стратегія визначається внутрішніми і зовнішніми факторами, характерними для даного підприємства, і вимагає

різних вхідних даних. Проте найважливішим критерієм вибору і реалізації певної стратегії для підприємств є підвищення конкурентоспроможності та операційної ефективності.

Стратегія має призводити до повсякденного управління інноваційною діяльністю, тобто генерувати необхідні зміни та впливати на масштаб, інтенсивність або напрям інноваційних процесів. Однак слід зазначити, що використання бізнес-стратегій на малих підприємствах значно складніше через, наприклад, труднощі з доступом до ресурсів, проблеми дослідження, ідентифікації та ідентифікації ринків, а також через більші труднощі з оцінка та аналізу змін, що відбуваються на ринку. Тому побудова та впровадження стратегічних заходів, пов'язаних з інноваціями, на малих та середніх підприємствах, таких як ТОВ «СОТА-ІФ» є більше інтуїтивною, що пояснюється необхідністю у швидкій адаптації до ситуації.

Висновки до розділу 3

Насамперед ТОВ «СОТА-ІФ» необхідно втілювати інновації, які не потребують великих фінансових витрат та забезпечують високу ефективність. Таким чином, до інновацій на ТОВ «СОТА-ІФ» можна віднести: покращення роботи систем управління, впровадження нових методів управління, підвищення якості обслуговування споживачів, удосконалення автопарку підприємства, впровадження прогресивних способів технічного обслуговування автомобілів тощо.

Важливим навиком для забезпечення інноваційного розвитку підприємства є вміння швидко адаптуватися до змін, чому може сприяти визначення стратегії інноваційного розвитку підприємства. Інноваційна стратегія має бути одним із найважливіших елементів інноваційної стратегії розвитку ТОВ «СОТА-ІФ». і слугуватиме основою для зміцнення позицій підприємства, підвищення його операційної ефективності та ефективної конкуренції.

ВИСНОВКИ

1. Проведені дослідження засвідчили багатогранність та багатоаспектність поняття "інновація". Узагальнюючи вище зазначені підходи, інновації можна визначити як результат наукових, техно логічних, організаційних ат фінансових дій, затребуваних споживачем, матеріалізований у вигляді нового або значно модернізованого продукту (послуги) з метою одержання, соціального, економічного і інших видів ефектів. Про різноманіття інновацій, а отже, і способів, методів впливу на інноваційну діяльність підприємства, оцінку її ефективності, свідчить багатовекторність підходів до їх класифікації та типологізації.

2. Інновації є ядром інноваційного розвитку, під яким розуміємо процес цілеспрямованого використання інновацій, орієнтований на отримання нових результатів діяльності суб'єкта господарювання.

Механізм інноваційного розтирку підприємства – це організаційно-економічна форма реалізації страт інноваційного розвитку, пошуку інноваційних рішень, а також важіль стимулювання та регулювання цих процесів. Успішно сформований механізм інноваційного розвитку підприємства є базою для збільшення його доходів, отримання конкурентних переваг, зацікавленості з боку споживача та залучення інвестицій у капітал.

3. Аналіз показав, що сьогодні перед вітчизняним транспортним забезпеченням постають виклики, пов'язані зі збільшенням обсягів перевезень, підвищенням їх безпеки, поліпшенням рівня обслуговування споживачів, зниженням вартості, підвищенням ефективності, гнучкості та адаптивності діяльності. Основною конкурентною перевагою транспортних підприємств мусить бути здатність до інновацій. Насамперед цього можна досягати за рахунок технічного розвитку та усунення наявних відставань від більш розвинених країн. Інноваційний розвиток транспортних підприємств має бути націлений на повне та ефективне задоволення існуючих потреб у перевезеннях.

4. Проведений аналіз організаційно-ресурсного забезпечення інновацій у

ТОВ «СОТА-ІФ» дозволив встановити «вузькі» місця та сильні сторони підприємства. Сформований інноваційний профіль ТОВ «СОТА-ІФ» підтвердив, що підприємство має достатній рівень наявності та ефективності використання фінансових, матеріальних, трудових, організаційних ресурсів для впровадження інновацій незалежно від їхнього виду, проте при виборі проектів процесних інновацій підприємству необхідно планувати витрати на акумуляцію додаткових організаційних ресурсів, а для проектів продуктових або маркетингових інновацій – витрати реалізації заходів, вкладених у підвищення ефективності наявних організаційних та реляційних ресурсів.

5. Інноваційна діяльність ТОВ «СОТА-ІФ» має бути спрямована на покращення якості послуг, підвищення продуктивності праці, збільшення дальності перевезень та, зрештою, збільшення частки ринку, виходу на нові ринки та одночасно підвищення власної гнучкості, на скорочення виробничих витрат.

6. Для перспективного розвитку ТОВ «СОТА-ІФ» на основі інновацій необхідне формування ефективного механізму інноваційного розвитку, що включає економічний, організаційний, технологічний інструментарій прийняття управлінських рішень.

Для успішної реалізації інновацій в ТОВ «СОТА-ІФ» слід враховувати фактори, які безпосередньо сприяють цьому: відповідність інновацій цілям інноваційного розвитку; розробку алгоритму впровадження інновацій; ефективне управління інноваційною діяльністю; контроль над впровадженням інновацій. Інноваційна діяльність ТОВ «СОТА-ІФ» має бути спрямована на вирішення наступних завдань: забезпечення високої якості транспортних послуг, зменшення витрат виконання послуг, своєчасність доставки вантажів, висока безпека вантажів, як із їх перевезенні, і під час виконання вантажно-розвантажувальних робіт, безпека перевезення тощо.

Насамперед ТОВ «СОТА-ІФ» необхідно втілювати інновації, які не потребують великих фінансових витрат та забезпечують високу ефективність. Величезну значущість при вдосконаленні перевізного процесу нині має

впровадження інноваційних технічних та технологічних рішень у розвитку підприємства. Застосування ТОВ «СОТА-ІФ» інноваційних комп'ютерних технологій, дозволить провести комп'ютерне моделювання та диспетчеризацію вантажних перевезень, що сприятиме успішному вирішенню таких завдань, як оптимізація складу автопарку, закріплення споживачів за перевізниками, розподіл автомобілів за маршрутами тощо.

Велику роль відіграє і застосування сучасних прогресивних способів технічного обслуговування та ремонту, відновлення деталей та збільшення їхньої зносостійкості. управління якістю послуг, включаючи стимулювання працівників.

Особливо важливим напрямом інноваційної діяльності ТОВ «СОТА-ІФ» є економія матеріальних ресурсів, в першу чергу, це перехід на більш економічні та екологічно чисті види палива для автопарку підприємства, такі як природний газ.

Інноваційна діяльність також може полягати й у методах менеджменту (управління) ТОВ «СОТА-ІФ», до прикладу, підвищення рівня підготовленості та мотивованості персоналу, через нові підходи до стимулювання працівників, покращення управління якістю послуг.

Таким чином, до інновацій на ТОВ «СОТА-ІФ» можна віднести: покращення роботи систем управління, впровадження нових методів управління, підвищення якості обслуговування споживачів, удосконалення автопарку підприємства, впровадження прогресивних способів технічного обслуговування автомобілів тощо.

7. Важливим навиком для забезпечення інноваційного розвитку підприємства є вміння швидко адаптуватися до змін, чому може сприяти визначення стратегії інноваційного розвитку підприємства. Інноваційна стратегія має бути одним із найважливіших елементів інноваційної стратегії розвитку ТОВ «СОТА-ІФ». і слугуватиме основою для зміцнення позицій підприємства, підвищення його операційної ефективності та ефективної конкуренції.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балан О.С. Моніторинг інноваційної діяльності промислового підприємства. *Економіка: реалії часу*. Науковий журнал. 2017. № 1 (29). С. 178–182.
2. Вергал К.Ю. Теоретичні підходи до класифікації інноваційних стратегій. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2011. Вип. 2. С. 214–219.
3. Ворона А.В. Інноваційна активність підприємств як перспектива розвитку національної економіки України. *Ефективна економіка*. 2020, №3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/157.pdf.
4. Гриньов А.В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління. Харків: ІНЖЕК, 2003. 308 с.
5. Гриньова В.М., Козирева О.В. Соціально-економічні проблеми інноваційного розвитку підприємств : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2006. 192 с.
6. Гуторов О.І., Ярута М.Ю, Сисоєва С.І. Економіка та організація інноваційної діяльності: Навчальний посібник. Харків: Харківський національний аграрний університет ім. В.В. Докучаєва, 2019. 227 с.
7. Донець О.В. Зміст економічних категорій «ефект» та «ефективність» інноваційної діяльності. *Технологический аудит и резервы производства*. 2013. № 5/3(13). С. 42-44.
8. Дорошенко І.О. Інноваційний розвиток України: передумови та перспективи. URL: www.pdaa.com.ua/np/pdf/46.pdf.
9. Євростат. URL: <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>.
10. Євростат. Показники "Європа 2020". URL: <https://www.spbstu.ru/upload/inter/indicators-europe-2020-r-d-innovation.pdf>.
11. Єфремов О. Інтенсифікація інноваційної діяльності підприємства як чинник економічного зростання. URL: <http://www.viche.info/journal/1003>.
12. Закон України «Про інноваційну діяльність» №40-IV від 04.06.2002. Відомості Верховної Ради України. 2002. №36. Ст.266.
13. Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в

Україні» від 05.12.2012 р. №3715-17 URL: Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/3715-17>.

14. Зарічна О.В. Формування інноваційної інфраструктури на засадах транскордонного партнерства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. Серія: Економічні науки. 2018. № 4. С. 30-37.

15. Захарченко В.И., Меркулов Н.Н., Ширяева Л.В. Инновационное развитие в Украине : наука, технология, практика. Одесса: Фаворит, 2011. 640 с.

16. Захарченко В.І., Корсікова Н.М., Меркулов М.М. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 448 с.

17. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент: підручник. Суми: Університетська книга, 2010. 334 с.

18. Інвестиційно-інноваційний розвиток підприємницької діяльності в Україні: монографія / Федоренко В.Г., Куліков П.М., Тимофєєв Ю.Е., Рижакова Г.М., Василенко Л.О.; за ред. В.Г. Федоренка. Київ: «ДКС Центр», 2019. 430 с.

19. Інноваційні платформи управління економічними процесами в умовах цифровізації економіки : кол. монографія / за ред. В. В. Прохорової ; Українська інженерно-педагогічна академія. Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2020. 293 с.

20. Калінеску Т.В., Пономарьова І.В., Наталенко М.О. Інноваційна стратегія розвитку підприємств на основі збалансованої системи показників : монографія. Луганськ : вид-во СНУ ім. В. Даля, 2013. 286 с.

21. Ковтун О.І. Імператив інноваційної стратегії в системі управління конкурентоспроможністю для вітчизняних підприємств в умовах перманентної кризи національної економіки. *Вісник Сумського державного університету*. Серія: Економіка. 2013. № 1. С. 86–101.

22. Комчатних О.В. Особливості інноваційної діяльності у сфері транспортної логістики. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія: Економіка і менеджмент. 2019. Вип. 36. С. 13-20.

23. Комчатных Е.В. Факторы инновационного развития транспортных предприятий. *Экономика и банки*. 2018. №1. С.47-52.

24. Корнух О.В., Корнух О.В. Інтелектуальний капітал – основа інноватизації, ефективності і корпоративної стратегії підприємства. Кривий Ріг, 2012. 228 с.

25. Котельбан С.В. Аналіз інноваційного розвитку економіки України в глобалізаційних умовах. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2019. 3 (65), с. 89-98.

26. Логистика в Украине: парадоксы рынка и пути раскрытия потенциала. URL: <http://logist.fm/publications/logistika-v-ukraine-paradoksy-rynka-i-puti-raskrytiya-potenciala>.

27. Маршалл А. Принципы экономической науки. М.: Прогресс, 1993.

28. Мельниченко О.А. Інноваційний розвиток національної економіки: виклики для держави, бізнесу та населення. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2012-2/doc/2/02.pdf>.

29. Микитюк М. Механізми розвитку інноваційної діяльності підприємства. Збірнику мат. доп. VI Науково-практичної студентів та молодих вчених і з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» (Тернопіль, ЗУНУ, жовтень 2021). С.

30. Микитюк П.П., Крисько Ж.Л., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Сковчиляс С.М. Інноваційний розвиток підприємства. Навчальний посібник. Тернопіль: ПП «Принтер Інформ». 2015. 224 с.

31. Микитюк П.П. Інноваційний менеджмент: підруч. П.П. Микитюк, В.Я. Брич, М.М. Шкільняк, Ю.І., Микитюк. Тернопіль: Економічна думка. ТНЕУ. 2019. 518 с.

32. Михайловська О.В. Світовий досвід державної підтримки інноваційних процесів. *Актуальні проблеми економіки*. 2005. № 11. С. 101–109.

33. Мясников В.О. Інтегральна оцінка стану та рівня інноваційного потенціалу як основа адаптивного управління машинобудівними підприємствами. *Бізнес Інформ*. 2018. № 1. С. 85-92.

34. Наука, технології та інновації. Державна служба статистики України URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

35. Наукова та інноваційна діяльність України за 2019 рік : статистичний збірник. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
36. Наукова та інноваційна діяльність України, 2018. Статистичний збірник: Державна служба статистики України. Київ, 2019. 108 с.
37. Обстеження інноваційної діяльності в економіці України. 2020. Державна служба статистики України URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publnauka_u.htm.
38. Особливості ринку логістичних послуг в Україні. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/osobennosti-rynka-logisticheskikh-uslug-v-ukraine>.
39. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: www.ukrstat.gov.ua.
40. П'ятницька Г.І. Інноваційні стратегії в сучасних умовах господарювання: суть та наукові підходи до формування вибору. *Проблеми науки*. 2011. № 11. С. 21–29.
41. Писаренко Т.В., Кваша Т. К., Рожкова Л.В., Коваленко О.В. Інноваційна діяльність в Україні у 2019 році: науково-аналітична доповідь. К: УкрІНТЕІ, 2020. 45 с.
42. Пілявоз Т.М. Методологічні підходи щодо оцінювання інноваційного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2012. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1085&p=1>.
43. Побоченко Л.М. Вплив інноваційного середовища на конкурентоспроможність економіки України. *Стратегія розвитку України*. 2019. № 2. С. 71-78.
44. Подреза С.М., Кам'янецька О.В. Особливості та проблеми побудови інноваційної стратегії в системі стратегічного розвитку підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2006. № 7. С. 48–52.
45. Польшаков В.І. Інвестиційний менеджмент. Навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2010. 168 с.
46. Полянська А.С. Сучасні підходи до оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємства. *Вісник Національного університету*

«Львівська політехніка». 2010. № 684. С. 175-180.

47. Рудь Н.Т. Інноваційний потенціал персоналу підприємства: сутність, управління та методи оцінки. *Економічний форум*. 2019. № 2. С. 180-190.

48. Семенова В.Г. Основні принципи та завдання інноваційного розвитку підприємства: матеріали I Міжнар. наук.-практ. конф. «Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики» (Одеса, 18–19 жовтня 2012 р.), Одеса: ОНЕУ, 2012. С. 150–151.

49. Стан інноваційної діяльності України URL: [http:// www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).

50. Твисс Б. Управление научно- техническими нововведениями. Экономика, 1989. С.33-36.

51. Туманова А.Ю., Задорожнюк Н.О. Значення інноваційного потенціалу в стратегічному управлінні інноваційною діяльністю промислового підприємства. *Вісник Одеського національного університету*. Серія: Економіка. 2014. Т. 19, Вип. 3(3). С. 12-16.

52. Умеров Р.Е. Принципи і методи оцінювання ефективності інноваційної діяльності малого й середнього бізнесу. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. № 11. С. 108-115.

53. Храмцова Н.А., Храмцов Р.И. Основы сущности и управления инновациями на транспорте. *Стратегии бизнеса*. 2019. № 1 (57). С. 3–5.

54. Храмцова Н.А. , Храмцов Р.И. Эффективность инновационных проектов в транспортных предприятиях. *Стратегии бизнеса*. 2019. № 9 (65). С. 16-19.

55. Ціщик Р.В., Котис Н.В. Статистичний аналіз національної логістики. Стан і перспективи розвитку обліково-інформаційної системи в Україні: матеріали V міжнар. наук.-практ. конф. м. Тернопіль, 31 травня-01 червня 2018 р. Редкол.: О.В. Адамик, В.А. Дерій, З.В. Задорожний та ін. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. С. 268-271 URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/29626/1/268.PDF>.

56. Ціщик Р.В., Котис Н.В. Статистичний аналіз структури та тенденцій розвитку логістичного ринку України. *Проблеми системного підходу в економіці*. Збірник наукових праць. Київ: Видавничий дім «Гельветика», 2018. Випуск 3(65). Частина 1. С. 54-59 <http://psae->

jrnل.nau.in.ua/journal/3_65_1_2018_ukr/9.pdf.

57. Шкільняк М.М. Концептуальні інновації управління державною власністю. *Державний інформаційний бюлетень про приватизацію*. 2011. № 8. С.15-18.

58. Школа І.М., Бутирська І.В. Інноваційний менеджмент: навчальний посібник. Чернівці: Книги XXI, 2010. 312 с.

59. Шумпетер Й.А. Теория экономического развития (Исследование предпринимательской прибыли, кредита, процента и цикла конъюнктуры). М.: Прогресс, 1982. 453 с.162 с.

60. Юринець З.В. Формування інноваційних стратегій: теорія, методологія, практика: монографія. Львів: СПОЛОМ, 2016. 412 с.

61. Яшкіна О.І. Інноваційна діяльність підприємств України: тенденції розвитку та чинники впливу. URL: http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2013_4_181_189.pdf.

62. Ansoff H.I.: Zarządzanie strategiczne, PWE, Warszawa 1985.

63. Chandler A.D.: Strategy and Structure, MIT Press Cambridge 1962.

64. Journal of Sustainable Development of Transport and Logistics. URL: <http://jsdtl.sciview.net/index.php/jsdtl/announcement>.

65. Logistics Performance Index. Website of World Bank. URL: <https://lpi.worldbank.org/report>.

66. Porter M.E. Toward a new conception of the environment–competitiveness relationship. *Journal of economic perspectives*. 1995. Vol. 9. №.4. P. 97–118.

67. Wagner S.M. Innovation management in the German transportation industry. *Journal of Business Logistics*. 2008. Vol. 29. No. 2. P. 215-231.

68. Website of World Bank. URL: <http://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/document/Trade/LPI2019.pdf>.