

Український державний університет залізничного транспорту

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ
ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

Пояснювальна записка і розрахунки
до кваліфікаційної роботи

МРЕ.127.02.06 ПЗ

Розробила: студентка 2 курсу, групи 213-ЕП-322
спеціальності 051 «Економіка»
(роботу виконано самостійно, відповідно до
принципів академічної доброчесності)


(підпис)

Анна ІВАНОВА

Керівник: професор, д-р екон. наук
Ірина ТОКМАКОВА

Рецензент: професор, д-р. екон. наук
Олена КІРДІНА

2024

Український державний університет залізничного транспорту

Факультет економічний

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

Рівень вищої освіти: магістр

Спеціальність: 051 «Економіка»

Освітня програма: «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри,
професор, д-р екон. наук

_____ Володимир ДИКАНЬ

«_____» _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Івановій Анні Дмитрівні

1 Тема «Управління інноваційним розвитком підприємств залізничного транспорту»

керівник Токмакова Ірина Василівна, д-р. екон. наук, професор

затверджені розпорядженням по економічному факультету

від «23» жовтня 2023 року № 30/23

2 Строк подання студентом закінченої роботи «02» січня 2024 року

3 Вихідні дані Статистичні дані

Консолідований фінансовий план АТ «Українська залізниця»

Періодичні видання

4 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1 Теоретичні аспекти управління інноваційним розвитком підприємства

2 Аналіз сучасного стану розвитку підприємств залізничного транспорту

3 Активізація інноваційного розвитку підприємств залізничного транспорту на засадах управління знаннями

5 Перелік графічного матеріалу

1. Мета, завдання і результати дослідження
2. Взаємозв'язок основних категорій інноваційного розвитку
3. Структура інноваційного потенціалу за ресурсним підходом
4. Методологічні засади управління інноваційним розвитком підприємства
5. Динаміка обсягу і структура вантажних перевезень
6. Характеристика стану господарських засобів
7. Динаміка фінансово-економічних показників АТ «Укрзалізниця»
8. Матриця SWOT-аналізу для АТ «Укрзалізниця»
9. Етапи процесу розвитку суспільства
10. Підходи до визначення поняття «управління знаннями»
11. Фактори управління знаннями
12. Модель управління знаннями на підприємствах залізничного транспорту
13. Оцінка ефективності впровадження комплексу заходів з навчання персоналу

6 Консультанти окремих розділів

Розділ	Прізвище, ініціали, посада та науковий ступінь консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7 Дата видачі завдання «02» жовтня 2023 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів	Строк виконання етапів	ПРИМІТКА
1. Теоретичні аспекти управління інноваційним розвитком підприємства	27.10.2023	викон.
2. Аналіз сучасного стану розвитку підприємств залізничного транспорту	20.11.2023	викон.
3. Активізація інноваційного розвитку підприємств залізничного транспорту на засадах управління знаннями	21.12.2023	викон.
Висновки	25.12.2023	викон.
Графічна частина	30.12.2023	викон.

Студент



Анна ІВАНОВА

Керівник



Ірина ТОКМАКОВА

Зміст

Вступ	5
1. Теоретичні аспекти управління інноваційним розвитком підприємства	10
1.1 Інноваційний розвиток як складова економічного зростання підприємства	10
1.2 Складові елементи інноваційного потенціалу підприємств в системі інноваційного розвитку	23
1.3 Управління інноваційним розвитком підприємств	31
Висновки до розділу 1	43
2. Аналіз сучасного стану розвитку підприємств залізничного транспорту	44
2.1 Організаційно-економічна характеристика АТ «Укрзалізниця»	44
2.2 Аналіз господарської діяльності підприємств залізничного транспорту України	48
2.3 Аналіз результатів господарювання підприємств залізничного транспорту	57
Висновки до розділу 2	64
3. Активізація інноваційного розвитку підприємств залізничного транспорту на засадах управління знаннями	66
3.1 Сутність і класифікація знань в сучасному суспільстві	66
3.2 Підходи до управління знаннями на підприємствах залізничного транспорту	71
3.3 Рекомендації щодо удосконалення системи управління знаннями на підприємствах залізничного транспорту	81

					МРЕ.127.02.06 ПЗ			
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата	Управління інноваційним розвитком підприємств залізничного транспорту	Літ.	Арк.	Аркуші
Розроб.		Іванова						
Перевір		Токмакова					4	107
Реценз.		Кірдіна				УкрДУЗТ ¹		
Н. Контр.		Назаренко		05.01.24				
Затверд.		Дикань						

Висновки до розділу3	91
Висновки	95
Список використаних джерел	98

					МРЕ. 127.02.06 ПЗ	Арк.
						5
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

Вступ

Актуальність теми. У теперішній час відбуваються об'єктивні зміни, пов'язані з переходом на нову інноваційну фазу розвитку – «економіку знань», в умовах якої на конкурентоспроможність підприємств суттєво впливає їх здатність ідентифікувати, накопичувати і розвивати знання та, використовуючи ключові фактори успіху на ринку, створювати інновації, що забезпечують довготривалі стійкі конкурентні переваги. Для підприємств залізничного транспорту, діяльність яких супроводжується поширенням кризових явищ системного характеру, інноваційна трансформація є головним напрямком забезпечення їх виживання і сталого розвитку. Для реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємств залізничної галузі необхідна ефективно працююча система управління знаннями, що націлена на формування здатності приймати на озброєння знання, створені в зовнішньому середовищі і поширювати їх всередині підприємств, розвиваючи інноваційні транспортні технології, що забезпечують високу якість залізничних перевезень.

В працях таких зарубіжних вчених, як Бенсік А., Богнар К., Вііг К., Нонака І., Такеучі Х., Руглер Р., Тан Д. ґрунтовно описано феномен знань, розкривається їх сутність, роль і механізми управління ними. Доробками у сфері управління знаннями відзначилися і такі вітчизняні вчені, як Амосов О., Гавкалова Н., Вовк Ю., Воронкова А., Ілляшенко С., Шипуліна Ю., Ілляшенко Н., Комарницька Г., Назаренко (Плєтнікова) І., Шахбазова А., Федулова І. та інші. Однак, до теперішнього часу в наукових джерелах відсутнє усталене визначення сутності управління знаннями на підприємстві та в залізничній галузі зокрема, а також потребують систематизованого представлення положення щодо управління знаннями на підприємствах залізничного транспорту.

Зв'язок роботи з науковими програмами, темами. Кваліфікаційна робота виконувалася в рамках досліджень, що проводяться на кафедрі

«Економіка та управління виробничим і комерційним бізнесом» Українського державного університету залізничного транспорту.

Мета і завдання дослідження. Мета кваліфікаційної роботи полягає у визначенні сутності і розкритті концептуальних положень управління знаннями на підприємствах залізничного транспорту.

Завдання даного дослідження полягають у такому:

- розкрити сутність та структуру інноваційного розвитку, встановити змісту та склад інноваційного потенціалу підприємства;
- з'ясувати компоненти управління розвитком підприємств;
- проаналізувати господарську діяльність підприємств залізничного транспорту України;
- визначити фактори, що впливають на результати господарювання АТ «Укрзалізниця»;
- розрити роль знань в сучасному суспільстві, обґрунтувати підходи до формування системи управління знаннями;
- запропонувати рекомендації і заходи щодо покращення управління знаннями на підприємствах залізничного транспорту.

Об'єктом дослідження є процеси управління інноваційними розвитком підприємств залізничного транспорту на основі формування ефективної системи знань.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні основи інноваційним розвитком підприємств залізничного транспорту на основі формування ефективної системи знань.

Інформаційну базу дослідження склали законодавчі та нормативні акти України у сфері інноваційного розвитку і управління знаннями, публікації провідних вітчизняних і зарубіжних авторів, монографічні дослідження з питань інноваційного розвитку підприємств, у тому числі залізничної галузі, матеріали Державної служби статистики України, ресурси Інтернету які містяться у джерелах [1 – 87], наведених у списку використаних джерел, а також інформація, отримана в результаті консультування з керівником роботи,

науковими, науково-педагогічними працівниками та іншими особами, яка є неопублікованими авторськими напрацюваннями і дозволена для використання автору роботи виключно при виконанні тільки цієї кваліфікаційної роботи

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та вирішення відповідних завдань у кваліфікаційній роботі використані такі загальнонаукові та спеціальні методи: порівняльний аналіз та графічний метод – для аналізу стану підприємств залізничного транспорту; системний підхід – визначення компонентів системи управління знаннями та їх взаємозв'язків; морфологічного аналізу, систематизації та узагальнення – для розкриття сутності знань, інноваційного розвитку; синтезу, екстраполяції та моделювання – для формування моделі управління знаннями на підприємствах залізничної галузі.

Наукова новизна отриманих результатів. Найбільш важливі результати дослідження, що містять елементи наукової новизни, полягають у такому:

– розроблено модель управління знаннями на підприємствах залізничного транспорту, що ґрунтується на виявлених проблемах інноваційного розвитку, наявних недоліках існуючої системи знань, та включає етапи і пріоритетні інструменти забезпечення ефективного управління знаннями. Дані пропозиції сприяють активізації інноваційного розвитку підприємств залізничної галузі.

Практичне значення отриманих результатів. Розроблені на основі запропонованої моделі управління знаннями рекомендації формують методичну базу для активізації інноваційного розвитку підприємств залізничного транспорту.

Результатами роботи є розроблена модель і рекомендації щодо управління знаннями на підприємствах залізничного транспорту, які є базисом для формування системи інструментів забезпеченню їх інноваційного розвитку.

Апробація результатів роботи: основні положення і результати магістерської роботи апробовано на міжнародній науковій конференції «Управління бізнес-процесами та технологічними інноваціями в сучасних умовах» (10-11 жовтня 2023 р., м. Київ).

Публікації: опублікована одна стаття в збірнику науково-практичних статей «Вісник економіки транспорту і промисловості» № 83, загальним обсягом 16 сторінок (у співавторстві).

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, списку використаних джерел.

У першому розділі розкрито теоретичні аспекти управління інноваційним розвитком підприємства, показано провідну роль інноваційної діяльності в забезпечення економічного зростання і конкуренто спроможності підприємства. Встановлено сутність та складові інноваційного потенціалу підприємств, як базису забезпечення інноваційного розвитку. З'ясовано етапи управління інноваційним розвитком підприємств.

У другому розділі проведено аналіз господарської діяльності підприємств залізничного транспорту. Наведено загальну характеристику АТ «Укрзалізниця». Проаналізовано основні показники діяльності, встановлено негативні тенденції в динаміці пасажирообігу і вантажообігу на підприємствах залізничного транспорту. Проведено СВОТ-аналіз, який дозволив виділити ключові фактори, що впливають на роботу підприємств залізничного транспорту сьогодні та створюють загрози і можливості для подальшого господарювання залізничної галузі.

Третій розділ роботи присвячено розкриттю сутності знань в сучасному суспільстві та в економічній діяльності підприємств. Систематизовано основні недоліки в існуючій системі знань підприємств залізничної галузі. Розроблено модель управління знаннями на підприємствах залізничного транспорту і запропоновані першочергові заходи щодо посилення системи знань з метою активізації інноваційного розвитку.

1 Теоретичні аспекти управління інноваційним розвитком підприємства

1.1 Інноваційний розвиток як складова економічного зростання підприємства

Об'єктивна необхідність економічного зростання і підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств нерозривно пов'язана з подальшим розвитком та активізацією інноваційних процесів. Тому інноваційний розвиток підприємств будь-якої форми власності у межах певної галузі економіки передбачає постійне здійснення інноваційної діяльності задля забезпечення підвищення показників ефективності їхнього функціонування.

Інноваційний процес із чіткою орієнтацією на кінцевий результат покликаний забезпечувати технічний і соціально-економічний ефект виробничо-господарської діяльності підприємств. Здійснення їхньої інноваційної діяльності повинно бути логічно побудоване та утворювати комплексну систему зв'язків задля досягнення поставлених цілей впровадження інновацій. А інноваційний розвиток повинен відображати постійне та послідовне впровадження найефективніших нововведень з можливістю вибору оптимального варіанту стратегічного розвитку підприємств у забезпеченні їх інноваційної активності.

Для надання дослідженню цілеспрямованого характеру необхідно обґрунтувати сутнісну основу категорійно-понятійного апарату інноваційного розвитку підприємства, яку становлять дефініції «інновації», «інноваційна діяльність», «розвиток», «підприємство», та розкрити їх семантичний зміст.

Так, інновацією вважаємо кінцевий результат інноваційної діяльності, спрямованої на розроблення нового або вдосконалення властивостей реалізованого продукту або технологічного процесу виробництва. Згідно з Законом України «Про інноваційну діяльність» №40-І від 04.07.2002 р.: «інновації – новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені

конкурентоспроможні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери» [5].

У літературі зустрічається декілька підходів до визначення сутності інновації. Найбільш розповсюджені: в одному випадку нововведення представляється як результат творчого процесу у виді нової продукції (техніки), технології і т.д.; в іншому – як процес уведення нових виробів, елементів, підходів. При цьому найважливішою ознакою інновації в умовах ринкового господарювання повинна виступати новизна його споживчих властивостей. Таким чином, поняття інновації поширюється на новий продукт чи послугу, спосіб його виробництва, нововведення – організаційне, фінансове, науково-дослідне і будь-яке удосконалення, що забезпечує економію витрат чи створює умови для такої економії.

Інноваційна діяльність – діяльність, спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень і розробок для розширення і відновлення номенклатури і поліпшення якості продукції, що випускається, удосконалювання технології їхнього виготовлення з наступним впровадженням і ефективною реалізацією на внутрішньому і закордонному ринках [7].

Інноваційна діяльність, пов'язана з капітальними вкладеннями в інновації, називається інноваційно-інвестиційною.

Інноваційна діяльність припускає цілий комплекс наукових, технологічних, організаційних, фінансових і комерційних заходів, що у своїй сукупності приводять до інновацій.

Об'єктами інноваційної діяльності є [8]:

- інноваційні програми і проєкти;
- нові знання та інтелектуальні продукти;
- виробниче обладнання та процеси;
- інфраструктура виробництва і підприємництва;
- організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного,

комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру і якість виробництва і (або) соціальної сфери;

- сировинні ресурси, засоби їх видобування і переробки;
- товарна продукція;
- механізми формування споживчого ринку і збуту товарної продукції.

Різновиди основних видів інноваційної діяльності [9-11]:

- підготовка й організація виробництва, що охоплюють придбання виробничого устаткування й інструмента, зміни в них, а також у процедурах, методах, необхідних для створення нового технологічного процесу;

- передвиробничі розробки, що включають модифікації продукту і технологічного процесу, перепідготовку персоналу для застосування нових технологій і устаткування;

– маркетинг нових продуктів, що передбачає попереднє дослідження ринку, адаптацію продукту до різних ринків, рекламну компанію;

– придбання неупредметненої технології з боку у формі патентів, ліцензій, торгових марок, розкриття ноу-хау, конструкцій, моделей і послуг технологічного змісту;

- придбання упредметненої технології – машин і устаткування, по своєму технологічному змісту, зв'язаних із упровадженням на інноваційних підприємствах продуктових чи процесних інновацій;

- виробниче проектування, що включає підготовку планів і креслень для визначення виробничих процедур, технічних специфікацій.

В основі інноваційної діяльності лежить науково-технічна діяльність. Будучи базовою категорією міжнародних стандартів у статистику науки і техніки, і відповідно до рекомендацій ЮНЕСКО науково-технічну діяльність як об'єкт статистики охоплює три її види:

- наукові дослідження і розробки;
- науково-технічна освіта і підготовка кадрів;
- науково-технічні послуги.

При здійсненні науково-технічної діяльності важливе значення має

поняття «масштаб наукових праць», що охоплює наступне:

- науковий (науково-технічний) напрямок – найбільш велика наукова праця, що має самостійний характер і присвячена рішення важливої задачі розвитку даної галузі науки і техніки. Рішення того чи іншого наукового напрямку можливо зусиллями ряду наукових організацій;

- наукова (науково-технічна) проблема – частина наукового (науково-технічного) напрямку, що представляє один з можливих шляхів його рішення.

Наукова праця може здійснюватися у вигляді цільової науково-технічної програми, що є комплексом ув'язаних по ресурсах, виконавцям, термінам робіт.

Координацію цих робіт повинні проводити головні наукові організації; – наукова тема – частина проблеми, що вирішується, як правило, у межах наукової організації і виступає основною одиницею тематичного плану при фінансуванні, плануванні й обліку робіт. Ціль теми – ефективне рішення конкретної задачі дослідження патентних чи економічних робіт і т.д.

Науково-технічна діяльність, як правило, здійснюється в наукових організаціях (чи інноваційних підприємствах). Наукова організація – організація, що виконує науково-дослідницькі й дослідно-конструкторські роботи (НДДКР) як основну діяльність незалежно від її приналежності до тієї чи іншої галузі економіки, організаційно-правової форми і форми власності.

Інноваційний процес – це процес перетворення наукового знання в інновацію, який можна представити як послідовний ланцюг подій, у ході яких інновація визріває від ідеї до конкретного продукту, технології. Інноваційний процес означає процес створення, впровадження і поширення інновацій. У відмінності від науково-технічного прогресу (НТП) інноваційний процес не закінчується впровадженням, тобто першою появою на ринку нового продукту. Цей процес не переривається і після впровадження, тому що в міру поширення нововведення удосконалюється, робиться більш ефектним, здобуваються раніше не відомі споживчі властивості. Таким чином, цей процес спрямований на створення необхідних ринком продуктів, технологій.

Під час інноваційного процесу не тільки створюються очікувані

інноваційні продукти, а й можуть виникати супроводжувальні інновації, які є побічним результатом креативної (творчої) інноваційної діяльності на певному її етапі. Схему інноваційного процесу наведено на рисунку 1.1.

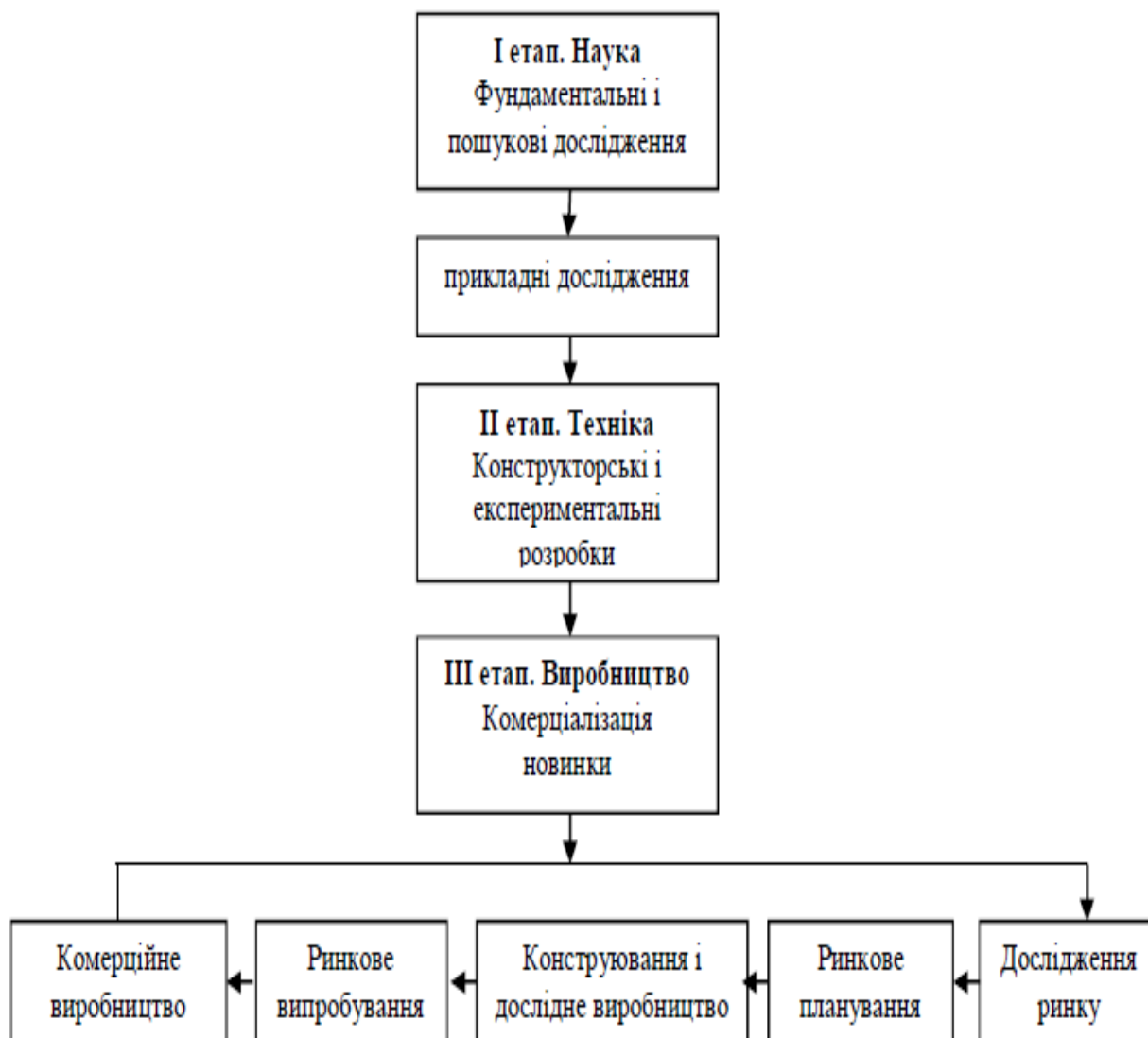


Рисунок 1.1 – Загальна схема інноваційного процесу [12]

Спрощено модель інноваційного процесу можна подати як кілька послідовних етапів: наука — техніка — виробництво.

I етап «Наука» – Фундаментальні і пошукові дослідження – прикладні дослідження.

II етап «Техніка» – Конструкторські і експериментальні розробки.

III етап «Виробництво» – Комерціалізація новинки – Комерційне

виробництво – Ринкове випробування - Конструювання і дослідне виробництво – Ринкове планування – Дослідження ринку.

Фундаментальні дослідження спрямовані на вивчення теоретичних засад процесів чи явищ. Поштовхом до їх проведення є виникнення гіпотези, яка потребує підтвердження. Результатом фундаментальних досліджень можуть бути відкриття.

Відкриття – науковий результат, що вносить радикальні зміни в існуючі знання, розкриває досі не відомі закономірності, властивості та явища матеріального світу, істотно впливає на НТП і розвиток цивілізації, слугує джерелом винаходів.

Винахід – результат науково-дослідницьких і дослідно-конструкторських робіт, що відображає принципово новий механізм, який може стати основою появи значної частини інновацій та інноваційних процесів і суттєво вплинути на розвиток НТП.

Фундаментальні відкриття і винаходи характеризуються, як правило, великим проміжком часу від формулювання гіпотези до практичного застосування винаходу.

Прикладні дослідження визначають напрям прикладного застосування знань, здобутих у процесі фундаментальних досліджень, їх результатом є нові технології, матеріали, системи. Ці дослідження також потребують значних інвестицій, є ризикованими і виконуються, як правило, на конкурсній основі галузевими науково-дослідними інститутами чи вузами на замовлення держави або за рахунок великих промислових компаній, акціонерних товариств, інноваційних фондів тощо.

На етапі «Техніка» втілюють теоретичні конструкції явищ і процесів у матеріальну оболонку. Охоплює стадії дослідно-конструкторських та проектно-конструкторських робіт, які спрямовані на розроблення, проектування, виготовлення та випробовування дослідних зразків нової техніки, технології чи нового продукту. Визначають технічні характеристики нової продукції, розробляють інженерно-технічну документацію на неї, створюють дослідні

зразки, розпочинають експериментальне виробництво.

Етап «Виробництво (комерціалізація нововведення)» - це впровадження у виробництво нового продукту, розроблення програми маркетингу і просування новинки на ринок. Інвестиції на цьому етапі теж ризиковані, але їх повністю бере на себе суб'єкт господарювання, акумулюючи для цього кошти у спеціальних фондах і використовуючи позичковий капітал (банківські кредити).

Взаємозв'язок основних категорій інноваційного розвитку подано на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 - Взаємозв'язок та взаємозалежність основних категорій інноваційного розвитку [13]

Розвиток – незворотна, спрямована, закономірна зміна матеріальних і ідеальних об'єктів. Як загальнонаукову категорію розвиток розглядають із трьох позицій, а саме: закону, принципу та явища [14]. Дослідження дефініції

розвитку у межах економічних систем різних рівнів були поглиблено проведені в наукових працях С. Мочерного [15, с. 135] та Г. П'ятницької [16], в яких слушно визначено що:

- розвиток є керованим та необоротним процесом, який робить неможливим його повернення до попереднього стану;
- сутність та значення розвитку зводиться до якісних та кількісних змін, а також отримання нових властивостей, нового складу, нової структури;
- зміни, які виникають внаслідок розвитку, підвладні основним законам діалектики.

Складником розвитку є економічний розвиток, який формується з таких елементів [17]: розвитку економічної системи, розвитку галузі, розвитку підприємства, розвитку окремих видів капіталів. Слід зазначити, що економічний розвиток підприємств забезпечується його динамічною гармонією росту і стійкості. У сучасних ринкових умовах відбуваються значні зміни, коли успішний розвиток суб'єктів господарювання і саме їх функціонування безпосередньо залежать від розробленої стратегії на інноваційній основі та методів її впровадження, особливо на мікрорівні, тобто на рівні окремих підприємств.

Розвиток сучасного підприємства будь-якої форми власності є процесом систематичних динамічних перетворень у межах визначених стратегічних цілей об'єктів і суб'єктів управління через їх узгодженість та гармонізацію для забезпечення сталого інноваційного розвитку.

Аналіз авторських підходів [18–22] до трактування поняття «інноваційний розвиток підприємства» дає змогу стверджувати, що погляди вчених-економістів є неоднорідними, а сутність досліджуваного явища розглядається через: інновації як джерело інноваційного розвитку, розгортання інноваційного процесу, ототожнення з інноваційною діяльністю, здійснення якісних змін у межах підприємства та тісний взаємозв'язок з його інноваційним потенціалом. Такі підходи до визначення інноваційного розвитку підприємства, на нашу думку, пов'язані із сформованими поглядами щодо його складників.

О. Адаменко [19] інноваційний розвиток підприємства пов'язує з такими складниками: інноваційним процесом, який починається від генерування ідеї і закінчується дифузією інновацій, та інноваційною діяльністю підприємства, яка забезпечує постановку цілей впровадження інновацій, налагодження, координацію та контроль інноваційного процесу. Вчений розробивши алгоритм інноваційного розвитку підприємства, включив до нього низку заходів, які є його складниками: концентрація ресурсів, генерування інноваційних ідей, створення нового товару, виведення товару на ринок, отримання та розподіл доходу від інноваційної діяльності.

М. Рогоза та К. Вергал [20, с. 18] виокремлюють інноваційний потенціал та інноваційні процеси як складники інноваційного розвитку підприємства. О. Мороз [21] пропонує аналогічний підхід щодо трактування поняття «інноваційний розвиток», проте уточнює, що інноваційний потенціал підприємства доцільно розглядати як сукупність його інноваційної сприйнятливості та ступеня інноваційності.

Л. Волощук [22] слушно вважає, що основними складниками інноваційного розвитку підприємства є інноваційна діяльність, інноваційний потенціал, якісні зміни стану підприємства. Ці структурні складники досить тісно взаємопов'язані між собою у процесі інноваційного шляху розвитку та можуть бути самостійними об'єктами управління й аналізу, оскільки їх призначення та наповнення різне.

Виокремлені складники інноваційного розвитку підприємства характеризують цілеспрямовану діяльність економічних суб'єктів для формування інноваційного продукту і створення певного внутрішнього інноваційного середовища. Результати інноваційної діяльності можуть проявлятися в таких показниках, як інноваційна активність, інноваційні витрати, ефективність інноваційних проєктів тощо.

Процес формування та використання інноваційного потенціалу є окремим об'єктом управління, у межах якого здійснюється його оцінка та аналіз. Якісні зміни, що відбуваються в процесі діяльності підприємства, забезпечують

покращення його фінансового стану, реорганізацію системи управління та ринкових зв'язків задля формування інноваційного потенціалу та здійснення ефективної діяльності на інноваційній основі. Результати таких змін мають безпосередній вплив на розвиток підприємства на засадах здійснення інноваційної діяльності, а саме впровадження інновацій повинно віддзеркалюватись у підвищенні ефективності його діяльності, укріпленні ринкових позицій тощо.

Інноваційний розвиток є цілеспрямованим та незворотнім внаслідок циклічного переходу на якісно новий рівень. При цьому як складова економічного розвитку, будучи багатофакторним процесом, що відображає еволюцію господарського механізму та зміну на цій основі економічних систем, інноваційний розвиток проходить свої етапи нерівномірно, з наявними періодами зростання та спаду, кількісних й якісних змін в економіці, позитивних, негативних тенденцій та повинен розглядатися у певному періоді часу. Тобто до характеристик поняття «інноваційний розвиток» додається часовий фактор, який відбиває життєвий цикл нововведень як складових такого типу розвитку, наголошує на нерівномірності, дискретності змін, наявності часових проміжків, за які необхідно ці зміни здійснити.

Мінливість інноваційного розвитку дозволяє порушити питання про забезпечення його керованості через створення цілеспрямованих, пов'язаних між собою змін з виділенням основних характеристик та факторів такого типу розвитку, до яких відносять:

- новаторські цілі, інноваційні результати виробничої діяльності (товари, послуги, ефективність, конкурентоспроможність, тощо) в тактичному і стратегічному плані;
- інноваційні засоби досягнення цілей (фактор-інновації у вигляді нової техніки та технології, нової організації та мотивації праці та виробництва);
- можливості відтворення інноваційної спрямованості на збалансованій основі для того, щоб господарююча система володіла усіма організаційно-управлінськими, ресурсними та мотиваційними умовами для цього;

- специфічні методи ринкового дослідження;
- різке збільшенням обсягів інформації та безупинне її накопичення;
- збільшення глибини прогнозування та його багатоваріантний характер.

Для розуміння особливостей вищезазначеного, необхідно визначити теоретико-методологічну базу інноваційного розвитку підприємства, на основі якої можна сформулювати сучасні механізми управління. Для цього потрібно розглянути еволюцію поглядів у економічній теорії на проблеми функціонування й розвитку підприємства. Погоджуємося з думкою, що для визначення онтологічної й гносеологічної сутності інноваційного розвитку підприємств доцільно використовувати системний підхід, що обумовлюється метою визначення системного й взаємозалежного характеру інновацій та технологічних змін, здатних забезпечити комплексний розвиток інноваційної діяльності підприємств у різних сферах і напрямках: виробничій, маркетинговій, фінансовій, науково-технологічній, освітній, соціальній [15]. Результати такого вивчення й систематизації показують, що сьогодні в умовах високої невизначеності економічного середовища під час розроблення інноваційної стратегії і політики підприємства пропонується застосовувати положення основних теорій управління розвитком: ноосферно-кібернетичної, адаптації, стійкого розвитку, інституціональної, самоорганізації, поведінкових теорій, теорії регулювання цільових характеристик управління.

В умовах постіндустріального суспільства й посилення компетентісного підходу в забезпеченні конкурентоспроможності інноваційний розвиток підприємства визначається його здатністю створювати нові компетенції, які в теорії стратегічного управління розглядаються як динамічні можливості. Управління інноваційним розвитком підприємства повинне стратегічно визначати напрямки інтеграції зусиль у створення нових технологій, продуктів, послуг і процесів на основі розроблення й трансформації ключових компетенцій підприємства відповідно до мінливих факторів і умов зовнішнього середовища. Практика показує, що основною проблемою в інноваційній діяльності підприємства є підвищена складність організаційних

процесів й істотно зростаюча роль менеджменту. Отже, інноваційний розвиток підприємства цілком залежить від кадрового потенціалу, їхнього бажання генерувати ідеї, мотивації, готовності й сприйнятливості до інновацій. Необхідно зазначити, що в умовах української дійсності найчастіше цей потенціал залишається недооціненим і незадіяним, а в системі управління інноваційною діяльністю спостерігається значний дефіцит кваліфікованих керівників. Це ті можливості, які підприємства могли б реалізувати, однак не роблять цього, надаючи перевагу рутинній низькоефективній діяльності в боротьбі за виживання, перебуваючи в стані постійного ризику.

Інноваційний розвиток здійснюється в умовах установа адекватних ситуацій взаємовідносин учасників інноваційного процесу, що забезпечують не лише поетапне створення, виробництво й поширення інновацій в усі сфери економічної діяльності, а й здійснюючи формування попиту на інноваційні продукти й технології в умовах модернізації економіки та впливу процесів глобалізації. У цьому контексті інноваційний розвиток підприємств розглядається як цілеспрямований безперервний процес створення й поширення інновацій у тісній взаємодії усіх учасників інноваційного процесу в умовах модернізації з урахуванням державних і регіональних пріоритетів та напрямів реалізації інноваційної політики. Необхідно зазначити, що й до цього часу залишаються дискусійними питання стосовно можливих варіантів переходу до інноваційного розвитку: по-перше, вони встановлюються в самій економічній системі (державі, підприємстві), по-друге, генеруються поза нею. Зокрема, прибічники першого варіанта [24] стверджують, що можливості нарощування якісних темпів зростання одержує те підприємство, яке домінує серед інших за вагомістю інноваційного продукту. Отже, перехід економіки до інноваційного розвитку – це накопичений капітал, що забезпечує технологічний прорив і зростання продуктивності, а цільовими орієнтирами управління інноваційним розвитком є конкурентоспроможність і економічна ефективність виробництва на інноваційній основі.

Загалом розгляд існуючих підходів та теоретичних положень дозволяє

обґрунтувати наукову позицію, згідно з якою основними факторами інноваційного розвитку є інноваційно-інституціональні детермінанти (людський капітал, інститути розвитку, адміністративний ресурс та ін.), що обумовлюють необхідність адаптації існуючих теоретичних моделей економічного зростання на основі інтеграції неокласичної й інституційної парадигм.

У цьому контексті для вирішення зазначених проблем в умовах глобальної економіки в основі організаційної дії інноваційного механізму повинні бути положення концепції відкритих інновацій [25], що, у свою чергу, вимагає зміни функцій, які здійснюються структурними підрозділами, відповідальними за дослідження й розроблення. Зокрема, вони повинні бути спрямовані на вирішення таких завдань: виявлення, аналіз, відбір та інтеграція усього масиву різноманітних знань, що існують поза організацією й становлять для неї значну цінність; інтеграцію «зовнішніх» і «внутрішніх» знань у більш складні комбінації нових знань, що дозволяють створювати нові системи й моделі; генерацію додаткових доходів і прибутку за рахунок продажу результатів власних досліджень іншим організаціям, які будуть використовувати їх у своїй діяльності.

У рамках синергетичних підходів інноваційний розвиток підприємства як економічну категорію можна визначити як циклічний процес, що відображає якісну еволюцію підприємства в часі, що забезпечує йому стійку конкурентну перевагу й стратегічну гнучкість. Тоді управління інноваційним розвитком підприємства – це функція керуючої підсистеми, що через системний вплив забезпечує економічну стабільність і довгострокову конкурентоспроможність керованої підсистеми шляхом створення інноваційного середовища для використання, нарощування й реалізації інноваційного потенціалу.

Головною рушійною силою інноваційного розвитку називають науково-технічний прогрес та нові потреби, задоволення яких забезпечує нові види діяльності, передусім творчі. При цьому, оскільки інноваційний тип розвитку економіки якнайкраще відповідає закономірностям науково-відтворювальних

процесів, відбувається оптимізація використання основних факторів виробництва в часі та просторі за рахунок комплексної результативності при досягненні основних цілей.

Найбільш повне використання перетворюючих можливостей основних сучасних факторів прогресу стає визначальним фактором для стратегії економічного зростання. Окрім того, інноваційна стадія економічного зростання має великий запас міцності та спроможна чинити опір макроекономічним змінам та зовнішньому тиску. Це дозволяє стверджувати, що інноваційна складова моделі розвитку є не лише перспективною, але й раціонально необхідною в умовах сучасного розвитку економіки,

Таким чином, інноваційний розвиток є основним складником діяльності підприємств будь-якої форми власності, що з метою підвищення ефективності його функціонування сприяє змінам у складі та структурі суб'єктів господарювання в часі.

1.2 Складові елементи інноваційного потенціалу підприємств в системі інноваційного розвитку

Спроможність підприємства до реалізації інновацій визначається різноплановими ресурсами та факторами, які характеризують кадрові, фінансові, організаційні, наукові особливості підприємства. Сукупність таких ресурсів прийнято називати інноваційним потенціалом, який, згідно з джерелом [7], є сукупністю науково-технологічних, фінансовоекономічних, виробничих, соціальних та культурно-освітніх можливостей країни (галузі, регіону, підприємства тощо), необхідних для забезпечення інноваційного розвитку економіки. На думку Гурочкіної В. В., інноваційний потенціал є здатністю до змін, покращення, прогресу та джерелом розвитку [26]. Володін С. А. та Чекамова О. І. визначають інноваційний потенціал як наявність та готовність до використання системи засобів і ресурсів під час ведення інноваційної діяльності задля одержання конкурентних переваг [27].

В літературі існує декілька підходів до визначення інноваційного потенціалу, а саме з точки зору наявних ресурсів; з точки зору можливості використання ресурсів. Отже, інноваційний потенціал можна визначити як сукупність наявних інтелектуальних, технологічних, фінансово-економічних, науково-виробничих ресурсів з відповідним їх інфраструктурним забезпеченням, що спроможні створювати нові знання та ефективний механізм комерціалізації, а також сприяти економічному та науково-технічному розвитку.

Існування різноманітних підходів до структури інноваційного потенціалу дозволяє встановити найбільш розповсюджені. Так Андріанов Д. С. структуру інноваційного потенціалу представляє у вигляді ієрархічних кілець, кожне з яких розташовується за рівнем важливості для реалізації конкретного інноваційного проєкту [28]. А Структурними елементами інноваційного потенціалу визначає: кадровий, виробничий та інвестиційний потенціали, не встановлюючи між ними ієрархічної послідовності. Вчений зазначає, що цільовим орієнтиром інвестиційного забезпечення нарощування інноваційного потенціалу виступає організація системи формування інвестиційного потенціалу, в якій доцільно виділити: інвестиційні ресурси підприємства; рівень упровадження інновацій; ефективність інноваційних проєктів; умови їх реалізації. Структура інноваційного потенціалу, на думку Брагинець М. В., може бути представлена єдністю трьох його складових: ресурсної, інституційної і результативної [28].

Складовими частинами інноваційного потенціалу виділяють [29-32]:

- 1) ринок, що характеризує відповідність можливостей підприємства тим ринковим потребам інновацій, які сформовані ринковим середовищем;
- 2) ерудованість, що визначає наявність можливостей створення та прийняття ідей, задумів, новацій і доведення їх до рівня нових технологій, конструкцій, організаційних та управлінських рішень;
- 3) працівники, що характеризують чисельність персоналу, його розподіл за фаховою підготовкою, підрозділами на рівні, що відповідає сучасному

розвитку науки та техніки;

4) техніко-технологічна складова частина, що показує здатність та оперативність реагування виробничих потужностей підприємства на потреби ринку;

5) інформаційно-довідкова складова частина, що характеризує рівень інформаційного забезпечення підприємства, ступінь повноти та точності інформації, необхідної для прийняття інноваційних рішень;

6) взаємодія, що визначає можливості приведення у відповідність різноспрямованих інтересів суб'єктів інноваційного процесу (рівень надійності взаємодії із суб'єктами інноваційного процесу);

7) дослідження, що характеризує наявність запасу результатів науково-дослідних робіт, достатнього для утворення нових знань, можливість проведення досліджень задля перевірки ідей інновацій та оцінювання застосування інновацій у процесі виробництва нової продукції.

Згідно Закону України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» [6], інноваційний потенціал представляє собою сукупність науково-технологічних, фінансовоекономічних, виробничо-соціальних та культурно-освітніх можливостей країни (галузі, регіону, підприємства тощо), необхідних для забезпечення інноваційного розвитку економіки.

Інноваційний потенціал є комплексною характеристикою спроможності підприємства до інноваційної діяльності. Поняття «інноваційний потенціал» в економічну науку було введено англійським економістом К. Фріменом в 70-х роках XX століття для характеристики процесу, який забезпечує зростання системи за рахунок нововведень [33].

Інноваційний потенціал, як правило, розглядають як складову частину більш загального поняття, а саме економічного потенціалу. Органічно входячи до складових економічного потенціалу, він визначає потенційну можливість суб'єкта господарювання щодо здійснення інноваційного розвитку (рисунок 1.3).

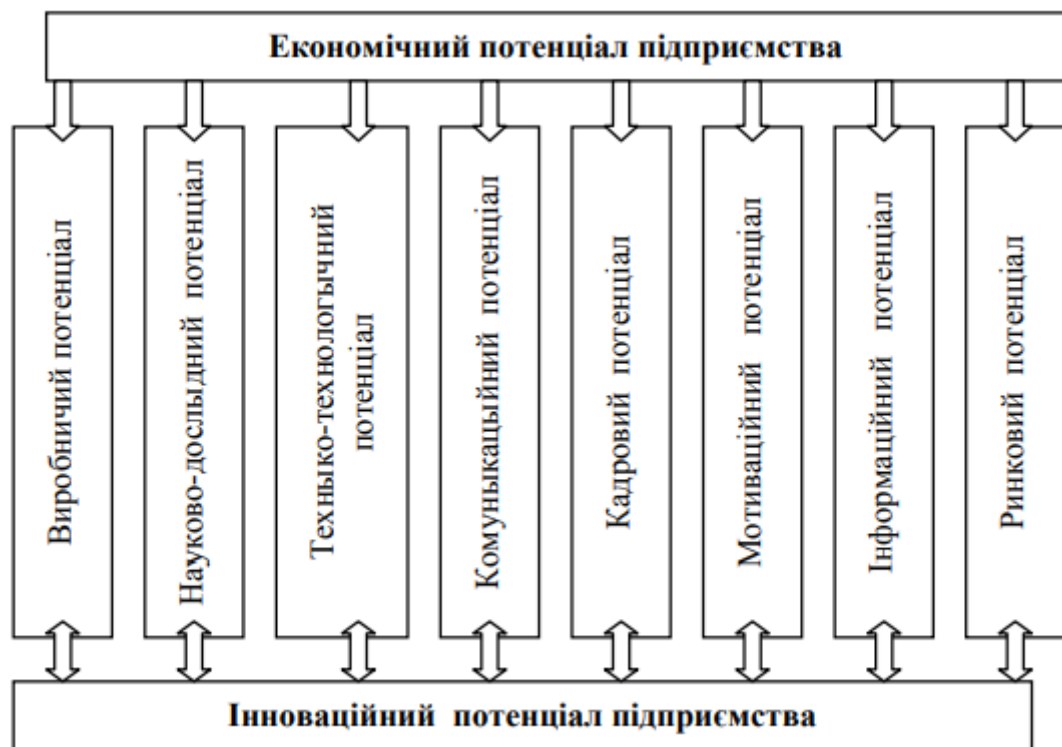


Рисунок 1.3 - Місце інноваційного потенціалу в економічному потенціалі суб'єкта господарювання [34]

Ринковий потенціал характеризує рівень відповідності можливостей суб'єкта господарювання зовнішнім ринковим потребам.

Фінансовий потенціал входить до складу ресурсного потенціалу як органічна єдність наявних ресурсів і невикористаних можливостей їх альтернативних вкладень. Тобто цей потенціал виконує забезпечувальну функцію і характеризує наявність тих коштів, які можуть бути використані на реалізацію інноваційного проекту. Крім того, фінансові ресурси виконують також і страхову функцію, безпосередньо дублюючи, а також вимірюючи в грошовому еквіваленті матеріально-технічні, інформаційні, трудові та інші ресурси, що входять до складу інноваційного потенціалу.

Техніко-технологічний потенціал є речовинною основою інноваційного потенціалу, визначає його техніко-технологічну базу, впливає на масштаби й темпи інноваційної діяльності. Формування інноваційного потенціалу може ускладнитися труднощами їх одержання. Тому особливої актуальності сьогодні

набуває орієнтація на створення нематеріаломістких нововведень, що дасть змогу максимально комплексно використовувати наявну сировинну базу, нові види матеріалів.

Інформаційний потенціал відображає інформаційну забезпеченість господарюючого суб'єкта, ступінь повноти, точності та релевантності інформації, необхідної для прийняття ефективного інноваційного рішення. Даний вид ресурсів, на відміну від інших, є практично невичерпним. З розвитком суспільства та активізацією використання знань запаси інформаційних ресурсів не зменшуються, а збільшуються. До того ж цей вид ресурсів не є самостійним сам по собі, а має потенційне значення, лише об'єднавшись з іншими ресурсами – досвідом, кваліфікацією, технологією, він з'являється як рухома сила інноваційного потенціалу.

Комунікаційний потенціал відображає наявність комунікаційних зв'язків, які вказують на рівень визначеності та ефективності взаємодії суб'єкта господарювання з елементами зовнішнього середовища.

Кадровий потенціал виконує не лише забезпечувальну функцію, як решта інших, але й виступає головною креативною силою, характеризує можливості персоналу суб'єкта господарювання застосувати нові технології, реалізувати нові організаційні та управлінські рішення, розробляти нові банківські продукти.

Мотиваційний потенціал характеризує узгодженість інтересів суб'єктів інноваційного процесу: розробників інновацій, виробників, постачальників сировини, торгових та збутових посередників, споживачів.

Науково-дослідний потенціал відображає наявність створеного резерву результатів науково-дослідних робіт, достатнього до генерації нових знань, спроможність проведення досліджень з метою перевірки ідей новацій та можливості їх використання у виробництві нової продукції.

Організаційно-управлінський потенціал характеризує наявність сприятливих організаційно-управлінських умов для забезпечення інноваційної діяльності суб'єкта господарювання.

В сучасній економічній літературі існує багато різноманітних трактувань поняття «інноваційний потенціал», які можна звести в чотири групи:

- ресурсний підхід, при якому інноваційний потенціал трактується як сукупність ресурсів;
- структурний підхід, згідно якого інноваційний потенціал розглядається в поєднанні з іншими потенціалами;
- результативний підхід, відповідно до якого інноваційний потенціал є здатністю створювати нову вартість;
- потенційний підхід вказує, що інноваційний потенціал є сукупністю можливостей, завдяки яким підприємство готове до здійснення інноваційної діяльності.

Основою інноваційного потенціалу підприємства є його ресурси. З точки зору ресурсної складової інноваційний потенціал має структуру, подану на рисунку 1.4.

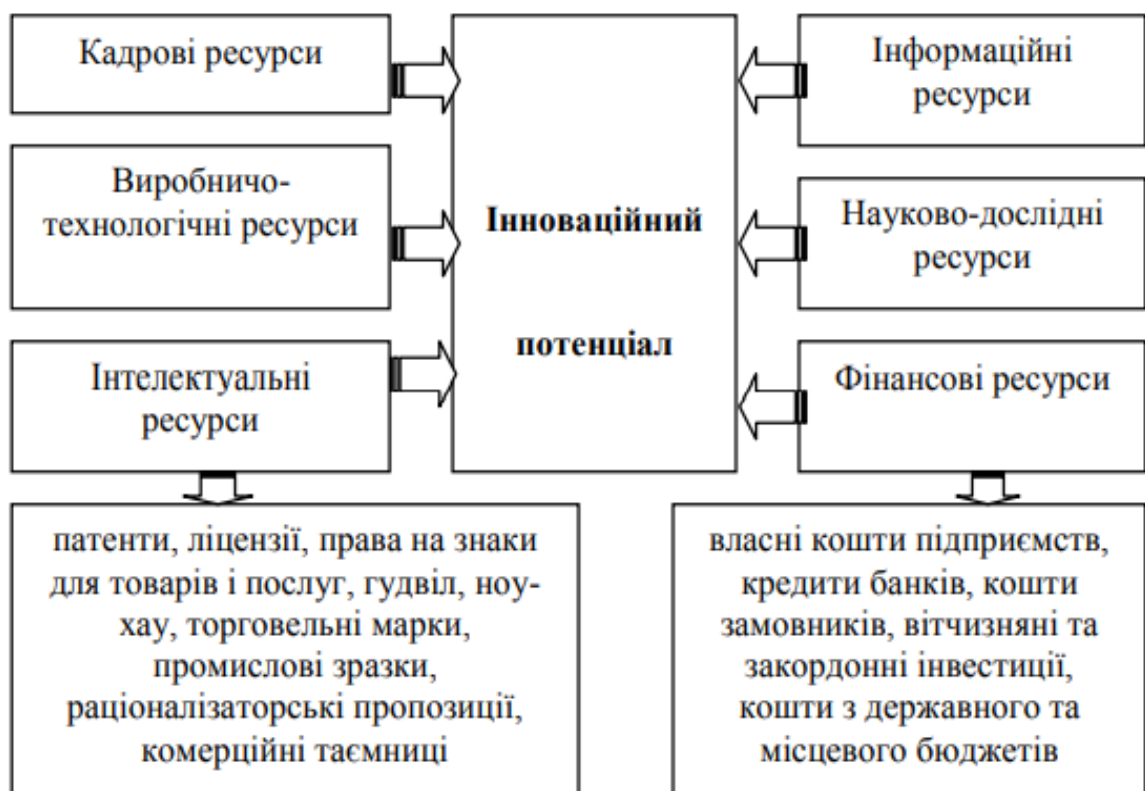


Рисунок 1.4 - Структура інноваційного потенціалу за ресурсним підходом [34]

За ресурсним підходом складовими інноваційного потенціалу є:

- інтелектуальні ресурси, які включають різноманітні види нематеріальних активів (патенти, ліцензії, права на знаки для товарів і послуг, гудвіл, ноу-хау, торговельні марки, промислові зразки, раціоналізаторські пропозиції, комерційні таємниці);

- кадрові ресурси, які характеризуються загальною кількістю працівників на підприємстві, їх структурним поділом за видами діяльності в інноваційному процесі, кваліфікаційним рівнем;

- інформаційні ресурси, які складаються з баз даних, електроні обчислювальні машини, комп'ютерних програм, які пришвидшують автоматичний обмін інформацією між учасниками інноваційного процесу;

- фінансові ресурси є важливою складовою інноваційного потенціалу, адже здійснення інноваційної діяльності неможливе без надходження необхідних грошових потоків на кожному з етапів інноваційного процесу. До складу фінансових ресурсів відносять: власні кошти підприємств, кредити банків, кошти замовників, вітчизняні та закордонні інвестиції, кошти з державного та місцевого бюджетів;

- виробничо-технологічні ресурси являють собою сукупність виробничих і невиробничих приміщень, допоміжного виробництва, рухомого складу, під'їзних шляхів, сировини, основних і допоміжних матеріалів, палива, енергії, технічного і технологічного оснащення для виробництва інноваційної продукції;

- науково-дослідні ресурси включають приміщення, устаткування науково-дослідних лабораторій та їх кадровий потенціал.

Охарактеризувати інноваційний потенціал можна за допомогою виділення його видів, тобто класифікувавши його. Неоднозначність і складність даної категорії ускладнює виділення незалежних його видів, що робить неможливим формування чіткої єдиної класифікації. Так, наприклад, окремі автори виділяють також абсолютний потенціал (при якому наявні ресурси повною мірою дозволяють реалізовувати інноваційну функцію), відносний (що характеризує ефективне можливе використання ресурсів залежно від їх

утилізації та споживання), максимальний реальний (при якому максимальний інноваційний продукт за рахунок додаткових витрат практично не збільшується, причому граничні витрати на його збільшення різко зростають), ефективний (при якому граничний дохід від інноваційної діяльності рівний маржинальним витратам при відповідному попиті й пропозиції), оптимальний (при якому інноваційна діяльність досягається мінімальними витратами) тощо.

Враховуючи специфіку діяльності залізничного транспорту та сучасні проблеми інноваційного розвитку, до складу факторів, які визначають процеси розвитку інноваційного потенціалу залізничного транспорту, належать [28]:

1) галузевий рівень факторів:

- рівень інноваційної сприйнятливості залізничним транспортом, що визначається його готовністю та спроможністю сприймати та втілювати в життя інноваційні ідеї, продукти, технології. Він залежить від рівня ресурсного забезпечення інноваційних процесів, умов розробки та реалізації інноваційних проектів, можливості кадрового та управлінського потенціалів підприємств залізничного транспорту, рівня інфраструктурного забезпеченості інноваційної діяльності тощо;

- рівень міжорганізаційної взаємодії підприємств залізничного транспорту. Так як організаційна та управлінська структура залізничного транспорту відрізняється складністю та багатoproфільністю суб'єктів, які входять до її складу, то об'єднання ними зусиль по здійсненню інноваційних процесів формує синергетичний ефект на рівні галузі;

- рівень взаємодії суб'єктів залізничного транспорту та тих суб'єктів, які не належать до його внутрішнього середовища. Ринок виробників продукції для залізничного транспорту, які задовольняють потреби в рухомому складі, системах автоматики та сигналізації тощо, великий за обсягами виробництва та номенклатурою виробів. Впровадження логістичної концепції сприятиме налагодженню їх взаємозв'язку ще на стадіях інноваційного процесу, що здійснюється за безпосередньою участю суб'єктів залізничного транспорту;

2) макроекономічний рівень факторів:

- інноваційна політика в галузі транспорту;
- рівень розвитку інноваційної інфраструктури;
- правове регулювання інноваційної діяльності в країні;
- інноваційна політика прийнята міжнародними організаціями транспорту тощо.

На рівень інноваційного потенціалу впливають не лише наявні та перспективні ресурси, можливості та здатності, але й середовище господарювання. Загалом вплив середовища господарювання на інноваційний потенціал розрізняють в розрізі ендогенних та екзогенних факторів. Ендогенна складова частина інноваційного потенціалу характеризує дієздатність та ефективність функціонування інших його елементів. До ендогенних факторів можна віднести [35-38] історію та імідж підприємства; стратегічні пріоритети; якість менеджменту; маркетинг; виробництво, фінансовий стан; економічний стан. Підприємства мають концентрувати увагу не тільки на внутрішніх факторах, але й на виявленні та врахуванні у своїй діяльності впливу зовнішнього середовища. За формування інноваційного потенціалу підприємства зіштовхуються з проблемою в подоланні зовнішніх бар'єрів, тобто ендогенних факторів, що впливають на інноваційний потенціал підприємства. Кожен з факторів впливу на інноваційний потенціал прямо чи опосередковано може здійснювати як позитивний, так і негативний вплив за певних обставин у певний період часу, а також зумовлює появу нових можливостей для підприємства.

1.3 Управління інноваційним розвитком підприємств

Інноваційна діяльність повинна сприйматися як інструмент підвищення ефективності функціонування підприємства. З позицій системного підходу повинні бути вироблені й застосовані методологічні засади управління інноваційним розвитком підприємства, узагальнену структурно-логічну схему представлено на рисунку 1.5.

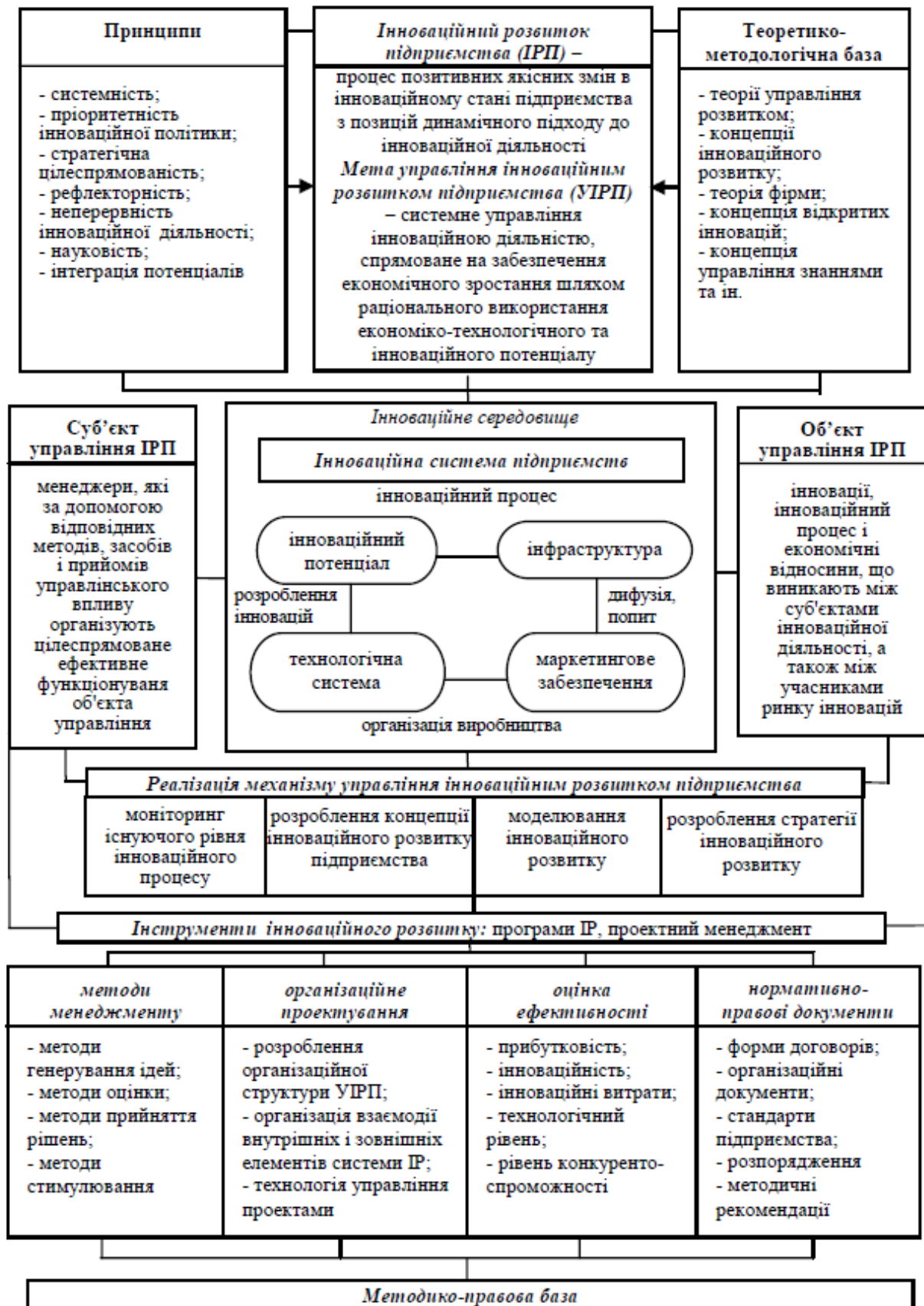


Рисунок 1.5 – Методологічні засади управління інноваційним розвитком підприємства [39]

У цьому контексті концепція інноваційного розвитку підприємства передбачає подання інноваційного розвитку як процесу позитивних якісних змін в інноваційному стані підприємства з позицій динамічного підходу до інноваційної діяльності, що дозволяє не лише виокремити класичні етапи інноваційного процесу: формування новації; перетворення новації в нововведення; комерціалізація нововведення й перетворення його в інновацію, а й розглядати підприємство не лише як виробничо- технологічну систему, що є сукупністю елементів і процесів, взаємозалежних і взаємодіючих між собою за допомогою встановлення певних зв'язків (керуюча система та об'єкт керування), а й як таку, що діє в рамках системи вищого порядку – інноваційної системи, встановлюючи з нею відповідні зв'язки й реалізуючи інноваційний механізм функціонування. Отже, інноваційна економіка вимагає нового підходу до сприйняття дійсності й вибору моделей управління.

Інноваційний розвиток передбачає не лише основний процес освоєння інновацій, але й формування системи факторів і умов, необхідних для його успішного здійснення. Найбільш придатним для цього є методологічний інструментарій пізнання, орієнтований на вивчення системних властивостей економічних процесів та явищ. З цих позицій необхідно розглядати таке коло проблем [40-43]:

- 1) окреме підприємство як цілісна економічна система, основна ланка господарювання, важливою системною властивістю якого є розширене відтворення на інноваційній основі;
- 2) цільова функція підприємства – накопичення власного капіталу для інноваційного розвитку;
- 3) першочергове завдання економічної науки – розроблення методів, організаційних форм управління, механізмів, принципів узгодження інтересів на мікрорівні і т. ін.

Звичайно, вирішення проблем лежить у площині концентрації зусиль учасників інноваційного розвитку на основі формування та реалізації інноваційного потенціалу, який включає такі компоненти: інтелектуальні,

інформаційні, організаційно-управлінські, виробничі, технологічні й фінансові ресурси. Тому структурні підрозділи, у рамках яких зосереджена інноваційна діяльність, є складовими інноваційної системи розвитку підприємства, робота якої повинна відповідати низці умов, пов'язаних із критеріями несуперечності, доступності, права управлінського рішення.

Інноваційний розвиток започатковується на ефективному використанні знаннєвих ресурсів менеджерів і співробітників. Це вимагає управління знаннями персоналу в напрямі постійного розвитку підприємства, реалізації його бізнес-цілей, що передбачає максимальне використання комплексних інформаційно-технологічних рішень для організації й структурування інформаційних баз і потоків інформації з метою формалізації, зберігання й реалізації знаннєвих компонентів як корпоративної системи, так і окремих менеджерів та співробітників. Важлива роль тут належить концепції управління знаннями. Головна мета управління знаннями в організації – більш ефективне використання наявних знань і поширення наявного ефективного досвіду. Для реалізації цієї мети необхідне виконання таких груп завдань:

- 1) зберігання, оцінка, розповсюдження і використання авторських прав, патентів та ліцензій;
- 2) збір, організація і поширення неречового знання (ноу-хау, експертиза, індивідуальний досвід, інноваційні рішення і т. ін.);
- 3) створення і організація відповідної корпоративної структури та інтерактивного середовища для навчання, в межах якого співробітники з готовністю передають власні знання.

Управління інноваційним розвитком підприємства необхідно розглядати як системне управління інноваційною діяльністю, спрямоване на формування й забезпечення досягнення економічного зростання шляхом раціонального використання, нарощування й розподілу інноваційного та економіко-технологічного потенціалу, що включає матеріальні, трудові, фінансові, інформаційні ресурси, з метою перетворення його в інноваційний капітал, здатний забезпечити інноваційний розвиток підприємства. При цьому

принципами управління інноваційним розвитком підприємства необхідно вважати [44-46]: системність; пріоритетність інноваційної політики; стратегічна цілеспрямованість рефлексорність; неперервність інноваційної діяльності; науковість, інтеграція потенціалів. Суб'єктом управління інноваційним розвитком є колектив фахівців-менеджерів, що шляхом розроблення відповідних методів, способів і прийомів управлінського впливу організує цілеспрямоване ефективне функціонування об'єкта управління. Об'єктом управління в даній системі є інновації, інноваційний процес і економічні відносини, що виникають між суб'єктами інноваційної діяльності, а також між учасниками ринку інновацій.

Інноваційний процес як об'єкт управління інноваційним розвитком підприємства базується на інноваційній діяльності й охоплює весь цикл перетворення наукових досягнень в інновації, включаючи роботи з ініціювання, створення, розроблення, впровадження, реалізації й поширення інновацій. Управління інноваційним процесом обов'язково повинне передбачати як кінцеву мету здійснення дифузії інновацій, що є результатом визнання інновації широким колом економічних агентів.

Механізм управління інноваційним розвитком підприємства як сукупність методів і засобів впливу на інноваційні процеси базується на формуванні інноваційного потенціалу і його перетворенні в інноваційний капітал в умовах розвитку інтеграційних процесів взаємодії економічних суб'єктів. Загалом реалізація такого механізму повинна передбачати стадії: моніторинг існуючого рівня інноваційного процесу; розроблення концепції інноваційного розвитку підприємства, інтегрованої із загальною концепцією розвитку й як такої, що визначає принципи, пріоритети й напрями інноваційного розвитку, а також його цілі й завдання; моделювання інноваційного розвитку, що дозволяє підвищити якість і точність розроблення стратегії, а також планів і програм інноваційного розвитку підприємства; розроблення стратегічних орієнтирів і системи цілей; розроблення стратегії інноваційного розвитку; формування програми інноваційного розвитку;

організаційне проєктування структури управління інноваційним розвитком; вибір і обґрунтування методів управління інноваційним розвитком; правове й інформаційно-методичне забезпечення інноваційного розвитку; ресурсне (кадрове, технологічне, фінансове, інформаційне) забезпечення інноваційного розвитку; інструменти й важелі інноваційного розвитку (система показників інноваційного розвитку, система матеріального стимулювання й відповідальності працівників, зайнятих в інноваційній сфері, методи обліку, контролю й економічного аналізу, моніторинг інноваційного розвитку, інжиніринг і реінжиніринг бізнес-процесів, режим оподатковування й т. ін.).

Отже, з точки зору загального менеджменту повинна бути створена технологія ухвалення управлінського рішення щодо формування напрямку інноваційного розвитку підприємства як сукупності взаємозалежних процедур, що дозволяють розробити альтернативні рішення, обґрунтувати їх організаційно-економічну ефективність на основі стратегічного, ситуаційного та економічного аналізу й здійснити аргументований вибір стратегії інноваційного розвитку [48]. Важливою складовою є вибір методів менеджменту, особливо тих із них, що будуть найбільш ефективними при управлінні інноваційним розвитком підприємства, зокрема, методи генерування ідей (мозкова атака, метод синектики, морфологічний аналіз, ділові ігри й ситуації); методи оцінки (оцінка продукту, оцінки науково-технічного рівня й конкурентоспроможності розробок, оцінка організаційно-технологічного рівня виробництва, оцінка витрат, метод дерева значущості, оцінка порогу прибутковості, оцінка ризику й можливостей, оцінка ефективності інновацій); методи прийняття рішень (економіко-математичні моделі, таблиці рішень, побудова дерева рішень, порівняння альтернатив) та ін.

Управління інноваційним розвитком підприємств різних видів економічної діяльності повинне реалізовуватись на основі інноваційних цільових програм, що являють собою систему заходів, спрямованих на досягнення цілей інноваційного розвитку конкретного підприємства на основі поєднання наявного в нього інноваційного потенціалу й інноваційного

потенціалу тієї території, на якій воно веде свою господарську діяльність. При цьому розроблення інноваційних цільових програм повинна включати такий комплекс дій: оцінка поточного рівня інноваційного потенціалу організації й можливостей його використання; побудова дорожньої карти інноваційного розвитку підприємства; визначення з використанням даної карти вектора інноваційного розвитку підприємства на стратегічну перспективу й складання відповідного плану цільових заходів. Найбільш результативним управлінським інструментом необхідно вважати технологічну дорожню карту, що вважається однією із найбільш перспективних методик, за допомогою якої здійснюється виявлення потенційних ринкових ніш і вибір технологій, що дозволяють підприємствам максимально швидко розробити конкурентоспроможні продукти для перспективних ринків [49]. За таких умов вибір стратегії інноваційного розвитку здійснюється на основі послідовності широких експертних консультацій, що дозволяє передбачати різні, у тому числі й несподівані, шляхи розвитку подій та можливі виклики.

У той самий час необхідно зазначити, що дорожня карта не є прогнозом наукових і технологічних проривів у майбутньому, а швидше це інтеграція вимог щодо забезпечення майбутніх технологічних потреб. Вона передбачає вже задане майбутнє і просторових і тимчасових вимірів. Просторовий вимір відбиває відношення між науковими і технологічними програмами, проектами продукції і ринкових розробок у даний момент часу. Тимчасовий вимір – це еволюція і перетворення тих самих рівнів і відносин.

Основним інструментом реалізації цільової програми управління інноваційним розвитком підприємства є проектний підхід. У зв'язку з тим, що інноваційні проекти мають значну кількість керованих критеріїв, здатних радикально змінити привабливість проекту, це дозволяє менеджерам зосередитися на технології управління й формуванні інтелектуального капіталу як найважливішого інструменту будь-якого інноваційного проекту. Тому необхідно сформулювати такий механізм мотивації праці (з метою підвищення рівня інтелектуального капіталу), при якому всі працівники будуть зацікавлені

в реалізації стратегічних цілей інноваційного розвитку підприємства. Реалізація цього завдання вимагає значних змін як у системі підготовки фахівців всіх рівнів, що беруть участь в інноваційному розвитку підприємства, так і в системі управління.

Важливе значення в забезпеченні ефективності інноваційного розвитку підприємства, безумовно, має розроблення відповідної організаційної структури. Її визначають вибрана цільова спрямованість і стратегія інноваційного розвитку. Важливу роль при цьому відіграють розмір підприємства, специфіка, обсяг і номенклатура виробленої продукції, ціла низка інших факторів. Тому структура управління інноваційним розвитком буде специфічною для кожного підприємства, необхідно лише зазначити, що вона повинна органічно вбудовуватися в організаційну структуру управління в цілому. Крім того, необхідно забезпечити координацію діяльності всіх ланок підприємства, що формують управлінські рішення на різних рівнях, що має важливе значення для реалізації проєктів і програм інноваційної діяльності як за окремими видами продукції, так і за всім напрямом у цілому. Для великих підприємств доцільно створювати комітети з інноваційного розвитку, які повинні здійснювати розроблення як базових корпоративних стратегій, так і стратегій інноваційного розвитку, визначати конкретні напрями такого розвитку, розробляти відповідні проєкти й програми, здійснювати практичне керівництво й координацію. Очолювати такий підрозділ повинен перший заступник керівника підприємства. Доречно застосовувати один із різновидів змішаного типу оргструктури інноваційного підприємства – організацію робіт із проєктів. У цьому випадку підрозділ, що розробляє проєкт, складається з фахівців різних служб, адміністративно підлеглих керівникові теми. Проєктний підрозділ (бригада, група) організується для розроблення важливих комплексних проблем, що мають прикладне значення, і після розв'язання поставленого завдання розформовується.

Необхідною умовою ефективності інноваційної діяльності, а відповідно й інноваційної системи підприємства, є відповідна маркетингова підтримка.

Маркетингова діяльність у сфері інновацій містить у собі комплексне дослідження ринку, планування створення інновацій, аналіз їх конкурентоспроможності, цінову політику, просування інновацій, організацію збуту й розгортання сервісного обслуговування. Відповідно повинне бути розроблене необхідне методичне забезпечення за всіма зазначеними напрямками. Інноваційний маркетинг може мати предметом не лише просування на ринок нових продуктів, у тому числі й випущених при використанні більш продуктивних технологій, але й просування на ринок найновітніших технологій, у першу чергу продаж ліцензій на винаходи й ноу-хау, закладені в новий продукт або в технологічний процес, а також устаткування для його виготовлення. Необхідно зазначити, що рекомендація саме такого підходу обумовлена тим, що на продаж зазначених ліцензій у світі припадає близько 80% усього обсягу передачі технологій (трансферу технологій), нові технології можуть продаватися, наприклад, у формі виконання з використанням наявного науково-технічного заділу замовлень на підрядні наукові дослідження й розробки; надання інжинірингово-консультаційних послуг; продажу освітніх послуг; допущення представників покупців нової технології до стажування на діючих виробництвах, що реалізують цю нову технологію і т. ін.

Формування цілісного методичного забезпечення інноваційного розвитку неможливо без розроблення методики аналізу й оцінки ефективності як процесу інноваційної діяльності, так і інноваційного розвитку підприємства.

Аналіз інноваційного розвитку повинен здійснюватися комплексно й вміщувати в собі такі напрями [50]:

- аналіз власних вільних коштів і загального фінансового стану;
- аналіз показників витрат на інноваційну діяльність;
- структурний аналіз розглянутих, прийнятих до реалізації, реалізованих проєктів;
- дослідження системи обліку реалізації інноваційних проєктів і оцінку їх ефективності;
- оцінку впливу реалізованих проєктів на результати господарської

діяльності підприємства в цілому;

- аналіз кадрових ресурсів і науково-технологічної бази підприємства на предмет його готовності й здатності до здійснення інноваційної діяльності;
- аналіз інтегральних показників ефективності здійснення інноваційної діяльності;
- аналіз впливу зовнішнього середовища підприємства на його інноваційний розвиток;
- аналіз рівня й динаміки інноваційного розвитку.

Крім того, параметрами оцінки ефективності є [51]:

- підвищення конкурентоспроможності підприємства за показниками якості продукції й ефективності виробництва, досягнення балансу між стабільністю (управління традиційною технологією) і зусиллями із впровадження нової технології;
- -розвиток можливості швидкого сприйняття змін у поєднанні з процесом безперервного управління технологічними нововведеннями й програмним управлінням радикальними інноваціями;
- організацію взаємодії внутрішніх і зовнішніх елементів системи інноваційного розвитку, головними факторами якого є система інформації про ринок нововведень, відбір проєктів із альтернатив і взаємна зацікавленість, ефективність використання сучасних інформаційних технологій.

З позицій врахування існуючої залежності між конкурентними позиціями, ефективністю підприємства і його інноваційним потенціалом, ефективність інноваційного розвитку повинна досягатися за рахунок: підвищення якості продукції; реалізації політики ресурсозбереження; розроблення й упровадження нових видів продукції; освоєння рентабельних бізнес-проєктів; участі в розробленнях перспективних інноваційних рішень.

Важливе місце у вирішенні проблеми, що розглядається, належить визначенню ролі держави в інноваційному розвитку як середовища в цілому, так і кожного окремого підприємства. Необхідно враховувати, що у кожній країні є природні інноваційні пріоритети, що не залежать від пропонованих

наукових концепцій, що мають довгостроковий стратегічний характер. В Україні з її природними ресурсами є зовсім очевидні пріоритетні технологічні напрями цивільного призначення, які дійсно затребувані її економікою, і досягнення в яких можуть бути швидко й ефективно сприйняті в країні. Очевидно, що держава повинна зайняти більш активну позицію у питанні розвитку інновацій, і ця проблема повинна розглядатися з урахуванням ринкового розвитку та особливостей сучасних міжнародних інтеграційних процесів. Держава може й повинна взяти на себе проблему ефективної взаємодії науки й бізнесу, брати участь у створенні інституціональних умов для впровадження високих технологій через систему регулювання, усувати проблеми залучення капіталу в сферу наукових досліджень і високотехнологічних виробництв, використовуючи інструменти державно-приватного партнерства, брати участь у реалізації найбільш значущих інвестиційних програм, таких, як розвиток технопарків, технологічних кластерів, підтримувати просування вітчизняних інноваційних продуктів як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Лише середовище здатне визначати пріоритетні напрями досліджень і оцінити досягнення. Держава на підставі експертного аналізу тенденцій у світовій науці й технологій повинна визначати свої пріоритети, стимулювати їхню реалізацію або підтримувати наявними в її розпорядженні інструментами, що спонукає підприємства до участі в програмах інноваційного розвитку. Відсутність державної політики з питань підготовки фахівців у сфері реалізації інновацій в Україні також є досить актуальною проблемою. Не секрет, що науково-технологічний потенціал нашої країни високий, однак частка розробок, що дійшли до кінцевих споживачів, дуже мала. Це обумовлено тим, що нинішні фахівці не здатні побачити в науковій розробці комерційний продукт, а також грамотно здійснювати процес його комерціалізації. Звичайно, спроба перейти на цільову підготовку фахівців на основі замовлень учасників ринку дозволить вирішувати поточну потребу забезпечення кадрами. Однак при такій організації підготовки компетенції випускників в сфері інноваційного розвитку будуть низькими, тому що

підприємства не готові в повному обсязі оцінити критерії знань, які необхідні молодим фахівцям для сприйняття інноваційних процесів. Необхідно також врахувати, що інноваційна культура в країні в цілому перебуває на низькому рівні розвитку. Сьогодні потрібні значні зусилля не лише для просування нових ідей, але навіть для реалізації звичайних, зрозумілих рішень. Завдання системи підготовки фахівців і повинні полягати у формуванні конструктивного відношення до нововведень і формування інноваційної сприйнятливості.

Отже, управління інноваційним розвитком підприємства необхідно розглядати як самостійний вид управлінської діяльності, що має специфічні особливості, які необхідно враховувати при формуванні механізму управління підприємством: управління інноваційним розвитком підприємства на відміну від традиційного управління характеризується високою нестабільністю й мінливістю усіх його елементів, що супроводжується подоланням опору змінам і усуненням різних суперечностей. В основі найбільш результативного інноваційного розвитку підприємства перебувають технологічні інновації, здатні додати імпульсу для розвитку інших видів інновацій на підприємстві. Однак основною проблемою інноваційної діяльності є промислове освоєння наукомістких нововведень, їх комерціалізація й просування на ринку, пов'язані з необхідністю обов'язкової модернізації всієї господарської діяльності підприємства у випадку зміни технологій виробництва. Високий рівень ризику й невизначеності інноваційної діяльності вимагають постійного здійснення контролю й координації, а також реалізації комплексу заходів щодо забезпечення економічної безпеки створюваної інтелектуальної власності. Запропоновані концептуальні підходи будуть сприяти, по-перше, формуванню системної бази знань в царині науково обґрунтованого уявлення про категорію «інноваційний розвиток підприємства», по-друге, підвищенню ефективності управління інноваційним розвитком підприємства на основі подолання фрагментарності існуючих у даній сфері досліджень і перетворення їх у єдину систему, що дозволить приймати обґрунтовані управлінські рішення на практиці.

Висновки до розділу 1

Інноваційний розвиток підприємств передбачає постійне здійснення інноваційної діяльності задля забезпечення підвищення показників ефективності їхнього функціонування. Інноваційний процес із чіткою орієнтацією на кінцевий результат покликаний забезпечувати технічний і соціально-економічний ефект виробничо-господарської діяльності підприємств.

Інноваційний потенціал можна визначити як сукупність наявних інтелектуальних, технологічних, фінансово-економічних, науково-виробничих ресурсів з відповідним інфраструктурним забезпеченням, що спроможні створювати нові знання та ефективний механізм комерціалізації, а також сприяти економічному та науково-технічному розвитку. Визначено, що у загальному вигляді інноваційний потенціал підприємства визначається трьома основними складовими частинами, а саме кадровим потенціалом підприємства, фінансово-економічним потенціалом та науково-технічним потенціалом підприємства.

Управління інноваційним розвитком підприємства необхідно розглядати як самостійний вид управлінської діяльності, що має специфічні особливості, які необхідно враховувати при формуванні механізму управління підприємством: управління інноваційним розвитком підприємства на відміну від традиційного управління характеризується високою нестабільністю й мінливістю усіх його елементів, що супроводжується подоланням опору змінам і усуненням різних суперечностей.

В основі найбільш результативного інноваційного розвитку підприємства перебувають технологічні інновації, здатні додати імпульсу для розвитку інших видів інновацій на підприємстві. Високий рівень ризику й невизначеності інноваційної діяльності вимагають постійного здійснення контролю й координації, а також реалізації комплексу заходів щодо забезпечення економічної безпеки створюваної інтелектуальної власності.

2 Аналіз сучасного стану розвитку підприємств залізничного транспорту

2.1 Організаційно-економічна характеристика АТ «Укрзалізниця»

АТ «Укрзалізниця» є найбільшим оператором залізничного транспорту в Україні і має багаторічну історію.

Після здобуття Україною Незалежності залізниці були передані у власність новоствореному державному підприємству «Укрзалізниця». Згодом, з метою покращення управління та ефективності діяльності залізничної галузі, було прийнято рішення про реорганізацію «Укрзалізниці» у акціонерне товариство, яка відбулася 1 липня 2015 року. Створення АТ «Укрзалізниця» відбулося відповідно до Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо підвищення ефективності управління державними підприємствами» №674-VIII від 10 грудня 2014 року. Згідно з цим Законом, «Укрзалізниця» була реорганізована з державного підприємства в акціонерне товариство. Метою створення АТ «Укрзалізниця» було покращення управління та ефективності діяльності залізничної галузі України, а також залучення інвестицій в її розвиток. Акціонерами компанії стали держава та інші інвестори, що надало можливість залучення додаткових фінансових ресурсів для модернізації та розвитку залізничної інфраструктури.

АТ «Укрзалізниця» є найбільшим транспортним підприємством України та забезпечує перевезення пасажирів та вантажів на всій території країни, а також здійснює міжнародні перевезення. Компанія працює над модернізацією своїх послуг та впровадженням новітніх технологій для підвищення якості та швидкості обслуговування пасажирів та вантажів.

Основними напрямками діяльності компанії є перевезення на залізничному транспорті вантажів та пасажирів, надання послуг з технічного обслуговування та ремонту залізничних колій та споруд, експлуатація та

розвиток залізничної інфраструктури.

Однією з особливостей господарської діяльності АТ «Укрзалізниця» є значна залежність від державного фінансування та рівня якості залізничної інфраструктури. Крім того, компанія має значні проблеми зі старінням та зносом технічного обладнання, що потребує збільшення обсягу інвестицій у ремонт та модернізацію залізничного транспорту. Також варто відзначити, що у зв'язку зі складною економічною ситуацією у країні та зменшенням обсягів перевезень, компанія відчула негативний вплив на свою діяльність. Проте, АТ «Укрзалізниця» продовжує розвиватися та впроваджувати нові технології для поліпшення якості послуг та оптимізації витрат. Крім того, компанія активно співпрацює з іншими учасниками логістичного ланцюжка, такими як автотранспортні підприємства та морські порти, що дозволяє забезпечити високий рівень обслуговування та ефективно надавати транспортні вантажно-логістичні послуги. Також важливим напрямком діяльності компанії є розвиток технічної інфраструктури залізничного транспорту, зокрема, будівництво нових залізничних ліній, реконструкція та модернізація існуючих залізничних споруд та підвищення якості обслуговування пасажирів та вантажів.

АТ «Укрзалізниця» є ключовим учасником транспортного ринку України, який забезпечує ефективну транспортну інфраструктуру та надійні транспортні послуги для господарських суб'єктів та населення країни. Проте, компанія отримує значні виклики та має проблеми, які потребують розв'язання шляхом удосконалення організаційної структури та впровадження нових технологій.

АТ «Укрзалізниця» має 6 регіональних філій, які, станом на сьогодні, мають такі назви:

- «Південно-Західна залізниця»;
- «Південна залізниця»;
- «Придніпровська залізниця»;
- «Одеська залізниця»;
- «Донецька залізниця»;
- «Львівська залізниця».

АТ «Укрзалізниця» займається різними видами економічної діяльності, пов'язаними зі залізничним транспортом. Основні види економічної діяльності АТ «Укрзалізниця» включають:

- 49.20 Вантажний залізничний транспорт;
- 49.31 Пасажирський наземний транспорт міського та приміського сполучення;
- 86.21 Загальна медична практика;
- 85.32 Професійно-технічна освіта;
- 79.11 Діяльність туристичних агентств;
- 71.20 Технічні випробування та дослідження;
- 62.01 Комп'ютерне програмування;
- 61.10 Діяльність у сфері проводового електрозв'язку;
- 58.19 Інші види видавничої діяльності;
- 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування;
- 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту;
- 52.24 Транспортне оброблення вантажів;
- 52.21 Допоміжне обслуговування наземного транспорту;
- 52.10 Складське господарство;
- 08.11 Добування декоративного та будівельного каменю, вапняку, гіпсу, крейди та глинистого сланцю;
- 49.10 Пасажирський залізничний транспорт міжміського сполучення;
- 47.30 Роздрібна торгівля паливом;
 - 46.71 Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами;
 - 46.12 Діяльність посередників у торгівлі паливом, рудами, металами та промисловими хімічними речовинами;
 - 42.12 Будівництво залізниць і метрополітену;
 - 41.10 Організація будівництва будівель;
 - 35.13 Розподілення електроенергії;
 - 33.12 Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування

промислового призначення;

- 30.20 Виробництво залізничних локомотивів і рухомого складу;
- 25.72 Виробництво замків і дверних петель;
- 25.11 Виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій [35].

АТ «Укрзалізниця» надає послуги у сфері технічного обслуговування і ремонту залізничних колій, електровозів, дизель- та електропоїздів, пасажирських та вантажних вагонів. Крім того, компанія здійснює будівництво та реконструкцію залізничної інфраструктури, включаючи будівництво нових залізничних ліній, ремонт та модернізацію існуючих залізничних споруд. Компанія має власну мережу ремонтних баз, де проводиться ремонт та модернізація залізничної техніки. АТ «Укрзалізниця» забезпечує перевезення пасажирів на внутрішніх та міжнародних напрямках. Компанія пропонує різні види пасажирських перевезень: швидкі та потяги класу «люкс», залізничні експresi, приміські та міські електрички. Також АТ «Укрзалізниця» надає послуги з оренди вагонів для пасажирських перевезень, що дозволяє замовляти спеціально обладнані вагони для різних потреб та за бажанням клієнта. Крім пасажирських перевезень, АТ «Укрзалізниця» забезпечує перевезення вантажів в межах України та міжнародних напрямках. Компанія надає різні види вантажних послуг, включаючи доставку вантажів залізницею, транспортування вантажів контейнерним та інтермодальним транспортом. До того ж, АТ «Укрзалізниця» пропонує послуги з оренди вагонів для вантажних перевезень, що дозволяє замовляти вагони різного типу та обладнання в залежності від потреб клієнта. АТ «Укрзалізниця» займається виробництвом та продажем палива для залізничної техніки, а також надає послуги технічної експертизи залізничної техніки.

АТ «Укрзалізниця» має великий потенціал для розвитку та модернізації залізничної інфраструктури, що дозволить покращити якість та ефективність послуг, що надаються.

2.2 Аналіз господарської діяльності підприємств залізничного транспорту України

У результаті впливу негативних факторів протягом 2012-2021 рр. відбулися суттєві зміни в обсягах роботи вітчизняних підприємств залізничного транспорту, зокрема в напрямі виконання вантажних перевезень. Якщо у 2012 р. підприємствами залізничної галузі транспортовано 457,5 млн т вантажів, то у 2021 р. – 314,3 млн т, що на 143,2 млн т або 31,3 % менше показника 2012 р. (рисунок 2.1) [52].

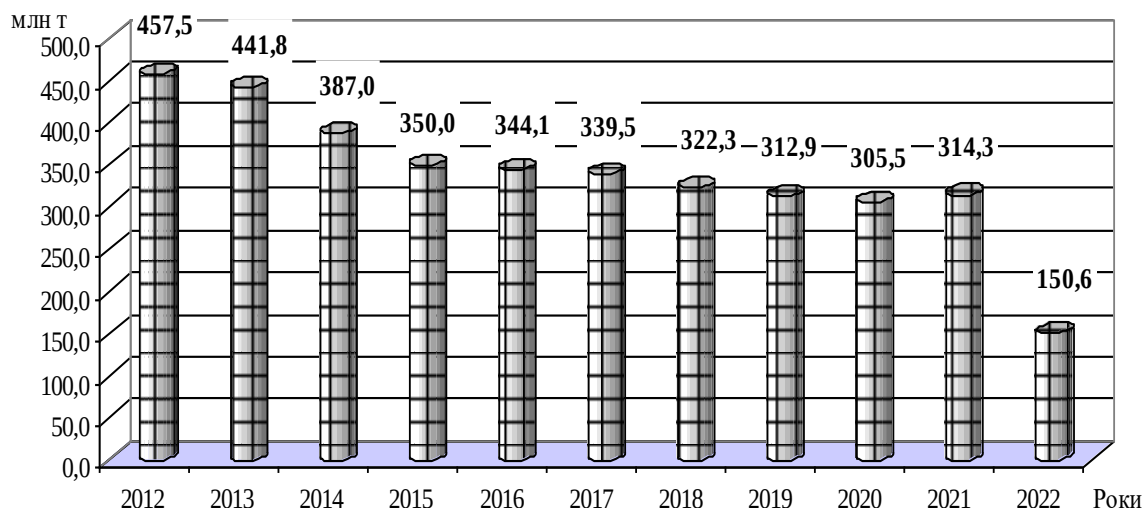


Рисунок 2.1 - Динаміка обсягу вантажних перевезень підприємств залізничного транспорту за 2012-2022 рр. [52]

Саме 2022 р. виявився найскладнішим випробуванням для української держави, у т. ч. і підприємств залізничного транспорту. Масштабні руйнації інфраструктури України призвели до подальшого скорочення обсягу вантажних перевезень залізничним транспортом, значення якого у 2022 р. досягло 150,6 млн т, що на 306,9 млн т або більш ніж у три рази нижче відповідного показника 2012 р. [52]. Поряд з цим слід відзначити, що незважаючи на вкрай складну ситуацію залізничний транспорт відіграв важливу роль у забезпеченні експорту української продукції (рисунок 2.2).

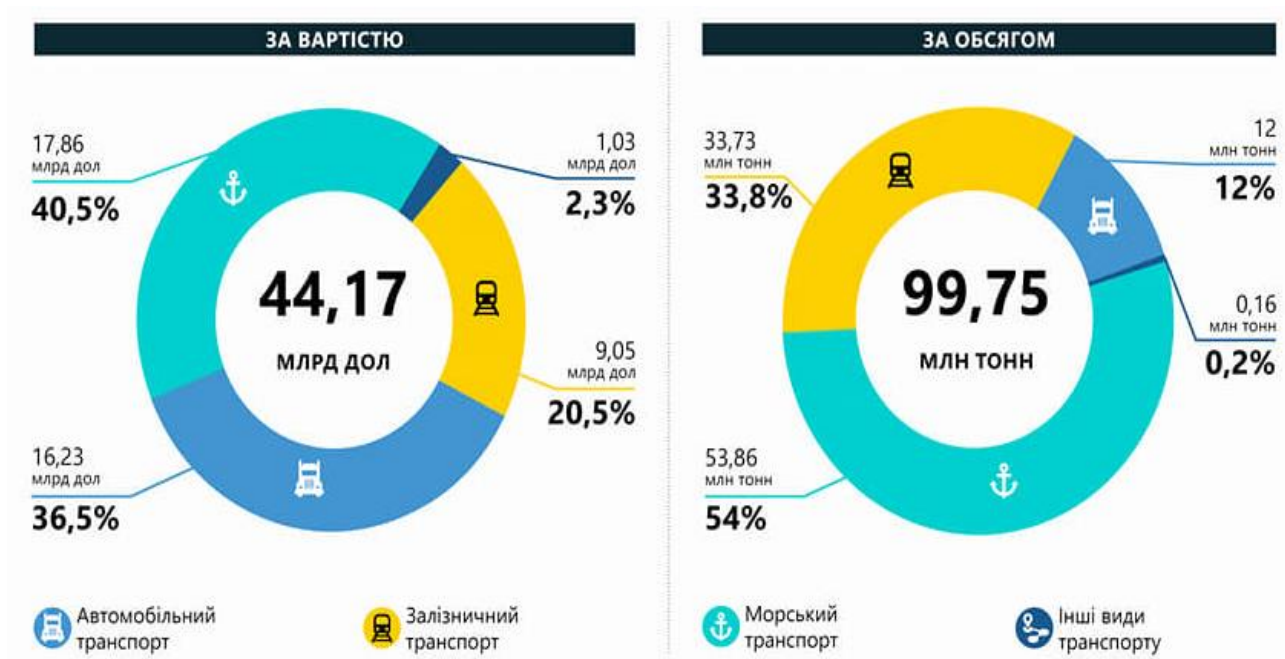


Рисунок 2.2 - Обсяги та вартість експортованої української продукції у 2022 р. у розрізі видів транспорту [53]

Підприємствами галузі перевезено 33,8 % (33,73 млн т) продукції українського експорту, що у вартісному вираженні склало 9,05 млрд дол. [53].

Деструктивні процеси відображує і структура перевезень за видами вантажів. Так, у 2012 р. найбільшу питому вагу займало кам'яне вугілля – 22,4 % (102,3 млн т), залізнична та марганцева руда – 16,0 % (73,1 млн т) і будівельні матеріали – 11,8 % (53,9 млн т). У свою чергу, у 2021 р. обсяг перевезень кам'яного вугілля залізничним транспортом скоротився на 50,2 млн т, а питома вага в структурі вантажних перевезень склала лише 16,0 %. Поряд з цим вдалося наростити обсяг перевезень залізничної та марганцевої руди – до 77,6 млн т (24,7 % загального обсягу вантажних перевезень), будівельних матеріалів – до 65,7 млн т (20,9 % відповідно), що дозволило останнім зайняти домінуючі позиції в структурі вантажних перевезень [52]. У 2022 р. порівняно з 2021 р. найбільшого скорочення зазнали обсяги перевезень залізних та марганцевих руд – на 59,1 %, кам'яного вугілля – на 41,2 %, чорних металів – на 57,6 %, будівельних матеріалів – на 65,3 % (рисунок 2.3) [54].

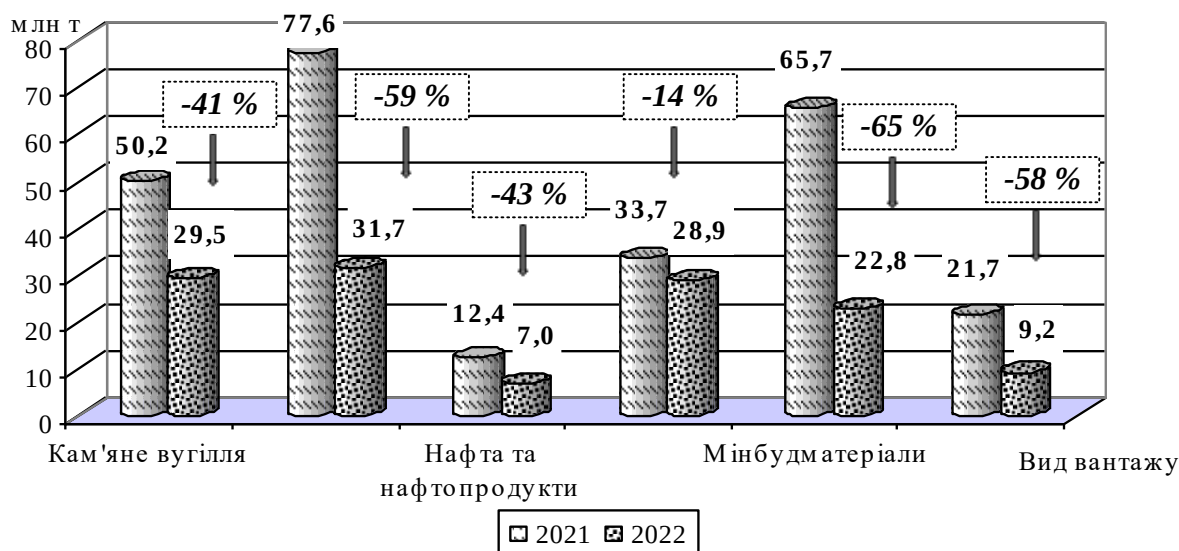


Рисунок 2.3 - Динаміка вантажних перевезень підприємств залізничного транспорту за видами вантажів у 2021-2022 рр., млн т [55]

Значно потерпає від війни та активних бойових дій і безпосередньо залізнична інфраструктура. За попередніми оцінками, загальний обсяг пошкодженого залізничного полотна за рік досягнув 507 км, кількість пошкоджених залізничних вокзалів і станцій – 126. Крім того, більше ніж 700 км залізничних колій знаходяться на тимчасово окупованій (після 24.02) території. Загальна кількість пошкоджених, знищених і втрачених будівель, які належать акціонерному товариству оцінюється в 5,5 тис. од. і близько 4 тис. споруд відповідно. При цьому руйнування залізничної інфраструктури продовжується і сьогодні, що змушує підприємства залізничного транспорту невпинно працювати над відновленням пошкоджених об'єктів. Загальні прямі втрати залізниці за рік війни оцінюються в 4,3 млрд дол., але зважаючи на вище сказане оцінити реальні фінансові втрати на сьогодні доволі складно [56].

Поряд з цим слід відзначити, що залізнична інфраструктура та рухомий склад на сьогоднішній день знаходиться у вкрай зношеному стані, що обмежує провізні та пропускні здатності української залізниці. Значного схвилювання викликає рівень зношеності тягового рухомого складу АТ «Укрзалізниця», який на сьогодні оцінюють у 96,9 %. При цьому найбільш зношеними є тепловози –

98,3 %, рівень зносу електровозів досягнув 94,4 %. Загалом локомотивний парк залізничної компанії налічує близько 3,5 тис. локомотивів, з яких у робочому стані було 2022 од., з яких лише 190 од. віком до 25 років. У свою чергу, 519 локомотивів з перепробігами потребують капітального ремонту, 170 од. взагалі не підлягають відновленню [57]. У зв'язку з таким критичним станом тягового рухомого складу АТ «Укрзалізниця» розроблено концепцію (прогнозу) роботи з парком локомотивів до 2033 р., в якій відзначено потребу нарощення та модернізації тягового рухомого складу. Зокрема, у концепції йдеться про потребу в 120 вантажних електровозах подвійного живлення, 490 – змінного струму і 352 – постійного. Кількість маневрових тепловозів у 2033 р. передбачена на рівні 850 од. Поряд з цим наведено й оцінку необхідних інвестицій для реалізації визначеного завдання: у 2021 р. на оновлення локомотивного парку необхідно 3,2 млрд грн, у 2022 р. – 4,7 млрд грн (з урахуванням закупівлі перших 5 нових електровозів подвійного живлення), у 2023 р. – 6,7 млрд грн. Загалом до 2033 р. на підтримку та розвиток локомотивного парку необхідно спрямувати 86,7 млрд грн [58]. Ця ініціатива є надзвичайно важливою для підтримки тягового рухомого складу залізничного транспорту в належному стані, однак поряд з цим слід вказати і на потребу врахування світових тенденцій у залізничній галузі, а саме будівництво та закупівлю інноваційного рухомого складу, що функціонує на альтернативних джерелах живлення, зокрема тягових акумуляторах, водневому паливі тощо.

Суттєво зношеним є і вагонний парк. Середній показник зношеності вантажних вагонів перевищує 90 %, зокрема рефрижератори, цементовози, зерновози, думпкари та мінераловози зношені на 100 %, думпкари – на 98 %, універсальні платформи та обкотишовози – на більш ніж 95 %. У найбільш придатному до використання стані знаходяться піввагони, оскільки в останні роки їх парк оновлювався (зношеність складає близько 83 %). Загалом наразі залізничною мережею курсує понад 174 тис. вантажних вагонів різної форми власності, з яких понад 54 % (95 тис. од.) експлуатуються з перевищенням нормативним терміном служби. Станом на 1 лютого 2022 р. неробочий парк

вантажних вагонів залізничної компанії налічував 39,1 тис. од., з яких 12,8 тис. вагонів потребували ремонту, 25,4 тис. од. проходили технічне обслуговування, виконання якого дозволить визначити частку вагонів, термін експлуатації яких можна буде продовжити за рахунок планових ремонтів [58].

Така ситуація стала результатом неналежного рівня оновлення та модернізації вагонного парку. Оскільки обсяг списаних вагонів протягом багатьох років у декілька разів перевищував рівень їх придбання. Щодо роботи акціонерного товариства в цьому напрямі протягом останніх років слід зазначити наступне: у 2016 р. було придбано 1048 од., у 2017 р. – 2721 од., у 2018 р. – 3351 од., у 2019 р. – 21 од. (рисунок 2.4) [57].



Рисунок 2.4 - Динаміка обсягів придбання, виробництва та ремонту вантажних вагонів підприємств залізничного транспорту [58]

У 2020 р. процеси придбання та виготовлення нових вантажних вагонів призупинено. Закупівля нових 4,5 тис. вагонів мала відбуватися починаючи з 2020 р. у рамках співпраці АТ «Укрзалізниця» з ЄБРР. Однак, договір було скасовано, а придбання рухомого складу так і не відбулося. У свою чергу, протягом 2021-2022 рр. вдалося побудувати на власних потужностях 11 та 177 од. відповідно [58]. Слід вказати і те, що у 2022 р. замовлено компанії Brand

Rock 40 вагонів-цистерн євростандарту. Надалі заплановано замовлення ще 120 цистерн та 80 інтермодальних платформ європейського габариту [59].

Поряд з цим технічний стан вагонів підтримувався шляхом виконання ремонтних робіт, але і їх обсяг не відповідав реальним потребам. Слід відзначити, що якщо у 2015 р. було проведено 28,9 тис. ремонтів, то у 2020 р. у 2,2 рази менше – 13,2 тис. од. У свою чергу, у 2021 р. обсяг виконаних ремонтів склав 20,5 тис. од., збільшившись на 55 %. У 2022 р. на потужностях АТ «Укрзалізниця» було відремонтовано 23,48 тис. вантажних вагонів, з них 12,5 тис. од. безпосередньо власності акціонерного товариства. Найбільша кількість ремонтів здійснена в розрізі таких видів вагонів як: зерновози – 4751 од., напіввагони – 1995 од., платформи універсальні – 1222 од., цистерни – 1119 од., платформи фітингові – 1 010 од. тощо [59].

Поряд з цим прискоренішими темпами зростає парк вантажних вагонів приватних власників. Так, протягом 2016-2020 рр. приватний парк вагонів зріс на 51 % з 63,2 до 95,6 тис. од. при практично незмінному кількісному стані вагонного парку АТ «Укрзалізниця» (рис. 1.6).

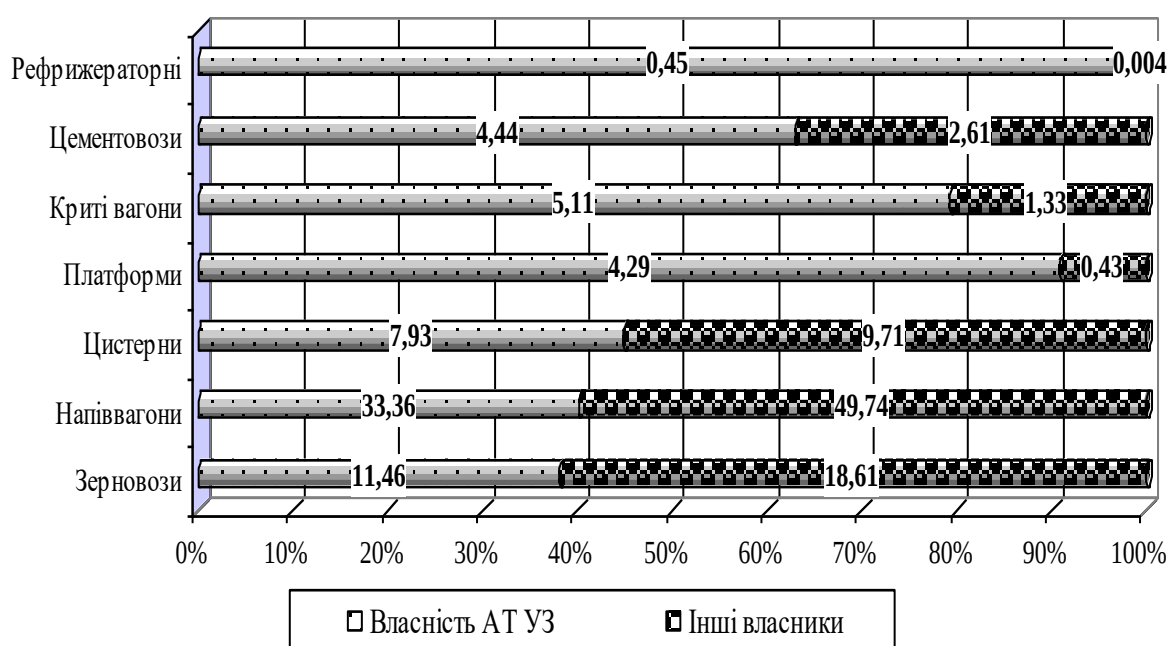


Рисунок 2.5 - Загальний парк вантажних вагонів АТ «Укрзалізниця» та інших власників у розрізі їх видів, тис. од. [60]

Суттєвою є кількісна перевага приватних власників за такими видами вагонів як зерновози (11,46 тис. од. у власності підприємств залізничного транспорту, 18,61 тис. од. – інших компаній), напіввагони (33,4 та 49,7 тис. од.), цистерни (7,9 та 9,7 тис. од. відповідно) [60].

Найбільшими приватними власниками вантажних вагонів в Україні є ТОВ «Лемтранс» – 21,3 тис. вагонів, ТОВ «Металургтранс» – 3,6 тис. од., ТОВ «Євразтранс Україна» – 3,2 тис. од., ТОВ «Рейллоджістікс» – 2,9 тис. од., ПрАТ «Укренерготтранс» – 2,9 тис. од. [49]. Так, станом на 1 січня 2022 р. кількість власників напіввагонів досягла 386, що на 17 більше, ніж на початку минулого року, кількість власників зерновозів зросла з 171 до 179 [47].

Задля покращення стану вагонного парку з 2022 р. мало розпочатися масштабне оновлення парку вантажних вагонів України, про що свідчить відповідна програма розрахована на період 2022-2031 рр. Метою реалізації такого програмного рішення визначено оновлення вантажного парку завдяки будівництву 51,3 тис. нових вагонів, з яких 36,7 тис. од. – піввагони та 14,6 тис. од. – зерновози. З метою поетапного виведення з експлуатації вантажних вагонів, які вже експлуатуються понад встановлений строк експлуатації, передбачено поетапне зниження граничних строків експлуатації, зокрема для піввагонів – з 44 років у 2022 р. до 22 років у 2031 р., зерновозів – з 45 до 30 років відповідно тощо [61]. Однак, у зв'язку з війною програму оновлення парку вантажних вагонів в Україні було зупинено.

Протягом 2022 р. АТ «Укрзалізниця» планувалося побудувати 1496 нових вагонів (1446 піввагонів та 50 зерновозів) і відремонтувати 31960 вагонів (20200 вагонів приватних власників та 11760 вагонів АТ «Укрзалізниця»). Фактично, як відзначалося вище, вдалося побудувати 177 вантажних вагонів і відремонтувати 23,48 тис. од. рухомого складу [61].

Обмежує можливості залізничної компанії надавати якісні послуги клієнтам і стан пасажирського рухомого складу, зношеність якого на сьогодні є вкрай критичною. За 2015-2020 рр. експлуатаційний парк рухомого складу, що забезпечує пасажирські перевезення, значно скоротився: кількість вагонів

зменшилася на 26 % до 2,8 тис. од., секцій електропоїздів (2 вагони в секції) – на 21 %, секцій дизель-поїздів (3 вагони в секції) – на 31 %. Із 15 нових швидкісних поїздів лише 12 успішно експлуатуються [62].

Середній вік вагонів складає понад 30 років, а рівень зношеності – 92,8 %. Така ситуація викликана в значній мірі незначними темпами оновлення та модернізації рухомого складу. За 2015-2020 рр. закуплено лише 113 вагонів, а модернізовано – 239 од. У свою чергу, у 2021 р. державою взято зобов’язання щодо необхідності покращення стану пасажирського рухомого складу і виділено кошти на його оновлення. Завдяки цьому підписано угоду між АТ «Укрзалізниця» та ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод», яка передбачає поставку 100 пасажирських вагонів, 20 з яких поставлено вже у 2021 р., а інші 90 од. – протягом 2022-2023 рр. У 2023 р. заплановано продовжити державну підтримку залізничної галузі в цьому напрямі. Слід відзначити і придбання у 2022 р. 2 дизель-поїздів [56].

Ще критичнішою є ситуація із залізничною інфраструктурою. Так, станом на кінець 2021 р. 6,9 тис. км колій потребують проведення капітальних ремонтних робіт, а 2,9 тис. км – реконструкції. У 2021 р. капітально відновлено 78,5 км головних і 48,8 км станційних та спеціальних колій, реконструйовано – 194,3 км [62].

Яскравим підтвердженням неналежного стану залізничного полотна дані рисунку 2.6, на якому чітко відображено, що обсяги капітального ремонту та реконструкції колій не відповідають реальним потребам у виконанні відповідних робіт. Це призвело до критичної ситуації, коли потреба в капітальному ремонті та реконструкції колій досягла рівня 9,8 тис. км у 2021 р.

У свою чергу, у 2022 р. вдалося наростити обсяг ремонту та реконструкції колій до 470,5 км. Такі темпи ремонтних робіт у тому числі були забезпечені виділенням коштів з державного бюджету в розмірі 17 млрд грн. У державному бюджеті на 2023 р. передбачено створення фонду для відновлення залізничної інфраструктури, у якому передбачено майже 36 млрд грн [62], що і підтверджують дані рисунку 2.6.

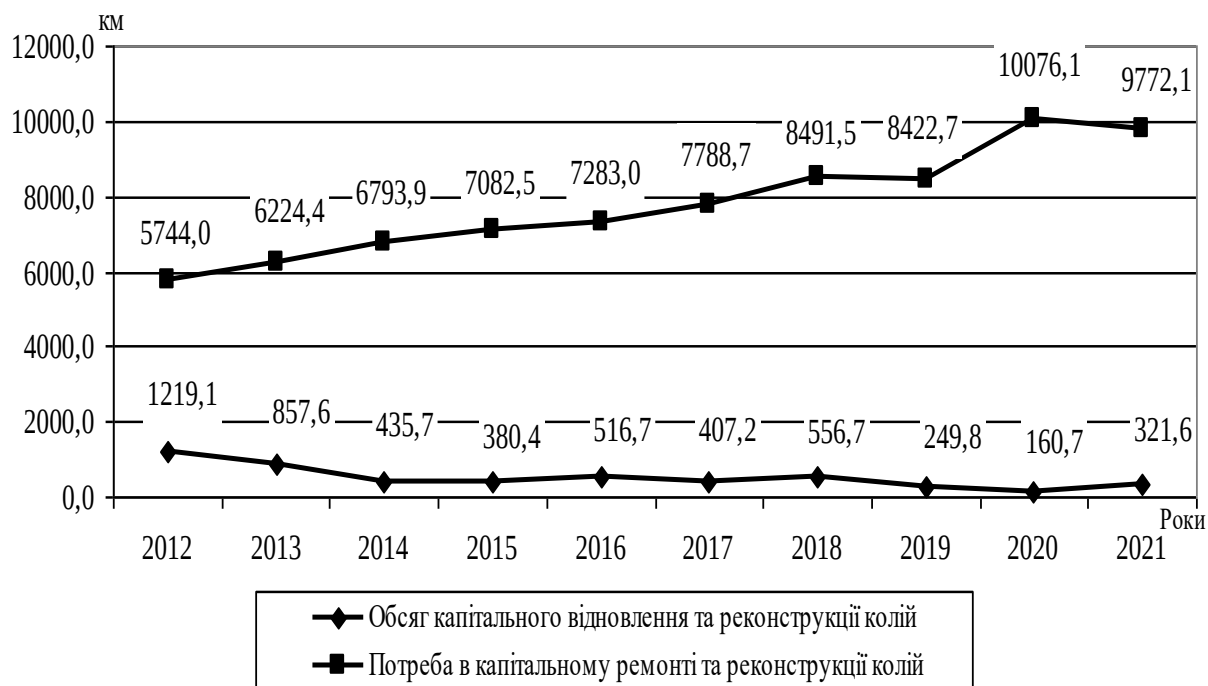


Рисунок 2.6 - Співвідношення обсягу та потреби в капітальному ремонті та реконструкції колій за період 2012-2021 рр. [63]

Рівень матеріально-технічного забезпечення підприємств залізничного транспорту суттєво ускладнює можливості останніх щодо належного виконання ремонтних робіт і утримання залізничної інфраструктури в належному стані. Для прикладу слід розглянути ситуацію з закупівлями рейок як основної складової виконання ремонту залізничного полотна. Так, якщо у 2012 р. було закуплено близько 110 тис. т рейок, у 2013 р., 2016-2018 рр. обсяги закупівель коливалися в діапазоні 35-44 тис. т на рік, у 2014-2015 рр. – на рівні 10-30 тис. т на рік, то у 2019 р. рівень закупівлі рейок знизилася до 17,5 тис. т, а у 2020 р. – до 12,2 тис. т. У свою чергу, у 2021 р. ситуація виявилася ще складнішою: у 2021 р. вдалося придбати лише 18,7 тис. т [61].

Ускладнює ситуацію і неналежний рівень обслуговування залізничної техніки. Як свідчать дані [60], техніка австрійського виробника Plasser&Theurer, призначена для ремонту колій, через неналежне обслуговування і закупівлю запчастин низької якості виходять в ладу. За даними 2021 р. з 55 австрійських машин, на які припадає основна робота з ремонту колій в Україні, 26 машин

виявились несправні, ще 22 машини – у граничному технічному стані, їхня експлуатація небезпечна [60]. Така ситуація характерна і для іншої техніки.

2.3 Аналіз результатів господарювання підприємств залізничного транспорту

В першу чергу розглянемо динаміку фінансово-економічних показників АТ «Урзалізня» за 2020-2022 рр. (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 - Динаміка фінансово-економічних показників АТ «Урзалізня» за 2020-2022 рр.

Назва показника	Роки			Абсолютне відхилення +/-		Відносне відхилення %	
				2021 до 2020 р.	2022 до 2021 р.	2021 до 2020 р.	2022 до 2021 р.
	2020	2021	2022				
Чистий дохід тис. грн	74463799	84674253	74641786	10210454	-10032467	13	-12
Собівартість тис. грн	74463799	81604402	73670575	7140603	-7933827	9	-10
Валовий прибуток (збиток) тис. грн	74463799	3069851	971211	-	-2098640	-96	-69
Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток чи збиток) тис. грн	8177350	2898465	7971526	-5278885	50733061	-65	175
Фінансовий результат до оподаткування (прибуток чи збиток) тис. грн	8177350	331389	9751430	-7845961	9420041	-96	284
Витрати (дохід) податку тис. грн	8177350	96336	-284238	-8081014	-380554	-99	-395
Чистий фінансовий результат (прибуток чи збиток) тис. грн	11772346	427725	10035668	-	9607943	-99,7	-324
				11344621			

За результатами аналізу фінансово-економічних показників АТ «Укрзалізниця» можна зробити висновок, що фінансовий стан досліджуваного підприємства є дуже складним. За економічними показниками підприємство працює збитково. Крім того, структура власності підприємства характеризується зменшенням частки оборотних і необоротних активів, що є наслідком недостатнього технічного стану активів та критичного рівня ресурсного забезпечення відновлення матеріалів і технічні компоненти. майновий та фінансовий стан підприємства погіршився. У 2020 році обсяги інвестицій стали різко негативними через пандемію COVID-19 та карантин. Так, інвестиційний план на 2020 рік становить 8442,3 тис. грн, що значно менше, ніж у попередні роки. Розглянемо причини, що призвели до такого стану підприємства. Зрозуміло, що ціни на споживчі товари та річні норми водовідведення випереджали транспортні тарифи. В результаті оновити рухомий склад та інфраструктуру за власні кошти стало неможливо.

Незважаючи на Закон України «Про залізничний транспорт» (Постанова Верховної Ради України від 04.07.96 р. №274/96-ВР), кошти, необхідні для будівництва, реконструкції та придбання рухомого складу, були вивільнені. бюджет. розганяючи пасажирів. За аналогічним сценарієм не закуповувалися електро- та дизель-приміські пасажирські поїзди, не закривалися соціально важливі приміські пасажирські напрямки.

Сьогодні пропускна здатність окремих ділянок і рідкісних залізниць досягла критичного рівня. «Через катастрофічну зношеність рухомого складу, розрив у закупівлі вантажних вагонів і локомотивів існує загроза незабезпечення потреб промислових галузей економіки у вантажних перевезеннях. знизилися показники бюджету та економічного розвитку країни. Через надмірну зношеність і низьку продуктивність пасажирського транспорту транспортні можливості практично вичерпані. Невжиття ефективних заходів щодо модернізації парку пасажирського транспорту призведе до повної неможливості перевезення пасажирів, що в свою чергу призведе до зменшення руху населення» [60].

Ускладнює проблему забезпечення розвитку підприємств залізничного транспорту та реалізації їх інноваційних ініціатив і збитковий характер роботи підприємств залізничного транспорту в останні роки. Надзвичайно складними стали 2014-2016 рр., 2020 р. та 2021-2022 рр., коли рівень збитковості коливався в межах 7,3-16,78 млрд грн (рисунок 2.7). Піковим в цьому сенсі став 2015 р. У свою чергу, у 2022 р. збитковість акціонерного товариства оцінили у 10,8 млрд грн. Щодо перспективи на 2023 р., то очікується збиток 20,2 млрд грн [64].

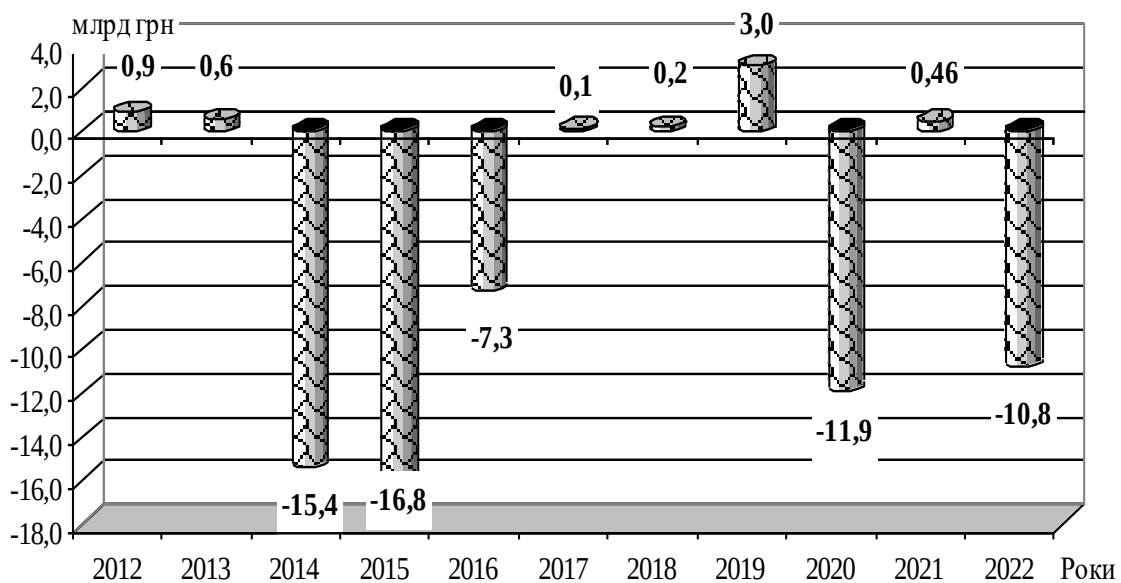


Рисунок 2.7 - Динаміка фінансових результатів діяльності підприємств залізничного транспорту за 2012-2022 рр., млрд грн [64]

Цікавою в цьому сенсі є інвестиційна активність інших учасників ринку залізничних перевезень. Так, зокрема обсяг капітальних вкладень компанії «Лемтранс» за підсумками 2021 р. склав 332 млн грн. При цьому компанія наразі зорієнтована на реалізації масштабних довгострокових проєктів щодо розвитку контейнерних перевезень і будівництва контейнерного терміналу, на реалізацію яких сукупно було спрямовано понад 200 млн грн. Задля цього компанією придбано у власність «Левада Карго», що надає транспортно-логістичні послуги і є мультимодальним контейнерним оператором. Значна увага зосереджена і на розвитку та модернізації вагоноремонтних депо. За

даним напрямом спрямовано понад 54 млн грн [65]. Зважаючи на напрями інвестиційної активності приватних транспортно-логістичних компаній можна говорити про значну перспективність їх співпраці з АТ «Укрзалізниця» у напрямі реалізації масштабних інноваційних проєктів.

Поряд з цим обмежує можливості забезпечення інноваційного розвитку підприємств залізничного транспорту і проблема з кадровим забезпеченням діяльності підприємств залізничного транспорту. Наразі найбільший дефіцит зафіксовано в розрізі робітничих професій, що обумовлено втратою престижу таких спеціальностей і зниженням кількості випускників. Не вистачає слюсарів, електрозварювальників, токарів, електромонтерів, електромеханіків тощо. Проєктом консолідованого фінансового плану АТ «Укрзалізниця» на 2022 р. передбачено, що середньооблікова кількість працівників складе 222,5 тис. люд., що порівняно з очікуваним виконанням 2021 р. свідчить про скорочення на 13,94 тис. люд., а відносно показника 2020 р. – на 25,4 тис. люд.. Порівняно з 2020 р. передбачено скорочення 4,1 тис. люд. сфери торгівлі та послуг, 3,9 тис. люд. – кваліфікованих робітників з інструментом, 3,8 тис. люд. – робітників з обслуговування, експлуатації та контролювання за роботою технологічного устаткування, складання устаткування та машин, 2,6 тис. люд. – технічних службовців, 2,6 тис. люд. – фахівців, 2,6 тис. люд. – професіоналів [66].

Слід відзначити і середньомісячні витрати на оплату праці: для одного працівника на 2022 р. ці витрати заплановані на рівні 15792 грн, що вище фактичного значення за 2020 р. на 39,7 %; для одного адміністративного працівника – 91848 грн, що на 9,8 % більше відповідного показника 2020 р. [67]. Тобто заробітна плата адміністративних працівників майже в 6 разів перевищує рівень оплати праці інших працівників. Це разом з неналежними умовами праці, недостатньо увагою керівництва до соціальної політики і соціального захисту працівників, втратою престижу працівників-залізничників значно демотивує персонал в аспекті як підвищення продуктивності їх праці, так і генерування інноваційних ідей. Даний факт викликає суттєве схвилювання, оскільки безпосередньо працівники даної галузі здатні

запропонувати дієві рішення.

У сучасних невизначених умовах до факторів, що перешкоджають розвитку конкурентоспроможності досліджуваного підприємства на світовому рівні, можна віднести наступні:

- війна, яка триває вже понад 8 років, зруйнувала залізничні колії, пошкодила та знищила майно АТ «Укрзалізниця», призвела до втрати майна на анексованих та окупованих територіях;

- на початку 2022 року призупинення залізничного сполучення з Росією та Білоруссю призвело до зниження надходжень від вантажів і пасажирів;

- через епідемію Covid-2019 навесні 2020 року було припинено пасажирські перевезення залізницею, внаслідок чого станом на 31 грудня 2020 року АТ «УЗ» зазнало збитків у розмірі 12 377 775 тис. грн.

Фактори національної конкурентоспроможності АТ «Укрзалізниця» такі:

- за останні 10 років зроста частка автомобільних перевезень вантажів у загальному обсязі вантажів, перевезених різними видами транспорту, що свідчить про загострення конкуренції у цьому виді перевезень;

- низький рівень розвитку транспортно-логістичних технологій та різних видів транспортних засобів у транспортній системі України знижує її конкурентоспроможність та обмежує вихід вітчизняної продукції на світовий ринок;

- різниця між шириною українських доріг і європейських доріг призводить до технічних труднощів, що іноді збільшує час транспортування вантажу через західний кордон до 20 днів;

- недосконалість законодавчої бази залізничного транспорту стримує розвиток галузі;

- у 2022 році у зв'язку з кардинальною зміною умов функціонування 36 транспортної галузі неможливо реалізувати національну транспортну стратегію України до 2030 року;

- порушення енергетичної безпеки України через обстріл об'єктів критичної інфраструктури, що призводить до зупинки та затримки руху поїздів,

а іноді і до скасування рейсів.

Фактори конкурентоспроможності АТ «Укрзалізниця» на рівні виробництва включають наступні.

- недостатня кількість рухомого складу, а також його пошкодження та знищення; - використання в локомотивному парку застарілих локомотивів, що призводить до поломки локомотивів;

- взаємосумісність, що потребує великих інвестицій у модернізацію обладнання та рухомого складу залізничних підприємств;

- недостатній рівень лібералізації вантажних залізничних перевезень [68, с. 103];

- дефіцит кваліфікованих кадрів у залізничній галузі існував ще до 2022 року, а з початком повномасштабної атаки ситуація з кадровим забезпеченням підприємств цієї галузі погіршилася через масову міграцію населення зі сходу. У західній частині України, а також за кордоном.

На рівні АТ «Укрзалізниця» факторами, що знижують його конкурентоспроможність, є наступні:

- недостатній інформаційний рівень послуг компанії, особливо необхідність оновлення сайту та додатку;

- менша клієнтоорієнтованість у послугах, що надаються компанією;

- монопольне становище АТ «Укрзалізниця» на ринку залізничних послуг не стимулює компанію надавати більш якісні послуги;

- низька мотивація працівників;

- необхідність оновлення рухомого складу, локомотивів та обладнання;

- проблеми, пов'язані з фінансуванням витрат підприємства, викликані форс-мажорними обставинами.

Враховуючи визначені фактори конкурентоспроможності АТ «Укрзалізниця» та інші зовнішні та внутрішні фактори, побудуємо матрицю SWOT-аналізу, яка дозволить визначити перспективи подальшого розвитку підприємств залізничного транспорту (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 - Матриця SWOT-аналізу для АТ «Укрзалізниця»

	Сильні сторони (S)	Бали	Слабкі сторони (W)	Бали
Внутрішні фактори	Вища енергоефективність залізничного транспорту, порівняно з автомобільним та авіаційним	8	Недостатня кількість рухомого складу та використання застарілого парку локомотивної тяги	-9
	Екологічність залізничного транспорту	8	Недостатня мотивація працівників	-7
	Низька собівартість перевезень масових вантажів, порівняно з іншими видами транспорту	7	Недостатній рівень інформатизації послуг	-5
	Високий рівень безпеки пасажирських перевезень	8	Низька якість послуг	-7
	Усього S	31	Усього W	-6
	Внутрішні фактори (Y) = Сильні сторони (S) + Слабкі сторони (W)			-8
				-42
Зовнішні фактори	Можливості (O)		Загрози (T)	
	Прискорення євроінтеграційних процесів і поява реальної можливості прийняття України до ЄС	8	Недостатній рівень лібералізації ринку	-7
			Припинення залізничного сполучення з Росією та Білорусією	-8
	Географічне положення та кліматичні умови нашої держави	9	Військові дії, що несуть руйнування, пошкодження та втрату майна АТ «Укрзалізниця»	-9
	Швидкий розвиток технологій та глобальна інформатизація	8	Пандемія, яку спричинив Covid-2019 і пов'язані з нею обмеження	-8
	Зростання ролі міжнародних економічних зв'язків	8	Зростання частки автомобільних вантажних перевезень	-7
	Реформування транспортної галузі України	7	Невідповідність українських колій європейським	-9
	Зростання ролі інтермодальних та мультимодальних перевезень	7	Недосконала законодавча база у сфері залізничних перевезень	-7
			Порушення енергетичної безпеки України	-9
	Усього O	47	Усього T	-64
	Зовнішні фактори (X) = Можливості (O) + Загрози (T)			-17

За підсумком проведеного SWOT-аналізу оцінювання факторів впливу на конкурентоспроможність потенціалу АТ «Укрзалізниця» можна зробити висновки, що загрози та слабкі сторони значно превалюють над можливостями та сильними сторонами.

Залізничний транспорт України не в повному обсязі виконує свої зобов'язання щодо забезпечення потреб громадського виробництва та

внутрішніх і міжнародних пасажирських перевезень населення. Втрата пропускної здатності та зношеність залізничного транспорту негативно впливає на національну економіку та загрожує стабільності та обороноздатності країни.

Висновки до розділу 2

Залізничний транспорт України вже протягом багатьох років потребує масштабного оновлення. Попри розпочаті реформи в залізничній галузі, цей процес не був завершений і не призвів до інноваційних зрушень. Постійне відкладання призвело до накопичення системних проблем, які нині набули критичних величин і посилюються й надалі. Цьому сприяють сьогоденні умови функціонування залізничного транспорту. Зокрема масштабні руйнації інфраструктури України призвели до подальшого скорочення обсягу вантажних перевезень залізничним транспортом. Найбільшого скорочення зазнали обсяги перевезень залізних та марганцевих руд – на 59,1 % або на 45,9 млн т через втрату металургійних потужностей усередині країни, а також звуження попиту на зовнішніх ринках. З тих самих причин скоротилися перевезення кам'яного вугілля на 41,2 % (20,7 млн т) та чорних металів на 57,6 % (12,5 млн т). Через заморожування великої кількості об'єктів будівництва скоротилися обсяги перевезень будівельних матеріалів на 65,3 % (42,9 млн т). За видами сполучення в кількісному вимірі найбільше скоротилися внутрішні залізничні перевезення – у 2022 р. вони зменшилися на 49,2 % або на 73,7 млн т порівняно з 2021 р. Експортні перевезення скоротилися на 47,1 % (52,9 млн т), імпортні – на 69,5 % (28,2 млн т) – переважно через блокування морських портів України, недостатню пропускну здатність залізничних переходів на заході України та неспроможність транспортної системи країн ЄС обслуговувати необхідний вантажопотік. Транзит зазнав скорочення на 76,9 % (8,8 млн т) .

Суттєві зміни у вантажних перевезеннях у поєднанні з цими проблемами є одним із основних викликів і обмежень, які постають перед впровадженням інноваційної стратегії: відсутність фінансових ресурсів для здійснення

необхідних інвестицій; втручання в політичні чи інші інтереси; традиційна географічна структура компанії та недосконалий досвід управління; загальний опір змінам.

Через недостатній фінансовий стан та операційну неефективність, а також значне недоінвестування через неринкову систему регулювання тарифів за останні кілька років, поточна ситуація з капіталом є недостатньою, що призводить до недостатнього рівня обслуговування.

Ситуація ускладнилася невиплатою урядом збитків, завданих пасажирському транспорту. Крім того, АТ «Укрзалізниця» постраждала через недостатню ринкову орієнтацію та низьку операційну ефективність.

Таким чином, нині не склалися передумови для реалізації інноваційних перетворень у залізничній галузі, що негативно впливає на ефективність роботи її підприємств і конкурентоспроможність залізничних транспортно-логістичних послуг на транспортному ринку.

3 Активізація інноваційного розвитку підприємств залізничного транспорту на засадах управління знаннями

3.1 Сутність і класифікація знань в сучасному суспільстві

Якщо в індустріальному суспільстві центральними змінними були праця та капітал, то в інформаційному суспільстві в якості таких виступають інформація та знання, які поміщають працю в якості джерела прибуткової вартості. У таблиці 3.1 представлено порівняння різних етапів розвитку суспільства.

Таблиця 3.1 – Процес розвитку суспільства [69]

Аналізований параметр	Аграрне суспільство	Індустріальне суспільство	Інформаційне суспільство
Принцип, що управляє розвитком	Традиціоналізм	Економічне зростання	Центральне місце знань, інформації
Головний сектор виробництва	Заготівля сировини	Обробка	Інформаційні послуги
Головний контингент робочої сили	Селянин, зайнятий освоєнням природного середовища	Робочий, зайнятий переробкою матеріалів	Службовець, який працює з інформацією, знаннями, символами
Управлінська група, що сполучає ресурси	Господар, власник	Підприємець, керівник	Дослідник, фахівець, провідний адміністратор
Основна виробнича одиниця	Родина	Підприємство, завод, фабрика	Дослідний інститут, сервісний офіс
Вищий рівень потреб	Основні побутові потреби	Соціальні потреби	Самореалізація, потреба в знаннях, інформації
Перспектива часу	Спрямованість у минуле	Адаптація до теперішнього часу	Спрямованість у майбутнє, прогнози, сценарії
Члени соціальної комунікації	Людина – природа	Людина – машина	Людина – людина
Рушійна сила	Природні ресурси, фізична сила	Створена енергія	Інформація, обробка знань
Стратегічний ресурс	Продукти харчування, сировина	Реальний капітал, «ноу-хау»	Освіта, розумовий капітал
Технологія	Ручна праця	Механізована технологія	Розумова технологія
Метод, що управляє рішеннями	Здоровий глузд, «метод проб і помилок», досвід	Емпіризм, випробувальне дослідження	Модель, теоретична база ухвалення рішень, аналіз систем і т.п.

На початку 1990-х рр. розвинені країни світу почали перехід до такого етапу розвитку, який отримав назву нової або інноваційної економіки, заснованої на знаннях. Основними ознаками збільшення є інноваційна активність, до якої входить наукова продукція та послуги, зростання інвестицій у науку та освіту, розвиток і широкомасштабне використання інформаційно-комунікаційних технологій, а головним джерелом зростання становлять інтелектуальні ресурси, носіями яких можуть бути не тільки окремо взяті співробітники компаній, но і сама компанія.

Під економікою знань слід поняти економіку, яка створює, поширює та використовує знання для прискорення власного зростання та підвищення конкурентоспроможності. Саме економіка знань стає потужним імпульсом прискорення технологічного розвитку, підвищення наукоємності та конкурентоспроможності продукції, сприяє диверсифікації діяльності, сприяє подоланню депресії та підйому виробництва в окремих країнах та їх регіонах.

В економіці, заснованої на знаннях, під терміном «знання» розуміється не тільки масив інформації, якою володіють конкретні люди, але і частина продуктів і послуг. Знання – це освідченість, компетентність або розуміння, досягнуте в результаті досвіду або навчання.



Рисунок 3.1 - Трикутник ієрархії знань [70]

Знання відрізняється від понять «дані» та «інформація».

Дані – це сукупність різних об'єктивних факторів, це все, що реєструється, описується і сприймається людиною. Дані – це розрізнені елементи інформації, не систематизовані і не проаналізовані людиною, а тому не мають сенсу. Організація володіє великими масивами даних, але практично не використовує їх у своїй діяльності.

Інформація – це ієрархічна сукупність даних про тих чи інших аспектах реального світу, це дані у визначеному контексті. Другими словами, інформація – це оброблені дані. Вона не стане знанням, поки не буде оброблена людиною. Інформація є важливою складовою знань і є входом до процесу розвитку знань і деяких конструкцій, у яких відбувається перетворення знань. На цій стадії інформація активно використовується.

Можна виділити дві важливі характеристики інформації:

- інформація завжди зв'язується з процесом, рухом;
- інформація сприяє проясненню ситуації.

При цьому для людини, що має або передає це повідомлення, воно не є інформацією, для нього воно – знання.

Цінність або корисність інформації забезпечується можливістю давати додаткову свободу дій користувачу, що обумовлено самою сутністю та основним призначенням інформації – здатністю сприймати невизначеність ситуації, в якій виявився суб'єкт. Практична значущість інформації для одержувача полягає в тому, що вона дозволяє йому знайти найбільш оптимальну стратегію для досягнення поставленої цілі, в цьому і полягає цінність інформації як елемента виробничих сил суспільства.

Стосовно до діяльності співробітників організації інформація володіє такими властивостями [71-72]:

1. Інформація не може «застарівати», оскільки вона представляє собою, перш за все, тимчасовий сигнал, який відповідає тій чи іншій часовій парадигмі (духовній, культурній, політичній). Так, наприклад, може бути інформація про те, що організація, змінилася у часі – від суб'єктно-об'єктної моделі до моделі

бізнес-системи, але власне поняття «організація» зникнути і застаріти не може, воно просто буде відновлено в кожному наступному проміжку часу інакше. Твердження про те, що виробництво інформації завжди повинно бути адресним, інакше воно безглуздо, дуже неоднозначно, так як інформація різного роду може бути корисною для різних груп працівників підприємства, тому вона повинна бути доступна для всіх;

2. Інформація має головне призначення (властивість) – спонукати не тільки до дій, а, перш за все, до усвідомлення. Відповідно до цього будь-яка інформація, що надходить від керівництва організації, повинна носити однозначний (на даний момент часу) характер і повинна бути виражена в зручній для співробітників конкретної організації формі;

3. Дія будь-якої інформації завжди осередкована часом. Так, ціна однієї і тієї інформації відрізняється в різних проміжках часу (наприклад, інформація про діяльність конкурентів організації, інформація про погодні умови);

4. Інформація опосередкована середовищем. У межах як країни загалом, і у межах організації інформація як енергетична сутність справить необхідне керівництву дію лише за умов підготовленої при цьому дії середовища (як, наприклад, будь-яка революція відбувається лише тоді, як у країні склалися революційні умови). Інформація в умовах підприємства більшою мірою опосередковується культурним середовищем організації, оскільки будь-який сигнал до дії по-різному сприймається за різних ціннісних установок людей;

5. Інформація має широкий спектр впливу, тобто. безліч «адресатів». Так, інформація впливає різних співробітників, і існування різноманітних інформації нерозривно пов'язані з існуванням організації загалом;

6. Управляти інформацією неможливо, можна лише контролювати напрямок інформаційних потоків. Керувати слід одержуваними на підставі інформації знаннями, які будуть використані в діяльності підприємства.

У сучасній теорії економіки, що ґрунтується на знаннях, об'єктом досліджень є структура «знання — науково-технічний прогрес». Засобом виробництва є знання. Інтелектуальний ресурс є тим безперервно

відтворюється, розростається і ускладнюється середовищем і одночасно основою, на якій будується конструкція нової економіки, при цьому багато її особливостей обумовлені властивостями конструкційного матеріалу. Ми вже представляли деякі відмінності двох економічних епох, індустріальної та справжньої, тепер звернемося до їх першорядних ресурсів. До основних властивостей знань як специфічного ресурсу можна віднести [73]:

- знання є загальним надбанням;
- знаннями можна тільки користуватися, вони не витрачаються;
- скільки б знання не використовувалися, вони не перестають бути корисними;
- оскільки запас знань не зменшується, кожен може ними скористатися без побоювання, що йому не вистачить;
- знання не мають проблеми товарного дефіциту - продавець знань при їх продажу не позбавляється останніх, він залишається їх власником і може багаторазово продавати їх (на відміну від матеріальних речей);
- «собівартість» отримання знань не залежить від їхнього «тиражування» та числа користувачів;— знання не ограничені пространством;
- деякі види знань чутливі до часу — вони старіють, іноді миттєво;
- застаріла, знання не зникають без сліду; — знання як економічна категорія набувають цінності лише у контексті конкретної стратегії їх застосування;
- уповільнення, тим більше припинення процесу отримання знань, консервація таким чином запасу знань ведуть до їх знецінення;
- чим більше знань, тим вони, як правило, дорожчі і якісніші (у світі речей навпаки: чим їх менше, тим вони дорожчі і краще за якістю);
- обсяг знань безперервно збільшується (на відміну від непоправних матеріальних ресурсів);
- при кожній передачі знань кількість їх власників збільшується (до колишнього власника додається новий);
- будь-яка економічна діяльність породжує більший обсяг знань

(інформації), ніж споживає;

- процес відтворення нових знань непередбачуваний – результати досліджень не завжди залежать від вкладених у їх отримання коштів;

- доведення знань до споживача може здійснюватися миттєво, в реальному часі;

- накладні витрати на відтворення знань незначні порівняно з повною вартістю витрат на отримання знань, де ця вартість і концентрується (на противагу світові речей, де процес тиражування та доведення до споживача коштує дорожче за процес створення);

- знання при їх тиражуванні демонструють зростаючу прибутковість на відміну від матеріальних продуктів;

- знання мають унікальну здатність, їх можна уявити, зберігати, передавати, а деякі навіть використовувати в уніфікованому, однаково вигляді - в цифрових кодах (представити матеріальні та інші економічні ресурси в такому ж універсальному вигляді теорія пізнання матерії, можливо, і дозволяє, але вона не дозволяє ними користуватися у повсюдній практиці).

Таким чином, основними характерними та специфічними особливостями нового економічного ресурсу – знань та інформації – є його глобальність, невичерпність, нематеріальність, мінливість, універсальність уявлення, інваріантність до способів застосування та ін. На цих властивостях будується економіка знань.

3.2 Підходи до управління знаннями на підприємствах залізничного транспорту

Комплексне і раціональне застосування розкритих компонентів знань є підґрунтям інноваційного розвитку. Нині на підприємствах залізничного транспорту існує ряд проблем, що зумовлюють неефективність використання знань, ключовими з яких є такі [74]:

- не налагоджена система документообігу;

- дублювання інформації;
- недостатньо високий рівень навичок володіння комп'ютером спеціалістами, відсутність відповідного навчання на підприємствах;
- підбір і розстановка кадрів не за об'єктивними, а за суб'єктивними критеріями; низький рівень корпоративної культури, атмосфера далека від творчої, ініціатива не заохочується;
- відтік кваліфікованих працівників; нерівномірне навантаження працівників, в основному перевантаження поточними завданнями тих, хто міг би за наявності часу виконувати творчі, стратегічні завдання, тощо.

Вирішення окреслених проблем потребує формування ефективної системи управління знаннями на підприємствах залізничної галузі.

Поняття «управління знаннями» (Knowledge Management) почало використовуватися в середині 90-х років у великих корпораціях, де проблеми обробки інформації набули критичного характеру. Нині існують різноманітні визначення поняття «управління знаннями», основні з яких розподілено за підходами і подано в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Підходи до визначення поняття «управління знаннями»
(складено на основі джерел [71-72, 75-82])

Автор	Трактування
1	2
<i>підхід «Процесний»</i>	
Вііг К.	Управління знаннями – систематичне формування, оновлення та застосування знань з метою активізації ефективності діяльності підприємств
Амосов О., Гавкалова Н.	Управління знаннями – процес або практика формування, а в подальшому – ефективного використання людського, інтелектуального та соціального капіталів на підприємстві
Вовк Ю.	Управління знаннями – це процес, що є послідовністю певних взаємопов'язаних дій, спрямованих на надання знанням додаткової управлінської цінності, та визначено послідовність етапів процесу управління знаннями
Воронкова А.	Управління знаннями – це процес, у якому діяльність, спрямована на досягнення цілей, розглядається не як тимчасова, а як серія безперервних, взаємопов'язаних дій, що зумовлюють зміцнення та розвиток конкурентних переваг підприємства

Продовження таблиці 3.2

1	2
<i>підхід «Управлінська технологія»</i>	
Тітяєв В., Шахбазова А.	Управління знаннями – це сума всіх методів та заходів, які використовуються підприємством для того, щоб створювати знання і робити їх доступними в будь-який час і на будь-якому робочому місці для тих виконавців, які використовують ці знання в своїй професійній діяльності »
Федулова І.	Управління знаннями – це сукупність управлінських впливів на способи, методи, форми відображення дійсності в мисленні людини за допомогою перевіреного суспільною практикою результату процесу пізнання для забезпечення практичного використання і розповсюдження згідно із визначеними цілями
<i>підхід «Стратегія»</i>	
Нонака І., Такеучі Х.	Управління знаннями – це стратегія підприємства, спрямована на виявлення, акумулювання та ефективне використання наявної на фірмі інформації, досвіду й кваліфікації співпрацівників, задля підвищення якості обслуговування клієнтів і скорочення часу реакції на мінливі ринкові умови
<i>підхід «Результативний»</i>	
Бенсік А., Богнар К.	Управління знаннями – будь-яка діяльність, мета якої – скласти схему, збирати, систематизувати, розділяти, розвивати та використовувати ефективно збережені, задокументовані знання, компетентність та досвід організації
Руглер Р.	Управління знаннями – підхід до збільшення або створення цінності шляхом активнішої підтримки досвіду, пов'язаного з ноу-хау та знаннями, що і як робити, які існують однаковою мірою як у межах організації, так і поза нею

Витоки сучасної теорії управління знаннями було закладено науковою школою менеджменту. Один із її основоположників — Ф. Тейлор — у своїх роботах досліджував витрати часу та фізичної енергії для виявлення «оптимального методу» організації праці, у тому числі й при організації діяльності з виробництва нових знань. Тейлор пропонував розглядати процес виробництва нових знань як діяльність із формалізації досвіду та навичок робітників, а процес управління знаннями — як діяльність менеджерів із класифікації досвіду навичок робітників та впровадження їх у виробничі процеси.

Управління знаннями — галузь теоретичної та практичної діяльності, що почала формуватися на початку 90-х років. та набула найбільшого поширення у

форматі розвитку економіки знань. Термін «управління знаннями» був запроваджений К. Війгом і в загальному випадку означає систематичне формування, оновлення та застосування знань з метою максимізації ефективності підприємств. Управління знанням – це, по суті, управління процесами, пов'язаними із знанням, або управління процесами роботи зі знанням. Існує два сформовані підходи до управління знаннями, що істотно відрізняються один від одного

Аналіз поданих в таблиці 3.2 підходів і трактувань поняття «управління знаннями» вказує на те, що це цілеспрямована та систематична управлінська діяльність щодо забезпечення ефективного отримання, передачі та використання знань на підприємстві. Вона включає розробку методик, процедур, стандартів, визначення джерел, створення інструментів для пошуку, отримання, поширення, оцінки, зберігання, трансферу та перетворення знань, необхідних елементів інтелектуального капіталу. За допомогою управління знаннями організовують процес комунікацій (цільового спілкування) в корпоративних спільнотах, направляючи його на створення нових і оновлення існуючих знань і допомагають співробітникам підприємств вчасно вирішувати завдання, приймати рішення і робити необхідні дії, отримуючи потрібні знання в потрібний час. Застосування методик управління знаннями робить можливим використання колективного досвіду та знань і перетворення їх в корпоративний капітал. Відповідно система управління знаннями – це комплекс принципів, методів, засобів, множин інформації, людей і мережі їх взаємних зв'язків, який дає змогу прийняти і реалізувати стратегії управління знаннями для досягнення цілей підприємства. Система управління знаннями є підсистемою підприємства, яка інтегрує, підтримує діяльність інших підсистем підприємства, наприклад, системи управління якістю, інформаційно-комунікаційної системи, систему контролінгу тощо. Крім того управління знаннями підтримується системами стратегічного управління, управління людським капіталом, маркетингового управління, управління фінансами, управління логістикою, операційного управління, тощо (рисунки 3.2).



Рисунок 3.2 – Складові управління знаннями в контексті інтелектуалізації систем менеджменту підприємств

При формуванні системи управління знаннями на підприємствах залізничного транспорту слід дотримуватися певних принципів, аналізуючи і вивчаючи які можна дати оцінку всій системі, виявити елементи, що працюють справно і ті, що вимагають коригування. До основних принципів управління знаннями слід віднести [77, 82]:

- принцип гнучкості. Завдяки йому, реалізуються індивідуальні освітні потреби і знання оновлюються відповідно до нових досягнень науки, появи інших потреб. Це сприяє адаптації знань до мінливих умов;
- принцип селективності. Під ним мається на увазі здатність вільно обирати. Спеціаліст, працюючи в своїй області, повинен не тільки ефективно здійснювати свою трудову діяльність, а й сам засвоювати здібності, навички та

вміння, тим самим буде формуватися його «інтелектуальний багаж». Такий сплюд. створює певну дисципліну, тобто визначає, які знання є необхідними, а які ні. Внаслідок цього формується структурована система, що забезпечує роботу всієї організації;

- принцип поєднання науково-методичної та практичної частин. Цей принцип допомагає виробляти нові знання, впроваджувати їх в організаційне середовище. На практиці ж такі знання зміцнюються і стають новим механізмом управління;

- принцип достатності. Його характеризує те, що знань повинно вистачати для професійної діяльності. Саме воно визначає наскільки точно буде прийнято рішення, наскільки ефективний буде результат;

- принцип структурування. Він передбачає розвиток навичок, інтелектуального потенціалу, а також інтеграційні процеси, поширення яких призведе до ефективної діяльності;

- принцип актуалізації. Під ним мається на увазі відповідність проблемам, в яких відбивається найбільша потреба щодо прийняття рішень. Знання повинні бути актуальні, адже інакше вони втрачають усілякий сенс;

- принцип науковості. У двадцять першому столітті щоб управляти необхідно розуміти особливості та об'єктивні тенденції економіки, науковий апарат при формуванні рішень і аналіз подій. Всі ці структури утворюють стабільне і результативне управління. Потрібно опановувати наукові методи управління, для того щоб зрозуміти витoki, характер існуючих проблем і правильно їх вирішувати;

- принцип концептуальності. Він включає умови повноти і закінченості, послідовність освітньої діяльності, головні положення менеджменту. Це дозволить створити логічну структуру знань;

- принцип практичності. Практична спрямованість дозволяє організувати знання, застосувати їх у повсякденній діяльності. Так само цей принцип пов'язаний з усвідомленням своїх здібностей і сферою їх реалізації;

- принцип сполучення. Знання розподіляються по різних сферах, і це сприяє утворенню окремих механізмів прийняття рішень;
- принцип проблемності. Він орієнтується на аналіз внутрішньої структури проблеми, її розпізнавання і рішення. Таким чином, управління засвоюється завдяки пошуку і вибору альтернативних варіантів дій;
- принцип перспективності. Знання повинні формувати перспективне мислення у своїй справі. Необхідною умовою вважається бачення етапів поліпшення менеджменту, всієї системи змін, які і визначають закономірності функціонування в майбутньому;
- принцип відповідності. Щоб знання приносили прибуток, вони повинні відповідати своїй галузі реалізації і своєму власникові. Адже одне і те ж знання, але в різних володарів може організовуватися по-різному. Тобто якщо, наприклад, знання в області планування у однієї людини трактується як здатність створювати план дій на поточний момент, то в іншого - може виступати як перспектива на майбутнє (який результат принесе нова стратегія при зміні умов).

На процес управління знаннями впливає ряд факторів, які зображено на рисунку 3.3.

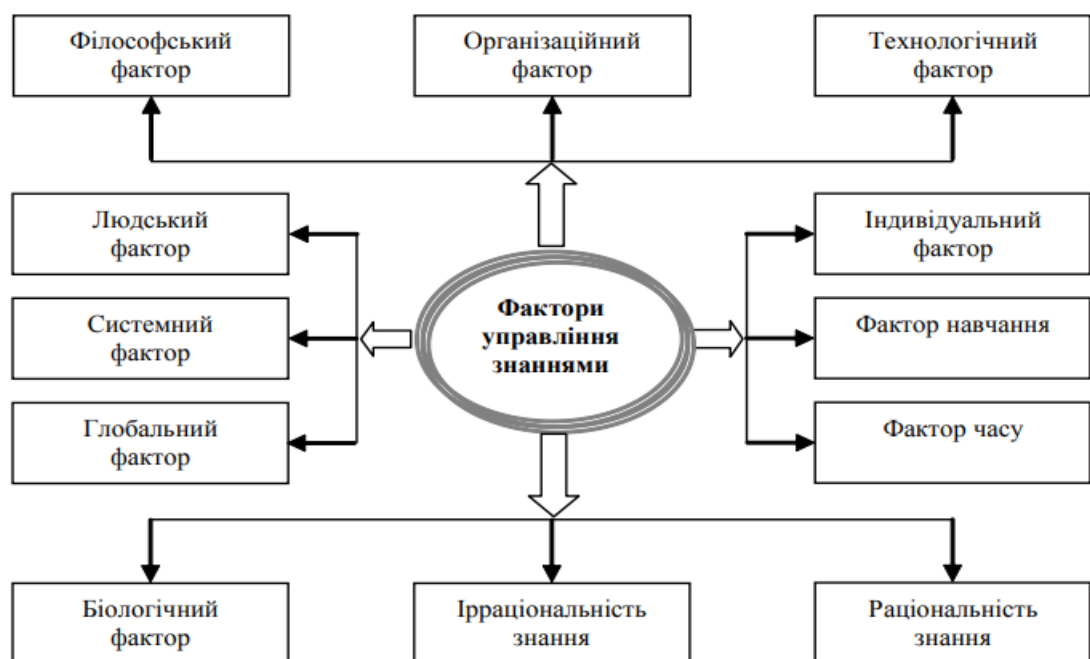


Рисунок 3.3 - Фактори управління знаннями

В процесі управління знаннями необхідно також враховувати ряд факторів, пріоритетними серед яких є: людський, технологічний, індивідуальний, організаційний, глобальний, фактор часу.

Впровадження системи управління знаннями на підприємствах залізничного транспорту є надзвичайно складним завданням, що вимагає суттєвих трансформацій, пов'язаних зі зміною культури, структури і стилю управління.

Загалом термін «управління знаннями» означає не тільки управлінські функції, в нього входять і операційні функції, пов'язані безпосереднім накопиченням і використанням знань. Структурування тактичних і стратегічних процесів у сфері управління знаннями може уточнюватися і коригуватися, принциповим тут є визнання стратегічної спрямованості даної діяльності. При цьому повинен забезпечуватися легкий доступ співробітника до всього масиву знань, наявного в організації, що дозволить йому приймати більш ефективні рішення. Доцільно розглянути стандартний життєвий цикл управління знаннями, що складається з шести основних етапів.

Етап 1. Створення знань (встановлення вимог). Нові знання створюються як у внутрішньому середовищі організації, так і за її межами. Вони є результатом роздумів і творчої діяльності окремих людей, які повинні мати стимули до участі у створенні інформації та знань, робити їх більш доступними для інших.

Етап 2. Накопичення знань. З метою ефективного накопичення знань, їх необхідно попередньо оцінити. Оцінка значущості може стосуватися як явних, так і неявних знань.

Етап 3. Передача знань. Даний етап пов'язаний зі стандартизацією інформації з метою її трансформації у доступну форму для передачі зацікавленим сторонам.

Етап 4. Поширення знань. Найбільш важливий етап життєвого циклу управління знаннями. Для забезпечення успішного функціонування системи управління знаннями необхідно прищепити колективу бажання ділитися

знаннями і досвідом з колегами. Кращим способом для розвитку даної функції є економічне стимулювання співробітників.

Етап 5. Застосування знань. На цьому етапі підприємство отримує видимі вигоди від застосування системи управління знаннями. Обмін знаннями допомагає уникати помилок та ефективніше реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. На цьому етапі відбувається вироблення нового знання.

Етап 6. Звільнення від застарілих знань. У міру появи нових знань та ідей, створюються нові методи вирішення завдань і змінюються практики управління, отже дуже важливо своєчасно очищати систему управління знаннями від застарілої і неактуальної інформації та практик управління. Але необхідно дотримуватися обережності при видаленні, оскільки такі відомості можуть виявитися цінними, особливо коли нові методи не довели своєї переваги над старими.

З метою стимулювання інноваційної активності, діяльність у сфері управління знаннями повинна пронизувати всі структури підприємств залізничного транспорту, сприяти виявленню цінного знання кожним співробітником.

Іншими словами, одне з ключових завдань управління знаннями полягає в тому, щоб інформаційні потоки в зовнішньому і внутрішньому середовищі могли трансформуватися в нове знання.

Управління знаннями передбачає пошук незапланованих (інноваційних) рішень при виникненні несподіваних завдань, в той час як управління інформацією передбачає отримання заздалегідь підготовлених рішень у відповідь на виникнення заздалегідь очікуваних завдань (рисунок 3.4).

На сьогоднішньому етапі господарювання процес управління знаннями на підприємствах залізничного транспорту передбачає впровадження передових інформаційних технологій для управління інформаційними потоками та інтегрованого доступу до електронних ресурсів, корпоративних знань; розробки і функціонування корпоративних порталів і сервісів, а також корпоративного центру управління знаннями.

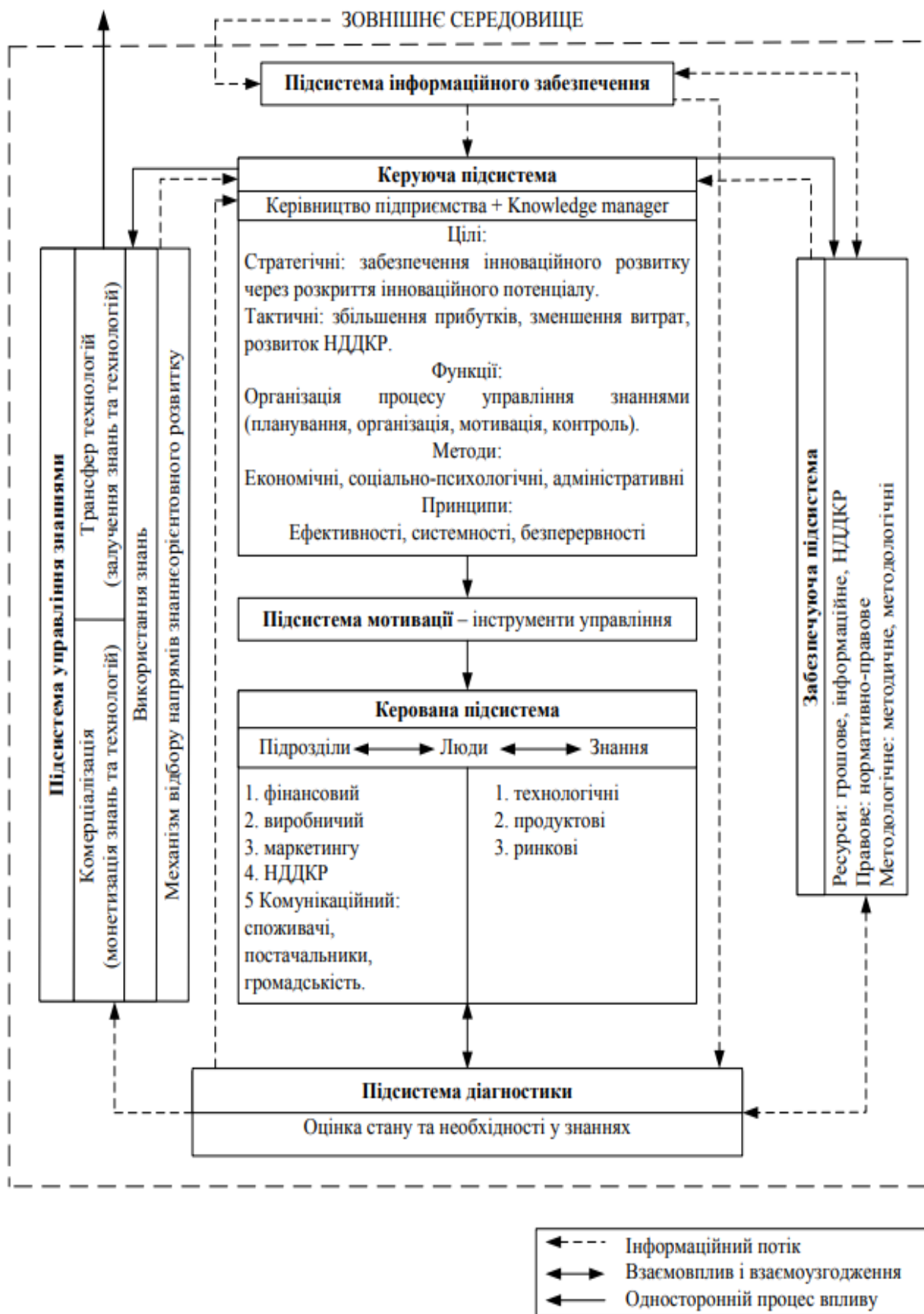


Рисунок 3.4 – Модель управління знаннями на підприємствах залізничного транспорту

Для інтеграції в єдиний комплекс системи управління знаннями використовують ряд технологій: традиційні системи автоматизації та інформаційно-пошукові системи; електронну пошту, корпоративні мережі та Інтернет-сервіси; бази і сховища даних (data warehouse); системи електронного документообігу; спеціалізовані програми обробки даних (наприклад, статистичного аналізу); експертні системи та бази знань.

3.3 Рекомендації щодо удосконалення системи управління знаннями на підприємствах залізничного транспорту

Існуюча на підприємствах залізничного транспорту система управління знаннями охоплює такі підсистеми як формування політики якості, управління персоналом та інформаційними ресурсами (бази даних та документообіг), планування (бюджету, оперативного та інвестиційного планування) і маркетингово-збутової політики. Однак, ступінь їх розвитку значно відрізняється.

Підсистема «політика якості» знаходиться на високому рівні, оскільки складова «стандартизація та сертифікація» є важливою для підприємств залізничної галузі й керівництво приділяє їй значну увагу. На досить високому рівні також знаходиться управління базами даних та документообіг. Однак, управління персоналом знаходиться на неналежному рівні, і саме удосконалення цієї підсистеми можна вважати головним ресурсом розвитку системи управління знаннями компанії. В даний час керівництво підприємств залізничного транспорту основними об'єктами системи управління знаннями вважає такі:

- людський ресурс;
- інформаційно-технологічний ресурс;
- організаційна культура.

Існуюча система управління знаннями має такі особливості:

- використовуються сучасні інформаційні технології: основні засоби,

інформаційні бази;

- знання спрямовуються на отримання і обробку обчислювальними і програмними засобами оперативної і стратегічної інформації для прийняття управлінських рішень – система підтримки прийняття рішень;

- знання використовуються для удосконалення невиробничих процесів (бізнес-процесів) організації – реінжинірингу бізнес-процесів (організаційної структури, адміністративних заходів);

- накопичений значний досвід виконання традиційних НДДКР на проєктній основі.

В даний час управління знаннями в компаніях ґрунтується на п'яти основних моделях, будь-яка з них має свої соціально-психологічні особливості.

Перша модель – це управління знаннями в рамках проєкту. Цей підхід передбачає інтенсивний аналіз досвіду, накопичуваного в ході проєкту, і його тиражування в інших аналогічних проєктах. Переважним елементом цієї моделі управління знаннями є відносна простота прикладних технологій, які не вимагають складної ІТ-інфраструктури та кодифікації: в основному це регулярні консультації проєктних команд з аналізу досвіду та різні загальнокорпоративні заходи, що дозволяють підрозділам і проєктним групам обмінюватися передовими практиками. Цей підхід дає можливість отримати швидкий і відносно легкий вимірювальний ефект від аналізу та використання досвіду, так як проєкти обмежені за часом, повторюються та спрямовані на вирішення конкретної проблеми. Соціально-психологічна специфіка даної моделі складається в тому, що обмін знаннями відбувається в тимчасовій групі, склад якої змінюється в залежності від стадії проєкту. Опит проєктної команди повинен відповідно акумулюватися зусиллями ядра групи – постійних членів команди, що забезпечує перевагу вироблених домовленостей, сформовану мову опису дійсності та спільно визначених цілей. В умовах даних ефективність управління знаннями в значній мірі залежить від розподілу ролей, регулярності зустрічей і системи стимулювання.

Друга модель управління знаннями заснована на використанні

віртуальних груп експертів. Їх метою стало виявлення та використання корпоративного досвіду, впровадження кращих практик для постійного підвищення ефективності бізнесу. Членами групи становляться експерти, приголошені керівником групи з числа співробітників різних підприємств. Будучи розкиданими по різних регіонах країни, члени групи взаємодіють віртуально – в рамках онлайн-конференцій і через електронну пошту. Експерти мережових груп не звільняються від основної діяльності, але протягом року повинні виявити і зробити загальнодоступним передовий досвід або сумісними зусиллями знайти рішення типових задач у рамках визначеного бізнес-процесу. Специфіка даного підходу полягає в тому, що кордони групи та її завдання залишаються чітко визначеними, однак зв'язок між її членами обмежений віртуальними каналами та забезпечується доповненням до основних виробничих обов'язків.

Третя модель в управлінні знаннями є створення центрів компетенцій – структурних підрозділів, що відповідають за збір і формування передового досвіду в певній сфері діяльності. В зарубіжних компаніях такі центри (центри передового досвіду) отримали досить широке поширення. Частіше всього дані центри створюються як стаціонарні «площадки» для навчання та обміну досвідом в рамках певної функціональної області (наприклад, канадський центр компетенцій в області розробки лікарських препаратів, заснованих на лейкотрієнах, в компанії Merck & Co; центр компетенцій в області виробництва телекомунікаційних терміналів компанії Philips; центр виробничих компетенцій компанії Hewlett Packard в Сінгапурі та ін.).

Однак такі центри можуть представляти собою і спеціально створені мобільні групи експертів (наприклад, в компаніях Scandia і Accenture). Соціально-психологічна специфіка даного даного документа полягає в тому, що в разі відповідальності за управління знаннями не встановлено конкретний підхід трудового колективу з постійним складом і загальною судовою діяльністю. Як і у випадку з мережевими групами, виявлення поширення передового досвіду є тут додатковою задачею щодо відношення до основних

функціональних обов'язків співробітників. Однак у силу постійного складу колективу тут на управлінні знаннями великий вплив надає ступінь сплоченості, використовуваний керівником стилю керівництва, що склалася в підрозділі субкультури, а також сформована раніше історія відносин з колективами інших структурних підрозділів.

Четверта модель управління знаннями, широко представлена в компаніях, заснована на розвитку внутрішніх комунікацій і широкому використанні методів організаційного розвитку. Дана модель найбільш близька до стратегій персоналізації знань і орієнтована на стимулювання інноваційної діяльності працівників. Соціально-психологічна специфіка даного підходу пов'язана з тим, що ефективність управління знаннями тут визначається не лише внутрішньогруповими, скільки міжгруповими та організаційними факторами: сильною загальнокорпоративною ідентичністю співробітників, рівнем довіри в організації, міжгруповою інтеграцією та наявністю суперординантних цілей, розвиненістю соціальних мереж проектних команд.

П'ята модель, поступово набуває поширення, спирається на відкриті інновації, тобто. орієнтована на пошук знань та експертів за межами компанії. Умови життя у мережевому суспільстві поставили компанії перед необхідністю перейти від створення внутрішньо- та міжорганізаційних мереж обміну знаннями до так званих відкритих інновацій. Багато компаній використовують відкриті інновації для розробки своєї бізнес-стратегії: серед яскравих прикладів такого підходу можна назвати 3M, датську страхову компанію AEGON, глобального провайдера IT-послуг HCL Technologies, оборонну компанію Rite-Solutions, а також Red Hat – провідного розробника програмних продуктів основі Linux. Психологічний ефект такого підходу полягає в тому, що він за короткий час підвищує обізнаність співробітників про стратегічні цілі компанії, відданість персоналу та його залучення до реалізації стратегічних ініціатив [82].

Виразом останньої тенденції стало поширення краудсорсингу. У широкому значенні під краудсорсингом (crowd – натовп, sourcing –

використання) розуміється передача певних виробничих функцій невизначеному колу люд., чи вирішення суспільно значимих завдань силами безлічі добровольців, котрі координують своєї діяльності з допомогою інформаційних технологій.

Насправді можна виділити чотири види краудсорсингу, що істотно різняться за можливостями для творчості і самореалізації. По-перше, це залучення добровольців до великих проектів, які потребують великого обсягу рутинної роботи. Другий тип краудсорсингу спрямований на розробку контенту для різних сайтів: фото та відеоматеріалів, сюжетів новин, журнальних публікацій та форумів. Тут знання та креативність вітаються, але не є головною умовою успіху. Третій тип краудсорсингу – це допомога у пошуку фінансових інвестицій, пожертвувань та волонтерської допомоги для різноманітних інноваційних проектів та важких життєвих ситуацій. Основним ресурсом такого краудсорсингу є соціальний капітал, тобто. 8/11 просоціальні настанови та знання про те, хто може допомогти. Нарешті, четвертий тип пов'язаний із конкурсами інноваційних рішень, які можуть передбачати досить високу грошову винагороду, вимагають високого професіоналізму та різнобічних навичок.

Краудсорсинг спирається на ефект урівнювання соціальних статусів: під час обговорення ідей в інтернет-форумі ніхто не знає, чи є автор ідеї володарем наукового ступеня, якою є його репутація поза форумом та особисті зв'язки. У цьому відношенні краудсорсинг створює можливості для мережної меритократії, коли учасники спільноти не мають відомостей про походження, поле, расу, професію та кваліфікацію один одного і не можуть спиратися на цю інформацію для оцінки людини, яка поділилася своїми знаннями або ідеями. Тим самим звужуються підстави прояви низки ефектів спотворення соціального сприйняття (стереотипізації, галоефекту тощо.). На відміну від центрів компетенцій та управління знаннями у проектах, участь у краудсорсингу абсолютно добровільна. Воно ґрунтується на мотивах самореалізації, самовираження, допомоги іншим, престижу та визнання з боку інших. Як

показують дослідження, внутрішня мотивація учасників краудсорсингу переважає над зовнішньою, при цьому найбільш мотивуючими виявляються такі завдання, які передбачають високу автономність роботи, чітко сформульовані та вимагають різноманітних навичок, а самі учасники добре розуміють, як буде організовано конкурс ідей, яких знань він від них вимагатиме і на які джерела інформації вони можуть спиратися у своїх пошуках. Згідно з іншими дослідженнями, основними мотивами участі в краудсорсингових проектах є можливість навчання та розвитку власних навичок, безпосередня та швидко одержувана матеріальна винагорода, можливість заявити про себе та підвищити свій статус, а також соціальні мотиви допомоги іншим, взаємної підтримки, цікавого спілкування; заробіток, розвиток власних творчих здібностей, можливість знайти додаткову роботу, а також привабливість спільноти залучених до проекту людей [83]. Стимулювання до участі у краудсорсинговому проекті не може ґрунтуватися виключно на грошовій складовій, навіть у тих випадках, коли призом є дуже великі гроші. Сила краудсорсингу полягає в тому, що він дозволяє отримувати переваги з різноманітності. Тим часом краудсорсинг уразливий щодо соціального впливу. Як показують експериментальні дослідження, поінформованість учасників краудсорсингу про оцінки та судження один одного призводить відразу до кількох негативних ефектів: така поінформованість суттєво знижує різноманітність ідей, не покращуючи при цьому похибку колективних оцінок; правильні відповіді відтісняються на периферію колективного обговорення, що знижує довіру до «натовпу» у зовнішніх спостерігачів та нових учасників; нарешті, після усереднення чи об'єднання висловлених 9/11 у співтоваристві оцінок підвищується впевненість учасників у правильності колективного рішення, яке насправді є помилковим. Невипадково критики краудсорсингу зазначають, що подібні проекти не можуть відокремити істину від думки і не здатні виробляти наукове знання, оскільки груповий тиск знижує різноманітність оцінок.

Групова динаміка в краудсорсингу ще недостатньо вивчена, але вже зараз

можна з більшою чи меншою впевненістю припустити ряд соціально-психологічних характеристик, що впливають на неї: низька згуртованість краудсорсингового співтовариства, розмитість кордонів співтовариства, непостійність і висока різноманітність складу його учасників з соціально-демографічних та психологічних характеристик, апосередкованість комунікації спеціально створеним електронним форумом, пов'язана з цим публічність значної частини міжособистісної взаємодії та ін. Аналіз різних підходів до управління інтелектуальним капіталом показує, що інновації та управління знаннями вимагають сьогодні не тільки дивергентного мислення і творчого корпоративного середовища, але і особливого роду уміння управлінських та проєктних команд розширювати та використовувати мережу своїх контактів для спільного пошуку рішень та кодифікації знань [84].

В першу чергу потрібно покращити складову управління персоналом, оскільки людський капітал є ключовою складовою інтелектуального капіталу і грає вирішальну роль у створенні інноваційної продукції. Мається на увазі удосконалення процедур управління персоналом, зокрема щодо навчання і створення організаційних знань.

Процес створення організаційного (корпоративного) знання починається з поширення неявних знань (фаза 1), що в загальних рисах нагадує усупільнення, оскільки концентроване і поки що не використовується індивідуальне знання має насамперед поширюватися в межах організації. У другій фазі поширене неявне знання перетворюється деякою командою (стихійно чи усвідомлено організованою) як нової концепції на явне знання. Цей процес відповідає відчуженню знань. У третій фазі створена концепція піддається перевірці, в ході якої організація визначає, чи запропонована концепція має право на існування. Концепція, яка отримала «путівку в життя», в четвертій фазі перетворюється на архетип, який може набути форми прототипу при розробці деякого матеріального продукту або організаційного елемента (структури, процесу) у разі, якщо інновація мала нематеріальний характер. Остання фаза створення знання передбачає поширення знання з

деякого відділу, з різних відділів або серед дочірніх компаній, споживачів, дистриб'юторів і навіть в університетах. Тим самим здійснюється перехід знання на новий рівень, і в тому немає нічого дивного, бо створює знання компанія - це відкрита система, постійно обмінюється знаннями з актуальним середовищем [85].

При отриманні знань у процесі міжособистісної співпраці корисно використовувати комунікативні методи, а саме:

- пасивні (спостереження, протоколи «думок вголос», лекції);
- активні (ігри, діалоги, круглі столи);
- групові («мозковий штурм», рольові ігри);
- індивідуальні (анкетування, інтерв'ю, експертиза).

Отже, зважаючи на розшлянуті шляхи формування системи знань пропонуємо для підприємств залізничного транспорту нову програму навчання, яка включає проведення вебінарів, семінарів та хакатонів.

Навчання - це програма, що допомагає працівникам засвоїти конкретні знання чи навички, для покращення ефективності своєї діяльності на поточній позиції у компанії. Розвиток є більш експансивним і зосереджується на зростанні працівників та майбутньому кар'єрному росту, а не на безпосередній діяльності в поточній роботі. Хороші програми навчання та розвитку допомагають підприємству утримувати потрібних людей та отримувати прибуток. У міру того, як боротьба за таланти стає більш жорстокою, програми навчання та розвитку працівників стають важливішими, ніж будь-коли. Наймання найвищих талантів вимагає часу та грошей, а те, як підприємство залучає та розвиває цей талант з моменту прийняття на роботу, впливає на функціонування та зростання бізнесу.

Серед персональних вигод розробки системи навчання можна виділити підвищення мотивації співробітників, зростання залученості персоналу до внутрішніх процесів компанії та значне покращення продуктивності та компетентності персоналу. Що до вигод для організації, перш за все розробка ефективної системи навчання для працівників призведе до збільшення

прибутку підприємства, також суміжними результатами впровадження такої системи будуть зменшення плинності кадрів і вирощування талантів всередині компанії, що зменшить витрати на пошук і залучення талантів ззовні.

Найбільшу роль у модернізації освіти нині відіграє дистанційне навчання. Дистанційне навчання, що здійснюється за допомогою комп'ютерних телекомунікацій, має різноманітні форми занять:

- чат-заняття – навчальні заняття, що проводять синхронно, тобто всі учасники мають одночасний доступ до чату. В рамках багатьох дистанційних навчальних закладів діє чат-школа, в якій за допомогою чат-кабінетів організовується діяльність дистанційних викладачів і студентів;

- веб-заняття – дистанційні уроки, семінари, конференції, практикуми, ділові ігри та інші форми навчальних занять, проведених за допомогою засобів телекомунікацій та інших можливостей мережі інтернет. Для цього використовують спеціалізовані освітні веб-форуми – форму роботи користувачів по певній темі або проблемі за допомогою записів, що залишаються на одному із сайтів із установленою на ньому відповідною програмою. Від чат-занять веб-форуми відрізняються можливістю тривалої (багатоденної) роботи та несинхронним характером взаємодії студентів та викладачів;

- телеконференції, які проводять з використанням електронної пошти. Існують форми дистанційного навчання;

- Skype-навчання, яке надає можливість давати пояснення і ставити запитання віч-на-віч, надсилати файли, переписуватися в чаті, показувати презентації, відтворювати аудіо та відео в режимі демонстрації екрана. Викладачу й слухачу не потрібно проводити складних технічних дій та витрачати час на навчання саме роботі у Skype;

- вебінар – інтерактивне мережеве навчальне заняття, яке проводиться викладачем дистанційно з використанням різноманітних програмних засобів та мережевих ресурсів, які забезпечують високу насиченість інформацією й

активність учнів у режимі реального часу. Воно максимально наближене до безпосередньої взаємодії, адже дозволяє викладачеві вести діалог у режимі реального часу. Мережевий характер навчання, що дозволяє проводити заняття дистанційно, є головною перевагою вебінару, порівняно з традиційним семінаром, який вимагає фізичної присутності його учасників в аудиторії. Цей метод має порівняно невисоку собівартість організації цих занять при наявності необхідних технічних умов і зростанні популярності вебінарів як ефективної форми додаткової освіти;

– E-learning – метод дистанційного навчання за допомогою комп'ютерних систем. Його застосування дозволяє співробітникам отримувати нові знання і навички без відриву від роботи. Вчитися можна як із дому при використанні спеціальних даних для авторизації, так і на робочому місці. Результатом стає підвищення залученості, збільшення рентабельності бізнесу та покращення обстановки в колективі. Прикладами такого навчання є відеосервіс YouTube, блоги, форуми, Facebook, Instagram, Google тощо.

Для кожної категорії персоналу доцільно застосовувати індивідуальні методи розвитку та підвищення кваліфікації, виходячи з традиційних й інноваційних методів розвитку персоналу. Кожний із розглянутих вище методів розвитку персоналу має переваги та недоліки. До переваг можна віднести доступність, різноманітність, новаторство, свободу вибору місця та часу проведення занять, широкий ринок вибору послуг. Недоліками є значні фінансові витрати, втрати робочого часу, можлива недостатня методична підготовка, відсутність авторитету в тих, хто навчає, ризик неефективності. Проте, який би метод не обрало керівництво підприємства, запорукою його ефективності є мотивація персоналу. Мотивований і лояльний працівник зацікавлений у досягненні більших результатів у кар'єрі шляхом вдосконалення вмінь, навичок і компетенцій та здобуття нових

Для реалізації системи дистанційного навчання було обрано платформу WebTutor, адже вона містить в собі функціонал створення власної корпоративної платформи для навчання та атестації персоналу. Модулі системи

дозволяють створювати власні курси, або ж використовувати уже існуючі. Якщо певні функції будуть відсутні – їх можна окремо додати, прописавши Java-скрипти прямо в програмі. Такий широкий функціонал показує доцільність використання платформи саме в навчанні спеціалістів відділу розробки. Тематику курсів для відділу доцільно обрати виходячи з вимог та оцінки потреби у навчанні. Тобто, якщо спеціалісти при оцінці їхньої результативності показали, що продуктивність праці є доволі низькою (мала к-сть набраних сторіпоінтів), в такому випадку доцільно обрати курси, що націлені на розвиток швидкого написання коду без втрачання в якості, якщо ж, при подачі на код-рев'ю, у спеціаліста виявляють багато помилок, чи код є нечитабельним – варто дійти висновку, що курс має бути спрямований на написання «чистого» коду та вивчення фундаментальних практик з відповідної мови програмування.

В прописанні бюджету проєкту слід брати до уваги не тільки вартість обраних інструментів навчання, а і заробітню плату для команди дистанційного навчання, кошти на розробку чи купівлю електронних курсів. При підготовці контенту курсу будуть використовуватися уже готові рішення, так як запропонована система навчання персоналу на першому етапі впровадження не буде включати специфічної інформації, що до діяльності компанії, а допомагатиме співробітникам покращити свої навички написання коду на популярних мовах програмування (JavaScript, Skala, PHP).

Серед переваг використання готових курсів можна виділити:

- дешевизна (середня вартість такого курсу на ринку складає близько 19 тис. грн і більше);
- безкоштовне вивчення курсу перед покупкою і корпоративним впровадженням;
- економія часу (не потрібно самостійно розробляти контент, є оптимальним рішенням для швидкого запуску E-learning).

Сам курс буде мати три відображення. По перше, це подання теорії, яка необхідна у виконанні поточної задачі уроку. Далі, після прочитання теоретичних відомостей та переході до наступного етапу буде відображено

завдання на урок та консоль, для написання та перевірки. В той же час, на екрані буде відображатися результат роботи та допущені помилки, які система буде визначати за допомогою наявного штучного інтелекту. Вище згадана платформа для навчання WebTutor, в собі містить таке програмне рішення. Для зацікавлення персоналу в проходженні дистанційного навчання, необхідно провести ефективну систему залучення, адже спеціалістам має бути цікаво проходити навчання. Для цього пропоную запровадити тематичні сертифікати чи віртуальну дошку пошани. Адже, як показують дослідження, статус спеціаліста на роботі йому так само важливий як і фінансова винагорода.

Реалізація представленого комплексу заходів споритиме підвищення продуктивності праці на 2,5% і забезпечить відповідне зростання доходів, а саме на 28150 тис. грн. $\cdot 0,025 = 703,75$ тис. грн, поточні витрати складатимуть 170 тис. грн в рік, а одноразові – 570 тис. грн.

Економічний ефект від впровадження комплексу заходів з управління конфліктами і стресом розрахований в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Оцінка ефективності впровадження комплексу заходів з навчання персоналу

Показник	Роки				
	2024	2025	2026	2027	2028
1	2	3	4	5	6
Зростання доходів за рахунок підвищення продуктивності праці, тис. грн	703,75	703,75	703,75	703,75	703,75
Одноразові витрати, тис. грн	570				
Поточні витрати, тис. грн	170	170	170	170	170
Ефект, тис. грн	-36,25	533,75	533,75	533,75	533,75
Коефіцієнт дисконтування	0,91	0,83	0,75	0,68	0,62
Дисконтований ефект, тис. грн	-32,99	443,01	400,31	362,95	330,93
Ефект наростаючим підсумком, тис. грн	-32,99	410,03	810,34	1173,29	1504,21

Таким чином проєкт окупується на другий рік, а за 5 років використання ефект складе 1504,21 тис. грн, що підтверджує про доцільність його реалізації.

Висновки до розділу 3

Знання і систему управління слід визнати внутрішнім чинник активізації інноваційної діяльності на підприємствах залізничної галузі. Встановлено компоненти системи знань підприємств, до яких відносять інтелектуальну власність, внутрішню документацію, різні екзогенні джерела інформації і знань, використовуваний в діяльності підприємства пул інформаційно-комунікаційних технологій, компетенції працівників (їх явні та неявні знання, кваліфікація, професійний досвід, майстерність тощо), культуру знань підприємства, інтеракції між співробітниками.

Проаналізовано трактування поняття «управління знаннями» вченими і систематизовано дефініції даного терміну за запропонованими підходами (процесним, управлінських технологій, з позицій стратегії, результативним). Зроблено висновок, що управління знаннями – це загальна назва для методик, які організовують процес комунікацій (цільового спілкування) в корпоративних спільнотах, направляючи його на створення нових і оновлення існуючих знань і допомагають співробітникам підприємств вчасно вирішувати завдання, приймати рішення і робити необхідні дії, отримуючи потрібні знання в потрібний час. Застосування методик управління знаннями робить можливим використання колективного досвіду і знань і перетворення їх в корпоративний капітал. З’ясовано принципи, якими слід керуватися при формуванні системи управління знаннями на підприємствах залізничного транспорту. Визначено ключові етапи управління знаннями, а саме створення знань, накопичення знань, передача знань, поширення знань, застосування знань, звільнення від застарілих знань у міру появи нових.

Розкрито інформаційні технології, що сприяють підвищенню

ефективності управління знаннями. Запропоновано реалізацію програми навчання, розрахунки показали, що проєкт окупається на другий рік, а за 5 років використання ефект складе 1504,21 тис. грн, що підтверджує про доцільність його реалізації.

Висновки

У першому розділі розкрито теоретико-методичні основи інноваційного розвитку підприємств. Сучасний світ стає все більш динамічним і розраховувати на успішну діяльність можуть лише ті підприємства, які здатні генерувати і успішно втілювати у практичну діяльність нові ідеї, нові рішення тощо. Тому саме інноваційний шлях розвитку, що орієнтується на довгострокову перспективу, відповідає реаліям «нової економіки». Для формування конкурентних переваг підприємствам необхідно орієнтуватися на інноваційний вектор розвитку. Адже в динамічних економічних умовах сьогодення, при існуючому рівні конкуренції та швидкості технологічних змін саме інновації є головною умовою економічного зростання. Саме за допомогою використання інновацій підприємства мають можливість стати лідерами у конкурентній боротьбі. Однак досягнення цієї мети можливе лише за умови формування чіткої, досконало та адаптивної системи управління інноваційним розвитком.

Встановлено, що під інноваційним розвитком слід розуміти процес якісної зміни і оновлення підприємства, як системи, підвищення його конкурентоспроможності та створення передумов забезпечення інноваційної безпеки за рахунок формування і використання інноваційного потенціалу. Головним інструментом у даному випадку виступає інноваційна стратегія, яка повинна бути ретельно обґрунтованою, а її втілення потребує застосування всього комплексу менеджменту. Процес інноваційного розвитку у стратегічному ключі передбачає три базові фази, зокрема: виявлення проблем інноваційного розвитку та встановлення необхідних змін, розробка спрямованої на вирішення проблем стратегії та її безпосередня реалізація в ході господарювання підприємства.

У другому розділі проаналізовано господарську діяльність підприємств залізничного транспорту. Залізниця в Україні є універсальним засобом транспортування та двигуном усієї економіки країни. Розгалужена залізнична

мережа є вагомою конкурентною перевагою для транспортної системи та країни загалом. Дві основні функції, які виконує модель розгалуженої мережі – суспільні цілі та економічний розвиток регіону. У 2022 році «Укрзалізниця» скоротила вантажні перевезення більш ніж удвічі, і найбільша питома вага скорочень припала саме на вантажі ГМК, ПЕК та будівництва. Зокрема, обсяги перевезення залізної та марганцевої руди впали із 77,6 млн т до 31,7 млн т, чорних металів – з 21,7 млн т до 9,2 млн т, кам'яного вугілля – з 50,2 млн т до 29,5 млн т, нафти та нафтопродуктів – із 12,4 млн т до 7 млн т, будматеріалів – із 65,7 млн т до 22,8 млн т. Спроможність аграрного сектору дещо пом'якшила економічні шоки для залізниці, зумовлені війною та втратою низки потужностей ГМК. У порівнянні з іншими класами вантажів скорочення перевезень зернових вантажів було найменшим і становило лише 14,7% – 28,9 млн т у 2022 році в порівнянні з 33,7 млн т 2021 року.

За результатами порівнянних співвідношень запасів та джерел їх формування АТ «Укрзалізниця» за 2019-2021 рр. можна зробити висновок, що діяльність підприємства показує негативну тенденцію фінансового стану до стану банкрутства, не вистачає загальних джерел фінансування запасів і витрат для покриття кредиторської заборгованості та прострочених позик. Потребує уваги інноваційний напрямок в діяльності підприємства. Встає питання удосконалення зазначеного напрямку діяльності підприємства з метою збільшення його доходності. Впровадження стратегічних кроків згідно вектору стратегічних змін допоможе підприємству адаптуватися до динамічних змін навколишнього середовища, підвищить його конкурентоспроможність та забезпечить успіх у майбутньому.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи встановлено зміст управління знаннями, як якісно новий рівень корпоративного управління активами підприємств залізничного транспорту, при якому накопичені знання і досвід працівників не втрачаються, а ефективно використовуються для виконання важливих завдань інноваційного розвитку. Формування системи управління знаннями дозволить підприємствам залізничного транспорту набути ознак

організацій, що навчаються, а саме бути здатними до сприйняття і фільтрації навіть слабких сигналів-індикаторів змін, що дозволить розробляти успішні новації. В рамках управління знаннями тісно переплітаються процеси управління інформаційними ресурсами, розвитку персоналу, формування адекватної організаційної культури. Інтегровані в єдину стратегію управління знаннями ці процеси є серйозним внутрішнім чинником активізації інноваційної діяльності на підприємствах залізничної галузі.

Список використаних джерел

1. Про залізничний транспорт: закон України від 4 липня 1996р. №273/96. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 40. С. 536–548.
2. Про транспорт: закон України: офіц. текст: станом на 10 листопада 1994 року №232/94-ВР. URL: <http://www.zakon.rada.gov.ua>. (дата звернення: 24.10.2023)
3. Державна цільова програма реформування залізничного транспорту на 2010-2019 роки: затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 16 грудня 2009 р. № 1390 (у редакції постанови Кабінету Міністрів України від 26 жовтня 2011 р. № 1106. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1390-2009-%D0%BF>. (дата звернення: 24.10.2023)
4. Щодо розмежування функцій державного та господарського управління галуззю: закон від 23.02.2012 р. про внесення змін до закону «Про залізничний транспорт». URL: http://portal.rada.gov.ua/rada/control/uk/publish/article/news_left?art_id=299924&cat_id=37486. (дата звернення: 25.10.2023)
5. Про інноваційну діяльність: закон України № 40-IV від 04.07.2002 р. (з чинними змінами та доповненнями). URL: <http://zakon.rada.gov.ua>. (дата звернення: 26.10.2023)
6. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні: закон України від 8 вересня 2011 р. N 3715-VI офіц. текст: станом на 05.06.16 із змінами і доповненнями. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/3715-17>. (дата звернення: 27.10.2023)
7. Дикань В. Л., Зубенко В. О. Забезпечення ефективності інноваційної діяльності підприємств залізничного транспорту: монографія. Х.: УкрДАЗТ, 2008. 194 с.
8. Дикань В. Л., Кірдіна О. Г., Назаренко І. Л., Уткіна Ю. М. Економіка і організація інноваційної діяльності на залізничному транспорті: навчальний плід.ник. Харків: УкрДАЗТ, 2011. 225 с.

9. Микитин О. Особливості розвитку інноваційної діяльності при активізуванні євроінтеграційних процесів: інформаційний аспект. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 43 (Вересень). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-42>. (дата звернення: 28.10.2023)
10. Мойса Т. В. Особливості формування інноваційного потенціалу підприємства в сучасних умовах розвитку. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління. 2023. URL: DOI:<https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-05>. (дата звернення: 30.10.2023)
11. Зернюк О. В., Геращенко А. Є. Дослідження стану управління інноваційним розвитком виробничого підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 25. С. 298–304.
12. Пермінова С. О., Лазоренко Т. В. Інноваційний менеджмент: конспект лекцій. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2021. 125 с.
13. Ворона А. Інноваційна діяльність підприємств як системоутворюючого складника механізму сталого інноваційного розвитку національної економіки. *Social development & Security*. 2020. Vol. 10, Iss. 6. С. 202-215.
14. Погорєлов Ю.С. Категорія розвитку та її експлейнарний базис. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2012. Вип. 27, т. 1. С. 30–34.
15. Мочерний С. В. Методологія економічного дослідження: монографія. Львів : Світ, 2001. 416 с.
16. П'ятницька Г. Т. Інноваційний розвиток організацій: невід'ємні складові та чинники впливу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 3. С. 251–263.
17. Кифяк В. Теоретичні основи визначення категорії «розвиток підприємства». *Економічний аналіз*. 2011. Вип. 8, ч. 2. С. 190–194.
18. Сергєєва О., Орлова В., Кузьменко О. Щодо інноваційної діяльності вітчизняного малого та середнього підприємництва. *Академічний огляд*. 2021. № 1 (54). С. 5– 12.
19. Адаменко О. А. Концептуальні засади інноваційного розвитку

підприємств. *Наукові праці НУХТ*. 2010. № 35. С. 5–10.

20. Рогоза М. Є., Вергал К. Ю. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: моделі та механізми: монографія. Полтава: РВВ ПУЕТ, 2011. 136 с.

21. Мороз О. С. Формування системи показників для оцінювання інноваційного розвитку підприємства. *Економіка Крима*. 2012. № 3 (40). С. 263–266.

22. Волощук Л. О. Інноваційний розвиток промислового підприємства: сутність та проблеми аналітичного забезпечення в умовах індикативного управління. *Бізнес Інформ*. 2014. № 11. С. 75–79.

23. Горященко Ю. Г. Інноваційна діяльність підприємств в умовах змін галузевої структури економіки. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. Вип. 1. С. 14-18.

24. Федулова Л. І. Концептуальні засади управління інноваційним розвитком підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2014. № 2. С. 122– 135.

25. Chesbrough H. W. Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology. Harvard Business Press, 2003. 27 p.

26. Гурочкіна В. В. Інноваційний потенціал підприємства: сутність та система захисту. *Економіка: реалії часу*. 2015. № 5(21). С. 51–57.

27. Володін С. А., Чекамова О. І. Теоретичні засади формування і реалізації інноваційного потенціалу в розвитку економіки. *Економіка АПК*. 2017. № 5. С. 65–72.

28. Коюда П. М., Озерська Г. В. Інноваційний потенціал залізничного транспорту: сутність, структура та фактори впливу. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. №43. 41– 45.

29. Єпіфанова І. Ю. Управління інноваційною діяльністю промислових підприємств: теоретико-методологічні аспекти фінансового забезпечення: монографія. Вінниця : ВНТУ, 2019. 384 с.

30. Коюда П. М., Шейко І. А. Ефективність інноваційної діяльності

підприємств: теорія та практика : монографія. Х. : Компанія СМІТ, 2013. 332 с.

31. Глушенкова А. А. Структура інноваційного потенціалу підприємств сфери телекомунікацій та інформатизації. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. № 4(18). С. 100–106.

32. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком: проблеми концепції, методи : навчальний посібник. Суми : Університетська книга, 2003. 278 с.

33. Freeman C. The Economics of industrial innovation London. The MIT Press, 1982. 470 p.

34. Гринько Т. Щодо інноваційного потенціалу як складової інноваційної активності підприємств. *Економіст*. 2010. №2. С. 56–58.

35. Токмакова І. В., Зубов А. М. Організаційно-ресурсне забезпечення інноваційного розвитку підприємств залізничного транспорту України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. Вип. 59. С. 208–215.

36. Корінь М. В. Економічний механізм забезпечення інноваційного розвитку залізничного транспорту. *Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту*. Серія «Економіка і управління» 2012. Вип. 20. С. 112-117.

37. Дикань В. Л. Економічне майбутнє України в індустріальних парках як основі її високотехнологічного розвитку. *Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика* : матеріали дев'ятнадцятої наук.-практ. міжнар. конф. (1-2 червня 2023 р. м. Харків). Харків : УкрДУЗТ, 2023. С. 23–26.

38. Дикань В. Л., Обруч Г. В., Кузнецов В. Є. Розроблення інструментарію проактивно-інноваційного управління промисловими підприємствами в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 80. С. 9-21.

39. Шипуліна Ю.С. Методологічні засади формування інноваційно-сприятливого середовища на підприємстві : дис... д-ра. ек. наук : 08.00.04. Х.: НТУ «ХПІ», 2018. 525 с.

40. Дикань В. Л. Шраменко Е. В., Якименко Н. В. Экономика предприятия : учебное пособие. Х. : УкрДАЗТ, 2012. 278 с.
41. Дикань В. Л., Воловельська В. І., Маковоз О. В. Економічна безпека підприємства: підруч. Навч. посібник. – Харків: УкрДАЗТ, 2011. 266 с.
42. Дикань В. Л., Назаренко І. Л. Комплексна методика визначення рівня економічної безпеки, оцінки ризиків та ймовірності банкрутства підприємства : монографія. Х.: УкрДАЗТ, 2011. 142 с.
43. Дикань В. Л., Овчиннікова В. О., Токмакова І. В., Корінь М. В., Толстова А. В. Основи бізнесу : підручник. Харків : УкрДУЗТ, 2018. 290 с.
44. Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В., Токмакова І. В., Шраменко О. В. Стратегічне управління: навчальний посібник. Харків: УкрДАЗТ, 2012. 331 с.
45. Dykan V., Tokmakova I., Pavlichenko V., Cherednychenko O., Korin M. The concept of management of economic security of the railway transport in the context of overcoming the manifestations of a systemic crisis. *SHS Web of Conferences*. 2019. Vol. 67. P. 6.
46. Дикань В. Л., Маслова В. О. Організація виробництва : навч. посібник. Харків : УкрДАЗТ, 2013. 422 с.
47. Дикань В. Л., Корінь М. В. Концепція впровадження цифрового реінжинірингу в діяльність промислових підприємств. *Adaptive Management: Theory and Practice. Series Economics*. 2020. Т. 8. №. 16. URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-8\(16\)-02](https://doi.org/10.33296/2707-0654-8(16)-02): <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-42>. (дата звернення: 23.11.2023)
48. Дикань В. Л. Концепція інноваційного розвитку економіки України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. Вип. 52. С. 9– 20.
49. Крилов Д. Інноваційна діяльність підприємства: місія, завдання та особливості організації *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. №1 (33). С. 7–14.
50. Дикань В. Л., Компанієць В. В., Назаренко І. Л. Техніко-економічний аналіз діяльності підприємств залізничного транспорту:

підручник. Харків : УкрДАЗТ, 2013. 655 с.

51. Dzhezdzhula V., Yepifanova I. Methodological bases of concept formation and choice of innovative business strategies. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2018. Vol. 4. No. 3. P. 51–59.

52. Економічна статистика. Транспорт. Державна служба статистики України : веб-сайт. URL: <https://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 12.11.2023).

53. Торгівля 2022 року за видами транспортних перевезень. export.gov.ua : веб-сайт. URL: https://export.gov.ua/news/4413-torgivlia_2022_roku_z_vidami_transportnikh_perevezen (дата звернення: 14.11.2023)

54. Підсумки роботи залізничного транспорту України у 2022 році. Національний інститут стратегічних досліджень : веб-сайт. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/pidsumky-roboty-zaliznychnohotransportu-ukrayiny-u-2022-r> (дата звернення: 15.11.2023).

55. Підсумки 2022 року. [2022.zalizno.online](https://www.2022.zalizno.online/) : веб-сайт. URL: <https://www.2022.zalizno.online/> (дата звернення: 15.11.2023).

56. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії росії проти України за рік від початку повномасштабного вторгнення. kse.ua : веб-сайт. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/03/UKR_Feb23_FINAL_Damages-Report-1.pdf (дата звернення: 17.11.2023).

57. Зношеність локомотивного парку «Укрзалізниці» становить 97 %. gmk.center : веб-сайт. URL: <https://gmk.center/ua/news/znoshenist-lokomotivnogoparku-ukrzaliznici-stanovit-97/> (дата звернення: 18.11.2023).

58. В УЗ презентували концепцію роботи з парком локомотивів на суму понад 86 млрд гривень. [railinsider.com.ua](https://www.railinsider.com.ua) : веб-сайт. URL: <https://www.railinsider.com.ua/v-uz-prezentuvaly-konczepczyu-rozvytku-parku-312-lokomotyviv-do-2033-roku/> (дата звернення: 18.11.2023).

59. «Укрзалізняця» закупить 200 вагонів для Євроколії на додачу до 40 вже наявних. Центр транспортних стратегій : веб-сайт. URL: https://cfts.org.ua/news/2023/04/25/ukrzaliznitsya_zakupit_200_vagoniv_dlya_evrok

oli_na_dodachu_do_40_vzhe_nayavnikh_74677 (дата звернення: 19.11.2023).

60. Інтегрований звіт АТ «Укрзалізниця» (Звіт про управління) 2020 р. АТ «Укрзалізниця» : веб-сайт. URL: <https://uz.gov.ua/> (дата звернення: 21.11.2023)

61. Програма оновлення парку вантажних вагонів стартує вже з 2022 року. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України : веб-сайт. URL: <https://mtu.gov.ua/news/33350.html> (дата звернення: 21.11.2023).

62. Про звіт Тимчасової слідчої комісії Верховної Ради України з питань перевірки та оцінки стану акціонерного товариства «Українська залізниця»: Постанова Верховної Ради України від 16.02.2022 р. № 2055-IX. Законодавство України : веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2055-IX#n71> (дата звернення: 21.11.2023).

63. В «Укрзалізниці» заявили, що провалили ремонт залізничної інфраструктури. Дзеркало тижня : веб-сайт. URL: https://zn.ua/ukr/ECONOMICS/v-ukrzeliznitsi-zajavili-shcho-provalila-remont-zhd_infrastrukturi.html (дата звернення: 22.11.2023).

64. Пояснювальна записка до проєкту консолідованого фінансового плану АТ «Українська залізниця» на 2021 рік. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України : веб-сайт. URL: <https://mtu.gov.ua/files/Finplans/%D0%9F%D0%97%20%D0%A4%D0%9F%202021%20%D0%A3%D0%97.pdf> (дата звернення: 23.11.2023).

65. «Лемтранс» у 2021 році інвестував понад 300 млн грн. lemtrans.com.ua : веб-сайт. URL: https://www.lemtrans.com.ua/uk/press_center/news/lemtrans-investuvav-ponad-300-v-2021-godu (дата звернення: 24.11.2023).

66. Пояснювальна записка до проєкту консолідованого фінансового плану АТ «Українська залізниця» на 2022 рік. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України : веб-сайт. URL: <https://mtu.gov.ua/files/%D0%9F%D0%97%20%D0%A4%D0%9F%202022.pdf> (дата звернення: 24.11.2023).

67. Економічна статистика. Наука, технології та інновації. Державна служба статистики України : веб-сайт. URL: <https://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 25.11.2023).

68. Чупир О. М., Бурлака Є. О., Бутенко О. П. Управління розвитком ресурсного потенціалу (на прикладі підприємств залізничного транспорту): монографія. Харків : ХНУБА, 2022. 178 с.

69. Требін М. П. Концептуалізація феномену інформаційного суспільства. *Безпечне інноваційне суспільство: взаємодія у сфері правової освіти та правового виховання* : міжнар. інтернет-конф., 25 трав. 2016 р. / Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, НДІ прав. забезп. інновац. розвитку Нац. акад. прав. наук України, Наук. б-ка. Харків, 2016. URL: <http://conf.nlu.edu.ua/bis-2016/index> (дата звернення 27.11.2023).

70. Коба Н. Питання впровадження управління знаннями та оцінки його економічної ефективності на підприємстві. *Економіст*. 2010. № 6. С. 10-14.

71. Амосов О. Ю., Гавкалова Н. Л. Управління знаннями як сучасна концепція розвитку підприємства. *Управління розвитком*. 2006. № 7. С. 8 – 10.

72. Бенсік А., Богнар К. Критерії успіху організації, яка базується на знаннях або необхідність зміни стилю управління. *Проблеми та перспективи управління в економіці*. 2007. № 2. С. 50–60.

73. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С., Ілляшенко Н. С., Комарницька Г.О. Управління знаннями в системі інноваційного розвитку організації. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 1. С. 231– 241.

74. Назаренко (Плєтнікова) І. Л. Впровадження управління знаннями на залізничному транспорті: проблеми і перспективи. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 3. Т. 2. С. 89–94.

75. Вовк Я. Ю. Процес управління знаннями підприємства та його особливості. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. Вип. 23 (17). С. 343-352. .

76. Воронкова А., Вечерковски Р. Построение модели управления знаниями предприятия. *Актуальні проблеми економіки*. 2005. № 1. С. 148.

77. Токмакова І. В., Войтов І. М., Діденко Я. В. Розвиток технологій управління знаннями на підприємствах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 60. С. 258-264.
78. Федулова І. В. Сутність концепції інноваційного менеджменту з позиції управління знаннями. *Наукові праці ОНАХТ*. 2008. № 33. С. 224-230.
79. Nonaka I., Takeuchi H. The knowledge-creating company: How Japanese Companies Create the Dynamics Innovation. *Harvard Business Review*. 1991. November – December. № 22(28). P. 40–44.
80. Ruggler R. The State Notion: Knowledge Management in Practice. *California Management Review*. Spring, 1998. Vol. 40. № 3. P.80-89.
81. Tan. J. Knowledge Management: just more buzzwords? *British Journal Administrative Management*. 2000. March – April. P. 10 – 11.
82. Wiig K. Knowledge Management Methods: Practical Approaches to Managing Knowledge. Schema Press, Arlington, TX, USA, 1995. 514 p.
83. Калініна Г. М. Краудсорсинг як інноваційний управлінський інструмент і змістова компонента навчального посібника для керівників. *Проблеми сучасного підручника*. 2015. Вип. 15 (1). С. 230–239.
84. Токмакова І. В., Іванова А. Д., Бочков О. В. Формування системи управління знаннями на підприємствах залізничного транспорту в контексті забезпечення інноваційного розвитку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 83. URL: <https://kart.edu.ua/unit/visnik-etp/arhiv-nomeriv/2023>
85. Токмакова І. В., Іванова А. Д., Бочков О. В. Адаптивне управління інноваційними процесами на підприємствах залізничного транспорту *Управління бізнес-процесами та технологічними інноваціями в сучасних умовах: матеріали міжнародної наукової конференції (10-11 жовтня 2023 р., м. Київ)*. Ч.1 К: НТУ, 2023 С. 247-249.
86. Методичні вказівки до виконання кваліфікаційної роботи рівня вищої освіти "другий (магістерський) рівень" усіх форм навчання /

В. Л. Дикань, В. В. Компанієць, І. В. Токмакова, І.Л. Назаренко. Харків: УкрДУЗТ, 2019. 60 с.

87. Студентська навчальна звітність. Текстова частина (пояснювальна записка). Загальні вимоги до побудови, викладення та оформлення: Методичний плуд.ник з додержання вимог нормоконтролю у студентській навчальній звітності / Козар Л.М. [та ін.]; за заг. ред. Л.М. Козара. Х.: УкрДАЗТ, 2014. 54 с.

АКТ

перевірки випускної кваліфікаційної роботи на наявність ознак академічного плагіату

Відповідно до даних сервісу Strikeplagiarism.com кваліфікаційна робота на тему: «Управління інноваційним розвитком підприємств залізничного транспорту»
автора: Іванова Анна Дмитрівна
(ПІБ автора повністю)

містить 12,90 % запозичень. Ознаки академічного плагіату – відсутні.

Перевірку виконала
доцент кафедри економіки та управління
виробничим і комерційним бізнесом



(підпис)

Ганна ОБРУЧ

26.12.2023 р.