

## ВИЗНАЧЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ АКТИВІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

*Овчиннікова В. О., д.е.н., професор,  
Пашинський С. А., здобувач вищої освіти  
Рудь А. І., здобувачка вищої освіти (УкрДУЗТ)*

*У статті встановлено виключне значення інноваційної діяльності в процесі забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту України. Визначено фактори стимулювання інноваційної діяльності, а також виконано розподіл сучасних інструментів активізації за рівнями інноваційної діяльності (державним, регіональним та рівнем підприємства). Досліджено інноваційний процес та встановлено його ключові етапи. Доведено ключове значення участі працівників в інноваційній діяльності підприємств, що має підкріплюватися додатковою системою стимулів. Виконано систематизацію методів і стимулів за типами інноваційної активності працівників.*

*Ключові слова: інновація, інструменти активізації, підприємства, залізничний транспорт, розвиток, інноваційна діяльність.*

## DETERMINATION OF TOOLS FOR ACTIVATING INNOVATION ACTIVITY AT RAILWAY TRANSPORT ENTERPRISES

*Ovchynnikova V.O., Doctor of Economics, Professor,  
Pashinsky S. A., Higher Education Student  
Rud A. I., Higher Education Student (USURT)*

*The article proves the exceptional importance of innovation in the process of ensuring the competitiveness of railway transport enterprises in Ukraine. Factors of stimulating innovative activity of railway transport enterprises are determined. The existing features of management of railway transport enterprises, as well as a large number of existing studies in this direction, allowed us to identify three levels and their corresponding modern tools for activating innovation activities (State, regional and enterprise level). At the state level, they are: the formation of conditions for the activation of innovative activities of railway transport enterprises, including macro-incentive levers, as part of innovation policy: the creation of large financial institutions, the use of PPPs for the implementation of innovative projects, the development of innovation infrastructure, technological platforms, share subsidies, the provision of budget grants, targeted programs, the formation of innovation clusters, reducing the time for writing off research and development costs, etc. At the regional level, they are: the formation of organizational incentives according to the implemented strategies, innovative goals and objectives of railway transport enterprises: increasing funding for various research projects, developing the competence level of human capital, using new systems of material and non-material incentives, creating research units at large enterprises, etc. At the enterprise level: includes motives for the development of competencies of railway transport personnel as unique carriers of abilities to innovate: neural network Education, accompanied by an increase in people's motivation to quickly update competencies,*

*development of organizational culture of innovation, improvement of the psychological climate in the team, etc. the key importance of employees' participation in innovative activities of enterprises is proved, which should be supported by an additional system of tangible incentives. Methods and incentives are distributed according to the types of innovation activity of employees.*

**Keywords:** *innovation, activation tools, enterprises, railway transport, development, innovation activity.*

**Постановка проблеми.** Домінування принципів інноваційної моделі господарювання в сучасній світовій економіці, що втілюється в підвищенні ролі освіти, знань та інновацій, як основи випереджаючого розвитку національних економік, сприяє формуванню стійких конкурентних переваг країн у створенні високої доданої вартості. Забезпечити в таких умовах конкурентоспроможність економіки України неможливо без активізації інноваційної діяльності підприємств залізничного транспорту, що наразі відіграють вирішальне значення як з економічної, так і стратегічної точки зору в процесі формування конкурентних переваг країни на світовій арені. Актуалізується дане питання і наявністю на залізничному транспорті катастрофічно зношених основних фондів, застарілих методів та моделей забезпечення процесу надання послуг з перевезення пасажирів та вантажів, а також техніко-технологічних засобів їх забезпечення. Саме тому визначення інструментів активізації інноваційної діяльності на підприємствах залізничного транспорту є своєчасним та актуальним напрямом дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретико-методичні положення інноваційного менеджменту досліджено в працях Диканя В. Л., Рогози М. Є., Вергал К. Ю., Князевич А. О., Крайчука О. В., Крайчука С. О., Стрільчука Р. М. та ін. [1-3]. Особливості забезпечення ефективності інноваційної діяльності підприємств залізничного транспорту висвітлено науковцями: Дикань В. Л., Обруч Г. В., Овчиннікова

В.О ., Корінь М. В., Кірдіна О. Г., Назаренко І. Л., Уткіна Ю. М. та ін. [4-6]. Зважаючи на вагомий внесок вчених у формування теоретичних положень інноваційної діяльності слід зазначити, що наразі потребує більш детального вивчення питання щодо розроблення інструментів активізації інноваційної діяльності підприємств залізничного транспорту, що враховували б умови сьогодення.

**Метою наукової статті** є формування інструментів активізації інноваційної діяльності на підприємствах залізничного транспорту відповідно до умов сьогодення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Підприємства залізничного транспорту України є драйверами економічного розвитку держави, її національної та економічної безпеки. Зважаючи на великі масштаби їх господарювання, а також значення для національного зростання, доцільним є здійснення перегляду як внутрішніх інструментів активізації інноваційної діяльності (в межах підприємства), так й зовнішніх, особливо держави (на всіх рівнях: державному, регіональному і місцевому) і в різних аспектах (організаційному, соціально-економічному, правовому, галузевому і науково-технологічному).

Обов'язково, при розробці системи інструментів активізації інноваційної діяльності, слід звернути увагу, що стимулювання, як процес, містить в собі одночасно три рівні прояву:

- стимули відображають минуле: тільки минулий досвід дає

впевненість/непевненість в дієвості використуваних інструментів;

- характеризують сьогодення: реалізовані і нереалізовані інструменти в теперішній час відображають існуючий резерв мотивації;

- спрямовані в майбутнє: в процесі реалізації інструментів стимулювання з'являються нові можливості впливу на працівників.

Тобто, наявні особливості господарювання підприємств залізничного транспорту, а також велика кількість існуючих наукових досліджень у даному напрямку [7-9] дозволяють говорити про багаторівневість системи інноваційної діяльності, в якій доцільно виділити три рівні і відповідні їм сучасні способи активізації інноваційної діяльності (рис. 1).



*Рис. 1. Розподіл сучасних інструментів активізації інноваційної діяльності підприємств залізничного транспорту за рівнями управління (розробка авторів)*

Інноваційний процес є складним, суперечливим, багаторівневим, що підвищує значення кваліфікованих кадрів. У даному процесі науковці виділяють багато різних видів етапів [1-3, 5], наголошуючи, що дотримання цілісності інноваційного процесу з ефективним виконанням вимог до кожного етапу є запорукою успіху всієї інноваційної діяльності. Узагальнивши думки

науковців можна стверджувати, що у спрощеному вигляді інноваційний процес складається з трьох фаз: створення/розроблення, впровадження, дифузія.

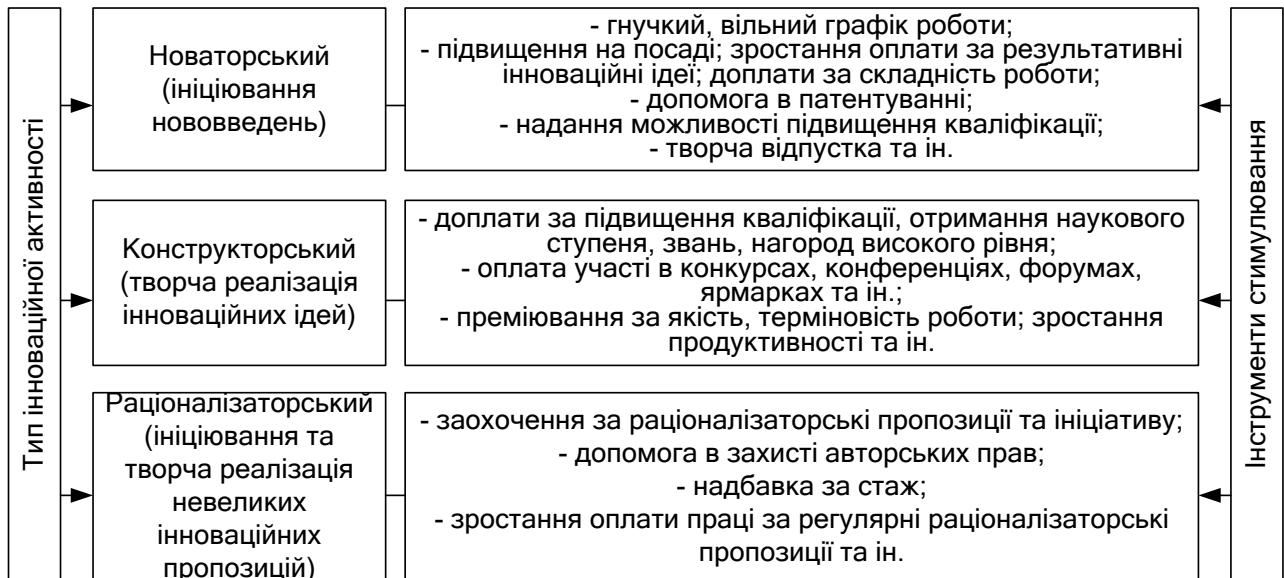
Методи стимулювання інноваційної активності персоналу залежать від типу цієї активності. Новаторський рівень, як вища форма інноваційної діяльності, мотивується

створенням більш сприятливих умов праці. Конструкторський тип інноваційної активності спирається на передовий досвід і самоаналіз діяльності, тому може бути мотивований інструментами, що забезпечують зростання компетенції співробітника. Раціоналізаторський тип інноваційної активності працівника носить ініціативний характер, заснований на накопиченому досвіді, тому пов'язаний з деякою формалізацією роботи, може стимулюватися модифікованими

відповідно до нових стратегічних завдань способами та інструментами.

Участь працівників в інноваційній діяльності підприємств має підкріплюватися додатковою системою відчутних стимулів крім тих, які безпосередньо відносяться до трудового процесу, в якому задіяний працівник.

Різновиди сучасних стимулів відносно до типів інноваційної активності наведені на рис. 2.



*Рис. 2. Розподіл методів і стимулів за типами інноваційної активності працівників (розробка авторів)*

З урахуванням дії стимулів, працівник буде перебувати в полі мотивації як учасник трудового процесу і як творча особистість (винахідник, раціоналізатор, автор цікавих ідей, що стосуються різних аспектів діяльності підприємства). У зв'язку з цим все більш актуальним стає компетентнісний підхід до стимулювання саморозвитку творчих особистостей.

Інструментами стимулювання інноваційної діяльності при цьому є способи розвитку персоналу (підвищення кваліфікації, корпоративне навчання, наставництво та ін.).

Багато керівників зосереджують увагу переважно на вирішенні

великомасштабних інноваційних проблем, включаючи їх мотиваційну складову, виправдовуючи це зайнятістю терміновими, поточними завданнями.

Такого роду факт вимагає першочергової зміни системи стимулювання керівництва в напрямку концентрації зусиль на освоєнні перспективних нововведень у сфері техніки, технологій, виробництва, організації, маркетингу, причому найбільш затребуваними є зміни стратегічного характеру. У зв'язку з чим важливим фактором, що визначає побудову системи активізації інноваційної діяльності на підприємстві, є його інноваційна стратегія.

Процес розроблення інноваційної стратегії підприємства являє собою ряд послідовних етапів зі зворотними зв'язками, які дозволяють проводити коригування цілей, завдань, формувати підсумкові показники реалізації інноваційної стратегії.

У сучасних умовах вибір стратегічних орієнтирів інноваційного розвитку передбачає розробку не лише обраної інноваційної стратегії, а набору стратегій у різних сферах і оптимальний набір інструментів з їх реалізації.

Реалізована на підприємстві система розробки інноваційної стратегії допомагає стимулювати ідеї, креативність, компетентність і здатність вирішувати проблеми, може стимулювати регулярні інновації, коли інноваційна діяльність вбудована в повсякденну практику роботи співробітників.

Потребують врахування на сучасному етапі і цифрові трансформації. Основною метою цифровізації разом з підвищенням рівня операційної діяльності, збільшенням конкурентоспроможності та ефективності господарювання також є спрощення організаційної структури, скорочення кількості проміжних ланок, що беруть участь в процесі прийняття рішень. Така особливість найбільш яскраво проявляється в інноваційній діяльності.

Інновації, реалізовані працівниками, стосуються створення та впровадження нових ідей, продуктів та процесів, що виникають внаслідок взаємодії працівників, а тому вони не пов'язані із цим завданням. Інновації можуть виникати спонтанно, неформально та незаплановано, але також можуть бути структуровані в межах формальної та організованої діяльності для успішного розвитку кадрового потенціалу.

Інтенсифікація виробництва і використання нових науково-технічних результатів зумовила різке скорочення інноваційного циклу, прискорення темпів оновлення продукції і технологій.

У сучасних ринкових умовах підприємства залізничного транспорту досягають успіху лише за допомогою чітко розробленої стратегії використання трудового потенціалу з метою побудови грамотної стратегії взаємодії із зовнішнім середовищем, стратегії інноваційного розвитку підприємств, стратегії інтегрованого зростання, тим самим якісно покращуючи методи своєї роботи. При цьому важливо не лише знати сучасні цифрові технології і продукти, а й вміти грамотно визначати, які технології, засоби і продукти інформаційного ринку доцільно використовувати в межах конкретного підприємства, щоб отримати очікуваний результат. В існуючих умовах суттєву значимість має не лише можливість безпосереднього доступу до баз даних існуючих інноваційних продуктів і технологій, але й необхідність підбору ефективного інструментарію оцінки.

На сьогоднішній день процес впровадження цифрових інновацій стикається з рядом проблем, що гальмують процес. В якості однієї з таких проблем виступають високі ризики і страх невдалої реалізації такого роду проєктів. Ця особливість актуалізує і робить своєчасною розмову про взаємозв'язок інноваційної активності підприємств і ефективністю їх діяльності в сучасних умовах.

Вітчизняна нова продукція не витримує конкуренції не лише на світовому ринку транспортно-логістичних послуг, але й в межах країни. Такий стан справ є наслідком не низької якості продукції, що випускається або невідповідності запитам сучасного ринку. Навіть така продукція, яка багато років позиціонувалася як національне надбання, часто не витримує конкурентної боротьби з іноземною, яка вже сьогодні виводиться на ринок за нижчими цінами.

У сформованих умовах конкурентну боротьбу витримує лише та продукція, яка просуваються на ринок під

відомими «фірмовими» найменуваннями, як правило, в таких випадках, цінова конкуренція не має особливого значення.

Перехід підприємств залізничного транспорту до економіки інноваційного типу, в умовах цифровізації, виступає в якості основного способу відновлення і розвитку економічного потенціалу нашої країни. При цьому, як показує аналіз діяльності підприємств, інноваційна діяльність в реальній дійсності стикається з низкою перешкод, які поряд з відсутністю ефективних рішень щодо стимулювання інноваційної активності знижують економічний і виробничий потенціал економіки України.

Актуальним на сьогоднішній день залишається питання надання державної підтримки інновацій та високих технологій. Перспективними можна вважати заходи з підтримки підприємств ключових галузей національної економіки. Необхідно організувати забезпечення взаємодії бізнесу і влади, що дозволяє підприємцям отримати державну підтримку.

У сучасних умовах заходи з переорієнтації української економіки на інноваційний шлях розвитку необхідно здійснювати негайно, адже перелік проблем, що наразі мають підприємства залізничного транспорту (катастрофічна зношеність основних фондів, витік висококваліфікованих кадрів, зниження рівня високотехнологічної продукції, галопуюча переорієнтація української економіки на імпорتنу технологічну базу) значно знижують ефективність всієї економічної діяльності держави і створюють загрозу продовольчій безпеці країни.

Одним із головних шляхів виходу підприємств залізничного транспорту із зазначеної ситуації є державно-приватне партнерство. Перевагами державно-приватного партнерства (ДПП) є можливість залучення інвестиційних ресурсів приватного сектора економіки, виробничого досвіду, елементів

управління для реалізації важливих з точки зору суспільства і держави інноваційних проектів та отримання приватної вигоди.

Загалом привабливість державно-приватного партнерства для держави полягає у збільшенні ефективності обігу державних коштів, збільшенні інвестиційної та інноваційної частки в національній економіці, скороченні видатків бюджетних коштів та підвищенні дохідної частини бюджету, вирішенні низки проблем, що перешкоджають розвитку пріоритетних областей.

Відносно взаємодії держави з підприємствами залізничного транспорту в межах ДПП слід зазначити його двоаспектний характер в даних партнерських відносинах. З одного боку, державна є господарюючим суб'єктом і партнером приватного бізнесу і зацікавлена в отриманні економічного і соціального ефекту, а з іншого – є владним регулюючим і контролюючим суб'єктом.

Таким чином, незважаючи на рівність партнерів, передбачену законом, домінуюча роль в даних партнерських взаєминах належить державі. Як вважають закордонні експерти, на початковому етапі розвитку державно-приватного партнерства держава з метою подолання невпевненості приватних партнерів може приймати більшу частину ризиків на себе, а з набуттям необхідного досвіду ці пропорції поступово повинні вирівнюватися.

Це надає можливість реалізувати інноваційний прорив шляхом прийняття доктрин науково-технологічного розвитку та економічної безпеки і впровадження політики підвищення національної конкурентоспроможності. Державна інноваційна політика стає рушійною силою прогресу суспільства лише за умови її формування на передовій науковій базі із залученням верифікованого теоретико-методологічного та концептуального

обґрунтування елементів її наповнення, а також з урахуванням як тенденцій світового розвитку, так і національних особливостей.

Сьогодні стимулюючий вплив держави на процеси здійснення інноваційної діяльності підприємств залізничного транспорту характеризується такими тенденціями:

1) відбувається розвиток та диверсифікація форм, напрямів та механізмів стимулювання інноваційних змін на підприємствах галузі;

2) суттєво розширюється та поглиблюється участь держави як у фінансуванні, так і технічній реалізації інноваційних та суміжних з ними процесів;

3) збільшується роль державних інститутів у забезпеченні інноваційної діяльності підприємств залізничного транспорту.

**Висновки.** Дослідження результативності вивчених сучасних способів активізації інноваційної діяльності підприємств залізничного транспорту дозволило співставити їх з проблемами розвитку інновацій в українській економіці, визначивши можливості їх вирішення. Встановлено шляхи вирішення проблем в інноваційній сфері, що включають: поліпшення законодавчого (правового) забезпечення розвитку інноваційної діяльності; системне та послідовне закріплення пріоритетів інноваційного розвитку в національному менталітеті; створення єдиної, цілеспрямованої та ефективно функціонуючої національної інноваційної системи.

Відзначено, що активізація інноваційної діяльності підприємств залізничного транспорту є одним з найбільш дієвих механізмів соціально-економічних перетворень, способи активізації яких мають зовнішню (державну) і внутрішню (внутрішньоорганізаційну) форму здійснення. Доведено, що незважаючи на

різномісність таких механізмів стимулювання інноваційних змін, необхідно забезпечити їх узгодженість з метою забезпечення збалансованого управління інноваційною діяльністю. Лише в такому випадку може бути досягнута цільова результативність здійснюваних заходів стосовно забезпечення інтересів всіх стейкхолдерів щодо інноваційного розвитку підприємств залізничного транспорту в стратегічному аспекті.

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дикань В. Л. Концепція інноваційного розвитку економіки України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 51. С. 9 – 20.

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

3. Князевич А. О., Крайчук О. В., Крайчук С. О., Стрільчук Р. М. Управління інноваційним розвитком підприємств на основі теорії синергетики. *Ефективна економіка*. 2019. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6943> (дата звернення: 14.10.2023).

4. Toropova V. Conceptual provisions of strategic management of innovative changes in railway transport enterprises. *Бізнес-навігатор*. 2022. № 68. С.80 – 82.

5. Дикань В. Л., Зубенко В. О. Забезпечення ефективності інноваційної діяльності підприємств залізничного транспорту : монографія. Харків : УкрДАЗТ, 2008. 194 с.

6. Дикань В. Л., Кірдіна О. Г., Назаренко І. Л., Уткіна Ю. М. Економіка і організація інноваційної діяльності на залізничному транспорті : навч. посіб. Харків : УкрДАЗТ, 2014. 225 с.

7. Овчиннікова В.О. Стратегічне управління розвитком залізничного

транспорту України: монографія. Х. : УкрДУЗТ, 2017. 427 с.

8. Корінь М. В. Розвиток інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонного співробітництва : монографія. Харків : УкрДУЗТ, 2019. 401 с.

9. Обруч Г. В. Збалансований розвиток підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації економіки. Харків : УкрДУЗТ, 2020. 402 с.

## REFERENCES

1. Dykan V.L. (2015) Kontsepsiya innovatsiynoho rozvytku ekonomiky Ukrainy [The concept of innovative development of the economy of Ukraine]. Herald of the economy of transport and industry. No. 51. P. 9-20.

2. Rogoza M. E., Vergal K. Yu. (2011) Stratehichnyy innovatsiynyy rozvytok pidpryyemstv: modeli ta mekhanizmy : monohrafiya [Strategic innovative development of enterprises: models and mechanisms: monograph]. Poltava: RVV PUET. 136 p.

3. Knyazevich A. O., Kraychuk O. V., Kraychuk S. O., Strilchuk R. M. (2019) Upravlinnya innovatsiynym rozvytkom pidpryyemstv na osnovi teoriiy synerhetyky [Management of innovative development of enterprises based on the theory of synergy]. Efficient economy. No. 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6943> (access date: 14.10.2023).

4. Toropova V. (2022) Conceptual provisions of strategic management of

innovative changes in railway transport enterprises. Business navigator. No. 68. P.80-82.

5. Dykan V. L., Zubenko V. O. (2008) Zabezpechennya efektyvnosti innovatsiynoyi diyal'nosti pidpryye zaliznychnoho transportu : monohrafiya [Ensuring the effectiveness of innovative activity of the enterprise of Railway Transport: monograph]. Kharkiv: UkrDAZT. 194 p.

6. Dykan V. L., Kirdina O. G., Nazarenko I. L., Utkina Yu. M. (2014) Ekonomika i orhanizatsiya innovatsiynoyi diyal'nosti na zaliznychnomu transporti : navch. posib [Economics and organization of innovative activity in railway transport: training]. manual Kharkiv: UkrDAZT. 225 p.

7. Ovchynnikova V. O. (2017) Stratehichne upravlinnya rozvytkom zaliznychnoho transportu Ukrainy [Strategic management of the development of railway transport of Ukraine]. Kharkiv: UkrDUZT. 427 p.

8. Korin M. V. (2019) Rozvytok infrastruktury zaliznychnoho transportu v umovakh transkordonnoho spivrobitnytstva : monohrafiya [Development of railway transport infrastructure in conditions of cross-border cooperation: monograph]. Kharkiv: UkrDUZT. 401 p.

9. Obruch G.V. (2020) Zbalansovanyy rozvytok pidpryyemstv zaliznychnoho transportu v umovakh tsyfrovizatsiyi ekonomiky [Balanced development of railway transport enterprises in the conditions of digitalization of the economy]. Kharkiv: UkrDUZT. 402 p.