МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
МАГІСТРА

на тему Управління інноваційним розвитком організації на прикладі ПРАТ «ЗАПОРІЖАВТОТРАНС»

THESIS FOR THE MASTER'S DEGREE

Management of Snnovative Development of the Organization on the Example of PJSC «ZAPORIZHAVTOTRANS»

Виконав: здобувач вищої освіти 2 курсу магістратури, групи гр. 8.0733-мо-з
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування
Л.О. Латишева
Керівник доц. каф. ПМОіЛ, доц., к.е.н. О.В. Гудима
Рецензент доц. каф. ПМОіЛ, к.н.держ.упр. О.А. Онищенко

Запоріжжя
2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____
«____» _____20___ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Латишевій Лілії Олександрівні

1. Тема роботи Управління інноваційним розвитком організації на прикладі ПРАТ «ЗАПОРІЖАВТОТРАНС»
керівник роботи Гудима Ольга Вікторівна, к.е.н., доцент,
затверджені наказом ЗНУ від «___»_____20__ року №___
2. Строк подання здобувачем роботи «___»_____ 20__ р.
3. Вихідні дані до роботи документи фінансової та статистичної звітності досліджуваного підприємства за останні роки, наукові праці, спеціальна економічна література, матеріали періодичного друку в яких висвітлюються проблеми управління інноваційним розвитком організації.
4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота магістра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. 1 Розділ – Теоретичні аспекти управління інноваційним розвитком організації – складається з 3 підрозділів: 1.1 Концепція і суть управління інноваційним розвитком організації; 1.2 Характеристики управління інноваційного розвитку підприємства; 1.3 Класифікація управління інноваційним розвитком підприємств; 2 Розділ – Оцінка і аналіз стану управління інноваційним розвитком ПрАТ «Запоріжавтотранс» – складається з 3 підрозділів: 2.1 Організаційно-економічна характеристика досліджуваного підприємства; 2.2 Оцінка і аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації; 2.3 Аналіз проблем управління інноваційним розвитком ПрАТ «Запоріжавтотранс»; 3 Розділ – Шляхи удосконалення процесу управління

інноваційним розвитком ПрАТ «Запоріжавтотранс» – складається з 2 підрозділів: 3.1 Необхідні зміни в процесі управління інноваційним розвитком підприємств; 3.2 Результативність заходів щодо вдосконалення процесу управління інноваційним розвитком ПрАТ «Запоріжавтотранс».

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Гудима О.В. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	10.09.2024 р.	10.09.2024 р.
2	Гудима О.В. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	02.10.2024 р.	02.10.2024 р.
3	Гудима О.В. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	12.11.2024 р.	12.11.2024 р.

6. Дата видачі завдання 10.09.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	вересень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	вересень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	вересень	виконано
4	Обробка матеріалу	вересень	виконано
5	Виконання розділу 1	вересень	виконано
6	Виконання розділу 2	жовтень	виконано
7	Виконання розділу 3	листопад	виконано
8	Формулювання висновків	листопад	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	листопад	виконано
10	Подання роботи на кафедру	грудень	виконано

Здобувач вищої освіти _____ Л.О. Латишева
(підпис)

Керівник роботи _____ О.В. Гудима
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 81 сторінка, 12 таблиць, 4 рисунки, 2 додатки. Перелік посилань нараховує 54 найменування.

Об’єкт дослідження – процес організації управління інноваційним розвитком підприємства ПрАТ «Запоріжавтотранс».

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне узагальнення та обґрунтування методичних підходів з розробкою практичних рекомендацій відносно шляхів удосконалення управління інноваційним розвитком організації.

Методи дослідження – описовий, порівняльний, аналітичний, табличний, графічний, балансовий, метод статистичного аналізу, групування та узагальнення даних, експертних оцінок.

Актуальність теми даної роботи обумовлена тим, що українська економіка потребує посилення управління інноваційним розвитком підприємницької діяльності. У зв’язку з цим керівники та фахівці організацій різних рівнів повинні впроваджувати в діяльність підприємства новітні інновації.

Під час виконання роботи було розглянуто теоретичні основи управління інноваційним розвитком організації. На основі теоретичного матеріалу було проаналізовано діяльність ПрАТ «Запоріжавтотранс», а також запропоновано заходи щодо вдосконалення процесу управління інноваційним розвитком організації.

Отримані в кваліфікаційній роботі результати можуть бути використані керівництвом ПрАТ «Запоріжавтотранс» в практичній діяльності і сприятимуть удосконаленню діяльності вітчизняних підприємств.

ІННОВАЦІЇ, ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ, УПРАВЛІННЯ, МОДЕЛЬ, РОЗВИТОК, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

ABSTRACT

Thesis for the Master's Degree: 81 pages, 12 tables, 4 figures, 2 appendices. The list of references includes 54 items.

The object of the study is the process of organizing the management of innovative development of the enterprise PJSC «Zaporizhavtotrans».

The purpose of the qualification work is the theoretical generalization and substantiation of methodological approaches with the development of practical recommendations regarding ways to improve the management of innovative development of the organization.

Research methods are descriptive, comparative, analytical, tabular, graphical, balance, method of statistical analysis, grouping and generalization of data, expert assessments.

The relevance of the topic of this work is due to the fact that the Ukrainian economy needs to strengthen the management of innovative development of entrepreneurial activity. In this regard, managers and specialists of organizations at different levels must introduce the latest innovations into the activities of the enterprise.

During the work, the theoretical foundations of the management of innovative development of the organization were considered. Based on the theoretical material, the activities of PJSC «Zaporizhavtotrans» were analyzed, and measures were proposed to improve the process of managing the innovative development of the organization.

The results obtained in the qualification work can be used by the management of PJSC «Zaporizhavtotrans» in practical activities and will contribute to the improvement of the activities of domestic enterprises.

INNOVATION, INNOVATIVE ACTIVITY, MANAGEMENT, MODEL, DEVELOPMENT, COMPETITIVENESS, EFFICIENCY, ENTERPRISE ACTIVITY

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

ПрАТ – приватне акціонерне товариство;

НДДКР – науково-дослідні та дослідно-конструкторські розробки;

ФПГ – фінансово-промислові групи;

ЦЦІ – центр цифрових інновацій;

ТЕО – техніко-економічне обґрунтування

тис. грн. – тисяч гривень.

ЗМІСТ

ВСТУП ……..…….…… 8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ……. 11
1.1 Концепція і суть управління інноваційним розвитком організації …….……..…… 11
1.2 Характеристики управління інноваційного розвитку підприємства …… 15
1.3 Класифікація управління інноваційним розвитком підприємств……... 24
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА І АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПРАТ «ЗАПОРІЖАВТОТРАНС»…….…….. 32
2.1 Організаційно-економічна характеристика досліджуваного підприємства……... 32
2.2 Оцінка і аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації…… 39
2.3 Аналіз проблем управління інноваційним розвитком ПрАТ «Запоріжавтотранс»…….. 49
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПРАТ «ЗАПОРІЖАВТОТРАНС»…….. 54
3.1 Необхідні зміни в процесі управління інноваційним розвитком підприємств …… 54
3.2 Результативність заходів щодо вдосконалення процесу управління інноваційним розвитком ПрАТ «Запоріжавтотранс»……. 59
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ…….……... 70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ……..…...…….. 73
ДОДАТКИ……...…… 80

ВСТУП

Актуальність теми. Одним з основних факторів сучасного світу бізнесу є інновації, якими визначаються соціальні та економічні можливості розвитку підприємств. На теперішній час залежність від конкурентів на міжнародних та національних ринках набуває все більшої залежності від новизни наукомістких продуктів. Крім того, якщо раніше процвітання та зростання підприємства у значній частині були в залежності від доступу до ресурсної природи, то зараз – від освіти працівників, наукових відкрить та інновацій. Зараз відповідальність за інновації покладено на топ-менеджерів окремих підприємств економічної галузі. Однак не лише правильна оцінка та відбір, але й успішна реалізація проектів інновації робить підприємство лідером у своїй галузі та забезпечує стабільність ґрунту у подальшому зростанні.

Головною особливістю сьогодення сучасних розвинених в економіці країн є зростаюче значення підприємств, що надають різноманітні послуги, як рушійної сили процесу економіки. Відбувається динамічність розвитку автотранспортних підприємств за допомогою впровадження новітніх інноваційних цифрових технологій, які покладено в основу соціального та економічного розвитку багатьох країн світу. Умови жорсткої конкуренції поставили перед українськими підприємствами головне завдання активного інноваційного впровадження. Сьогодні інновації стали важливішим фактором у розвитку багатьох підприємств. Процес глобалізації з ринковою орієнтацією української економіки вимагають пошуку шляхів покращення інноваційного розвитку підприємств.

Кваліфікаційна робота магістра присвячена управлінню інноваційним розвитком підприємств, що є складним та багатоетапним процесом. Інновація означає не лише оригінальний винахід, а й розробки новітніх технологій і продуктів. Також надзвичайно важливо поширювати інновації в інших галузях, адаптувати нові методи та продукти для інших галузей і

створювати нові сектори ринку.

Актуальність теми дослідження полягає насамперед у тому, що економіка України потребує інтенсивності управління інноваційним розвитком підприємницької діяльності. У зв'язку з цим керівникам і фахівцям різних рівнів організації необхідно впроваджувати останні інновації в діяльність підприємства.

Питання дослідження управління інноваційного розвитку в організаціях детально досліджено в працях вітчизняних та зарубіжних економістів: Барна С.С., Белявцева В.В., Гринкевич О.С., Ільяшенко С.М., Ковтуненко К.В., Макаренко С.М., Пугач А.М., Руденко І. В., Тимофєєнко В.В., Швиданенко Г.О., Ніксон Ф., Твісс Б., Шумпетерс Дж. та ін. У своїх спеціалізованих роботах вчені-економісти відзначають, що управління інноваційним розвитком підприємств має зайняти відповідне місце в теорії та практиці управління. В цьому і заключається важливість теми управління інноваційним розвитком підприємства. Проблема сьогодення полягає в розробці інноваційних заходів та їх ефективному впровадженні в діяльність підприємства.

Об'єкт дослідження – процес організації управління інноваційними розвитком підприємства ПрАТ «Запоріжавтотранс».

Предмет дослідження – сукупність теоретико-методологічних підходів, методів і принципів управління інноваційним розвитком організації.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є теоретичне узагальнення та обґрунтування методичного підходу шляхом розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління інноваційним розвитком в організаціях.

Для досягнення поставленої мети були визначені наступні завдання:

- визначити поняття та сутність управління інноваційним розвитком в організації;

- розуміти особливості управління інноваційним розвитком підприємств;

- розглянути класифікацію управління інноваційним розвитком підприємства.

- провести оцінку та аналіз питань управління інноваційними розробками ПрАТ «Запоріжавтотранс»;

- розробити та продемонструвати можливості вдосконалення процесу управління інноваційними розробками на досліджуваному підприємстві.

Методи дослідження. При вирішенні поставлених завдань в роботі використовувалися загальнонаукові і спеціальні методи пізнання, методи наукової абстракції; метод якісного аналізу і синтезу, індукції і дедукції; методи кількісного аналізу економічних показників (спостереження, порівняння, групування, структурування та узагальнення).

Інформаційною базою для виконання кваліфікаційної роботи виступають документи фінансової та статистичної звітності ПрАТ «Запоріжавтотранс» за останні роки, наукові праці, в яких висвітлюються проблеми управління інноваційним розвитком, матеріали періодичного друку з питань процесу управління інноваційним розвитком організацій.

Практична значимість кваліфікаційної роботи полягає в тому, що на конкретному підприємстві проведена оцінка ефективності управління інноваційного розвитку і зроблена спроба вдосконалити існуючий процес управління інноваційним розвитком підприємства.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та рекомендацій, списку використаних джерел та додатків.

Апробацію результатів дослідження було здійснено шляхом публікації тез у збірнику Всеукраїнської науково-практичної конференції «Проблеми управління економічним потенціалом регіонів», зміст яких ґрунтується на результатах дослідження в рамках теми кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Концепція і суть управління інноваційним розвитком організації

При розробці і реалізації перспектив з інновацій вимагаються значні зміни в структурі та загальній політиці організації, що може призвести до коригування її цілей та завдань. Створення інноваційного потенціалу є основою для правильного та ефективного розвитку економічних активів. При цьому в процесі управління інноваціями слід дотримуватися принципу системності.

Управління інноваційним розвитком організації включає [4]:

- створення комбінацій нововведень зростання;
- створення організаційної структури відповідно до інноваційних цілей і стратегій;
- безперервне управління всіма етапами життєвого шляху інновації (цінність ідеї, дослідження і розробки, виробництво і комерціалізація інновацій з обов’язковою організацією зворотності зв'язків зі споживачами, трансформація тощо);
- організація механізму управління набутими знаннями компанії та захисту їх власності та інтелектуальності;
- утворення інноваційної культури на підприємстві,
- побудова системи мотивації, сприяння відповідальності.

Усі перераховані вище виміри відповідають узагальненому характеру, що набуває для них універсальної впевненості і, як наслідок, необхідність їх прийняття. Це призводить до незалежності від виду діяльності кожного підприємства, ринку, сектору, в якому воно існує, його організації, потенціалу та перспектив, це необхідно враховувати при проектуванні

системи управління інноваційним розвитком кожного підприємства.

Стратегія інноваційного розвитку завжди була важливою частиною інноваційного менеджменту і допомогла визначити основні питання управління, планування та реалізації інноваційної практики вдаючись до процесу прогнозування змін у фінансовій частині бізнесу. Управління інноваційним розвитком підприємства – це елемент реалізації важливих рішень, які допомагають вижити в позитивному середовищі і допомагають забезпечити стійкість розвитку при визначенні найближчих реалій позитивного прогресу.

Оскільки інновації визначають основний напрямок розвитку компанії, роль інноваційного розвитку в поточній ситуації значно зросла.

Управління інноваційним розвитком підприємства спрямоване на інтеграцію технологій і політики, посилення капіталовкладень і впровадження в основному нових продуктів і технологій. Воно враховує вибір конкретного об'єкта дослідження за допомогою якого, організація отримує інформацію про пошук нових технічних можливостей.

У цій концепції стратегія інноваційного розвитку орієнтована на наслідки майбутніх результатів. Вона проходить інноваційний процес (дослідження, впровадження у виробництво нових продуктів, просування нових продуктів).

Стратегія інноваційного розвитку реалізує всі свої функції через загальні та функціональні підсистеми управління, оскільки вона впливає як на підприємницьке, так і на процедурне середовище інноваційного розвитку організації [44, с.53].

Уніфіковане управління визначає основні напрямки інноваційного розвитку. Типи управління:

- стратегічно здійснюється набір альтернатив, своєчасна реалізація, інтеграція змін, переформування стратегій, стратегічний контроль, контроль, управління стратегічними рішеннями;

- нормативний – розробка філософії нормативно-правової політики в

галузі підприємництва, позиціонування бізнесу на певному етапі [49, с.45].

Розробка генеральної комбінації;

- дійовий – використання та виконання своєчасних зусиль щодо утворення оперативно-інноваційного розвитку.

В управлінні стратегічними інноваціями на першому місці стоять факти і потенційні можливості. Організація повинна брати до уваги всю кількість матеріалів, для забезпечення успішного майбутнього розвитку.

Опис розвитку стратегічних інновацій визначається у формі заяви про наміри. На тій підставі, на якій визначено поняття підприємництва, розробляється система оперативного планування, що передбачає впровадження інноваційних розробок.

Не існує єдиної моделі інноваційного розвитку, а також єдиного управління для всіх організацій. Це тому, що характеристики кожного підприємства унікальні. Це допоможе зрозуміти, що зміст інноваційної розробки також унікальний і що кожна організація має свій унікальний формат.

Вибір інноваційних дій залежить від багатьох факторів, а саме:

- позиціонування компаній на ринку, динаміка змін;
- виробничі та технологічні можливості;
- зовнішні фактори;
- тип виробленого продукту [23, с.100].

Існує кілька основних підходів до розробки стратегій інноваційного розвитку та стратегічного управління інноваціями.

Стратегічне управління – це інноваційна форма управління, заснована переважно на наукових можливостях. Воно реагує гнучко і допомагає орієнтуватися в інноваційних діях у відповідь на потреби споживачів. Здійснює своєчасні стягнення, що відповідають вимогам конкуренції і дозволяють отримати переваги. Разом це дає організації можливість вижити при довгостроковому збереженні ймовірності досягнення своїх цілей.

На рис. 1.1. наведена схема організації процесу управління інноваційним розвитком підприємства.

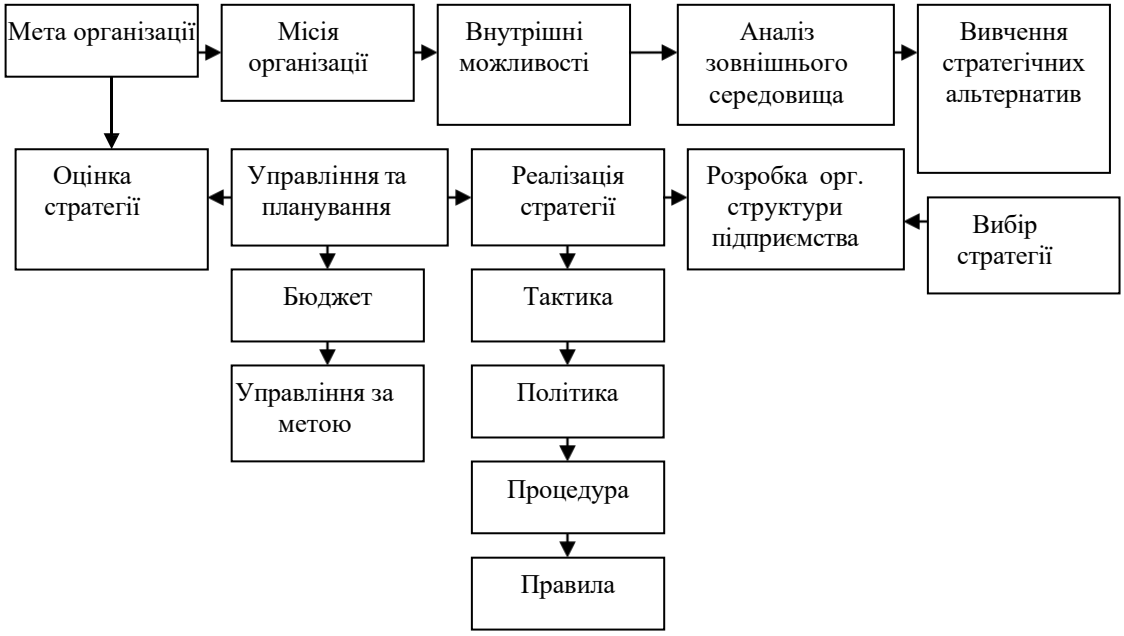


Рисунок 1.1 – Схема організації процесу стратегічного розвитку

Розробка інноваційного макета підкреслює цілі і стратегії, розвиток в найближчому майбутньому, починаючи з безпосередньої оцінки прихованих можливостей підприємства і надання необхідних ресурсів.

Якщо ми розглядаємо мету прогнозування результатів посилення управління інноваціями, вона є функціональною (підтримка досягнутого стану системи) і новою (підтримка нового стану системи).

Найважливішим завданням управління інноваційним розвитком є розробка і реалізація заходів з розвитку та реалізації в економічній освіті, які підпорядковуються узагальненим стратегіям. Управління інноваційним розвитком визначає цілі інноваційної роботи, вибір засобів їх досягнення, джерела фінансування [1, с.67].

Отже в управлінні інноваційним розвитком організації працюють зі складними цілями, які прагнуть вирішити наступні завдання:

- ознайомлення з проблемою, порівнявши поточний стан компанії з тим, що ви хочете (функція ініціативи);

- створення посібників з дій (інструменти управління);

- оцінка інформації та встановлення критеріїв для вибору альтернатив

(прийняття рішень);

- забезпечення безконфліктної присутності осіб, які приймають рішення (засоби контролю).

1.2 Характеристики управління інноваційного розвитку підприємства

На поточній стадії генезису ринкових зв’язків головною метою у діяльності різних підприємств стає стале процвітання, що характеризує покращення економічних показників, вдосконалення функцій галузі соціальної місії підприємства, захист навколишнього середовища та продукції, що випускається.

Невпинне покращення цих вимірів сприяє підвищенню підприємницької конкурентоспроможності взагалі і набуває все більшого значення у всіх галузях через зростаючу конкуренцію і постійних змін споживчих вимог до якості продукції.

Позитивна динаміка більшості показників інноваційної діяльності обумовлена виробленням підходу до вивчення інновацій, їх сутності та виду.

Поняття «інновація» характеризує нове явище в нових продуктах і послугах, виробничих технологіях, організаціях, фінансах, науці і технологіях, галузях, а також інновації в правовій, соціальній та інших областях. Цей термін може мати різні значення в різних контекстах, вибір яких залежить від конкретних цілей осіб, які приймають рішення, які вимірюють, аналізують та синтезують інновації як продукт чи послугу.

Аналіз літературних джерел, присвячених вивченню інновацій (табл. 1.1), проводиться вченими в залежності від мети і тематики інноваційних досліджень, особливо в галузі інженерії та технологій.

Активне використання терміну «інновації» включає в себе ряд пов'язаних понять («інноваційні процеси», «інноваційна діяльність», «інноваційне рішення» і т. д.), які визначаються самостійно сучасною економікою України [6, с.214].

Таблиця 1.1 – Аналіз визначення терміну «інновація» різними авторами

Автор	Визначення інновації
Іноземні автори	
Б. Твісс	Процес, за допомогою якого винаходи та нові ідеї набувають економічного змісту
Ф. Ніксон	Ряд технічних, промислових та комерційних заходів, що ведуть до впровадження нових та вдосконалених промислових процесів та обладнання
Й. Шумпетерс	Нове наукове та організаційне поєднання виробничих факторів, що мотивують підприємницький дух
Вітчизняні дослідники	
А.М. Безус, К.В. Шафранова, П.І. Безус [2, с.23]	Створення і розробка (впровадження) принципово нових або модифікованих інструментів (інновацій), що відповідають певним соціальним потребам і надають безліч впливів (економічних, наукових, технічних, соціальних та екологічних).
О.І. Дмитрієва [12, с.135]	Узагальнено в розвитку технологій, інженерії, менеджменту на етапі зародження, розвитку і поширення на інших об'єктах
А.М. Пугач, [16, с.117]	Використання результатів інтелектуальної (науково-технічної) діяльності в тій чи іншій сфері суспільства, спрямованих на поліпшення процесу або результатів діяльності;
М.В. Мартиненко [26, с.38]	Випускаються на ринок нові або поліпшені продукти є кінцевим результатом інноваційної діяльності, втіленої у вигляді нових або поліпшених технологічних процесів, які фактично використовуються.

У табл. 1.1 показано, що різні вчені інтерпретують концепцію інновацій по-різному залежно від мети та предмета дослідження, але якщо ми проаналізуємо ці різні визначення інновацій, ми дійдемо висновку, що конкретний зміст інновацій породжує зміни, а основне значення інновацій – це функція змін.

Інноваційний розвиток – це не інновація, а набір дій, які серйозно підвищують ефективність корпоративної системи [9, с.38].

Концепція інновацій для розвитку стосується як загальних, так і часткових змін у поведінці, процесах та стратегіях бізнесу. Виходячи з цього, метою інновацій та розвитку підприємства є підвищення продуктивності, ефективності, якості життя та задоволеності клієнтів компанії. Поняття інноваційного розвитку можна порівняти з визначенням підприємництва – увага до новітньої здатності організації покращувати свою діяльність.

Згідно з міжнародними стандартами, інновації формуються як кінцевий результат інноваційної роботи, втіленої в нових або поліпшених продуктах, що надходять на ринок, в перетворенні інновацій або в поліпшених технологічних процесах, що використовуються в реальній діяльності або в новому підході до соціальних послуг.

Інноваційний розвиток не повинен бути технічним або матеріальним. З такими ідеями, як продаж у кредит, деякі інновації можуть конкурувати у своїй галузі. Реалізація цієї ідеї кардинально змінює економіку. Інновації – це нове відкриття для споживачів, яке повинно відповідати потребам і бажанням клієнтів [18, с.6].

Таким чином, незамінними якостями інновацій вважаються інновації, промислова життєздатність (економічна доцільність), які в першу чергу повинні задовольняти потреби клієнтів. Постійні інновації складаються в основному з дослідження цілеспрямованих та організаційних змін та систематичного аналізу можливостей, які можуть забезпечити успішне функціонування бізнесу.

Розробка стратегій і заходів по формуванню інновацій завжди мала велике значення для розвитку виробництва. Вони все частіше стають ключовими обставинами економічного зростання. В сучасній економічній діяльності фундаментальна інноваційна важливість зазнала значного росту. Про роль інноваційного зростання свідчить, по-перше, його характер, ринкові відносини, а по-друге, необхідність глибоких і якісних перетворень в економіці України. Подолання кризи і вихід на лінію стійкого росту.

В атмосфері ринкової економіки та наявності значної кількості конкурентів відсутнє змушення на покращення якості продукції і покращувати виробництво, крім загрози руйнування. Стимули до інновацій вважаються рушійною силою конкуренції. Вони засновані на інноваціях, завдяки яким сучасні виробничі організації, використання технологій можуть забезпечити успіх і ефективність підприємства для поліпшення якості продукції, що випускається. Вирішення цих проблем вимагає інноваційного

та підприємницького підходу, суть якого полягає у впровадженні інновацій та досліджень [21].

Всі інноваційні розробки слід класифікувати за різними характеристиками (рис. 1.2.).

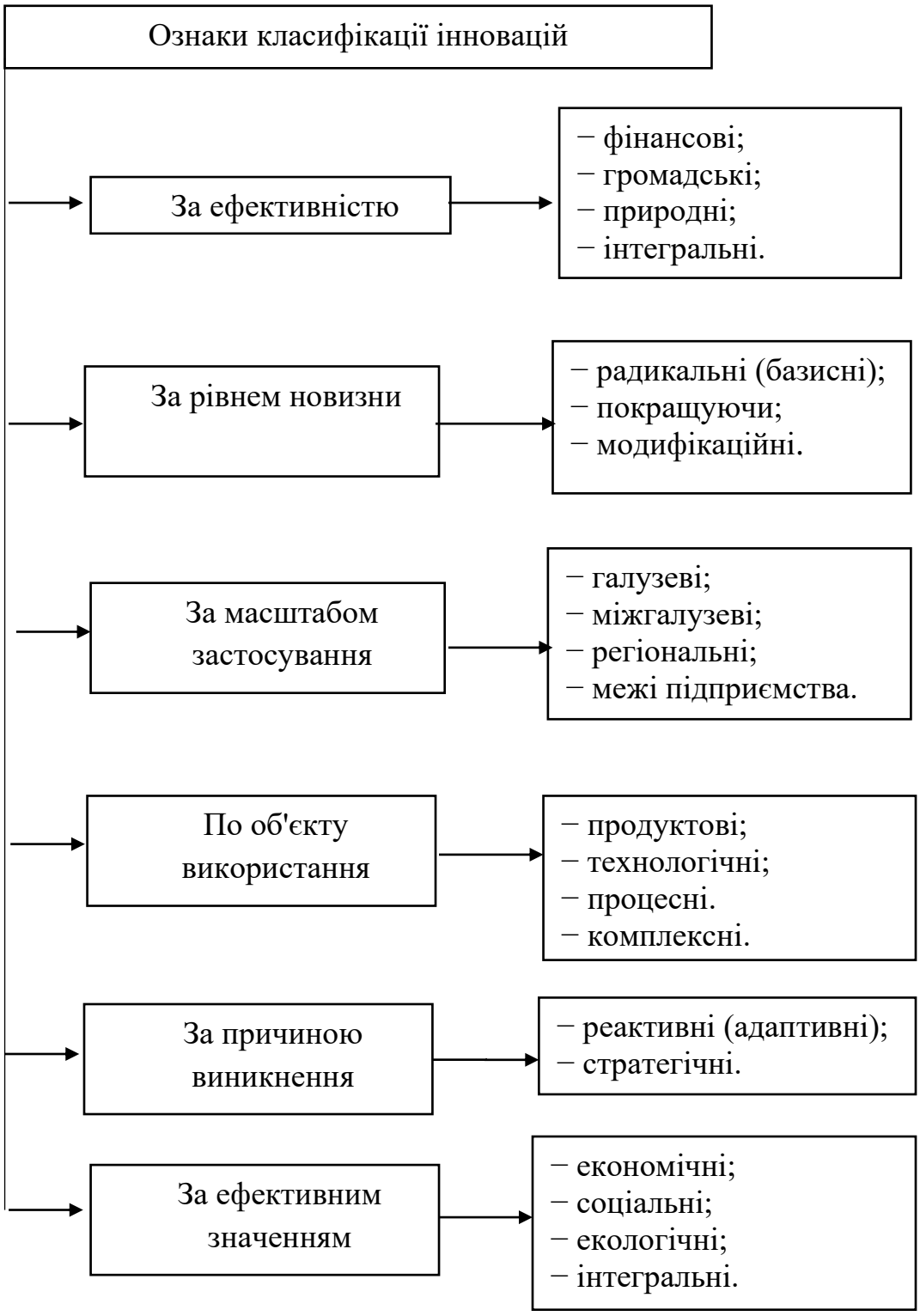


Рисунок 1.2 – Класифікація кола інвестиційного розвитку за рядом ознак

На самому ж прикладі конкуренція створює тільки необхідні умови, пошук конкурентів, переваги компанії і конкурентоспроможність продукту. Конкуренція вимагає вдосконалення всіх процесів, від виробництва до споживання. Сама конкурентна перевага підтримується на основі впровадження деяких інноваційних розробок. Тому що завдяки роботі вони вважаються справжнім двигуном прогресу.

Існує тісний зв'язок між поняттям «корпоративний розквіт» та поняттям «інноваційний механізм», яке відноситься до серії явищ, від отримання нового задуму до його втіленню в реальній технології, послузі або продукті та подальшого поширення інновацій.

«Розвиток інновацій – це сукупна діяльність з постання, процвітання, експлуатації та розповсюдження інновацій. Ще існує визначення, що інноваційний розвиток – це комплекс явищ, при яких відбувається інноваційне дозрівання, від впровадження досліджень та розробок новітніх ідей у галузі технологій до практики використання інноваційних доробок» [15, с.50]. Отже, необхідна інтегрована система управління інноваціями.

Основою інноваційного розвитку є інноваційна діяльність. Трансформація ідей тісно пов'язана з результатами наукових досліджень і розробок, а також з новітніми або поліпшеними продуктами, пропонованими на ринку або у виробництві. Це стосується втілення багатьох наукових, технічних, організаційних, фінансових та ділових заходів, які спрямовують всю енергію на створення та інновації. Необхідно визначити такі види інноваційної діяльності, як підготовка заходів і реструктуризація виробництва, маркетингове планування і реклама нових продуктів, дослідження матеріальних і нематеріальних технологій, патентів, ліцензій, товарних знаків, ноу-хау.

З моменту зародження ідеї відтворення інновацій та прискорення їх використання слід називати життєвим циклом інновацій [29, с.113].

Різнорідний склад інновацій не дозволяє сформувати єдиний підхід до складу і змісту етапів інноваційного життєвого циклу, але визначити основні

етапи інноваційного розвитку можна, тільки вивчивши найбільш важливі елементи.

Нові продукти, що надходять, не постійно корисно впливають на рівень життєдіяльності, поодинокі, на жаль, несуть неабиякі завади. При збереженні нормального фізичного капіталу вони можуть призвести до примусового старіння компонентів виробничої концепції, що сильно вплине на стабільність бізнесу і впровадження інновацій в довколишніх регіонах, що порушують встановлений «статус-кво».

Щоб зменшити ризик впровадження інновацій, спочатку необхідно провести конкретну оцінку інновацій. Розробка та впровадження інновацій має прямий вплив на одну компанію, але не на іншу. З об'єктивних і суб'єктивних причин, таких як місцезнаходження підприємства, рівень компетентності персоналу є напрямком інноваційного розвитку. Кожна компанія має свої фактори, які безпосередньо впливають на ефективність інноваційного розвитку, тому немає загальної системи оцінки розвитку, але багато факторів безпосередньо пов'язані з більшістю компаній. На основі цих факторів встановлюються певні обмеження для оцінки стратегій інноваційного розвитку, в тому числі:

1. Маркетинг;
2. Цілі, політика та цінності компанії;
3. Створення;
4. Дослідження та розробки;
5. Фінанси [39, с.141].

Зупинимося докладніше на вищевказаних умовах для оцінки інноваційного розвитку та стандартів.

1. Маркетинг. Щоб впровадити інноваційний розвиток, дослідження ринку має довести його необхідність і визначити конкретних майбутніх споживачів. У тому ж випадку кінцевим результатом інноваційного розвитку виступає інновація продукту. Це означає, що метою маркетингових досліджень є прогнозування попиту на нові продукти, який

через інновації буде одночасним попитом на продукт підприємства протягом початкового періоду пропозиції на ринок з патентом або іншою тимчасовою монополією підприємства.

При формуванні оцінки інноваційної стратегії розвитку необхідно виявляти реальних і потенційно можливих конкурентів. Однак необхідно не тільки порівнювати результати інноваційної розробки з аналогами конкурентів, але і порівнювати прогнозовані результати дій конкурентів на ринку. Аналіз можливих каналів збуту результатів інноваційного розвитку також матиме позитивний вплив на оцінку того, як існуюча система продажів підприємства може бути застосована до розповсюдження нових продуктів, оскільки відновлення професійних каналів збуту підприємства може значно підвищити ціну інноваційного розвитку.

2. Мета – політична основа бізнесу. Щоб оцінити інноваційний розвиток таким чином, необхідно зрозуміти, наскільки цілі та завдання інноваційного розвитку бізнесу узгоджуються з цілями та стратегіями бізнесу. Якщо напрямок розвитку гальмує політика компанії, велика вірогідність, щодо очікуваного результату розвитку.

3. Етап науково-дослідних та конструкторських робіт – це також частина інноваційного підприємницького розвитку. Необхідно оцінити можливість досягнення необхідних показників науково-технічного розвитку. Технічний успіх-це досягнення необхідних технічних показників. Однак показники повинні бути досягнуті у встановлені терміни в рамках коштів, виділених на проект. Інноваційний проект є предком іншого типу розробки або сімейства новітніх продуктів, які потім можуть визначати характер бізнесу. Таким чином, зручно не тільки оцінювати розробку безпосередньо з точки зору нових проектів, але також визначати і враховувати всі можливі перспективи розвитку сімейства продуктів протягом декількох років. І використання відповідних технологій для майбутньої розробки продукту або інших областей його застосування. Найбільш привабливим для організацій є інноваційний розвиток,

результатом якого є довгострокова перспектива. Оцінюючи інноваційні розробки з точки зору досягнення науково-технічних стандартів, необхідно враховувати не тільки ймовірність технологічного успіху, а й вплив проекту на бюджетування НДДКР підприємства, а також на різні види діяльності підрозділів, що займаються НДДКР.

4. Виробництво. Етап виробництва вважається завершальним етапом впровадження інноваційної розробки, що викликає всебічний аналіз, в результаті якого досліджуються всі питання, пов'язані з наданням виробничого обладнання, Виробничий процес ретельно аналізується: як буде організована система випуску продукції. Як перевірити відповідність технічним процесам, чи гарантує обладнання необхідні якісні результати нових продуктів тощо.

5. Фінанси. При використанні інноваційного розвитку дуже важливо правильно оцінити ефективність (прибутковість) вибору стратегії. Зазвичай вони оцінюються в поєднанні з інноваційними проектами, які обов'язково вимагають інвестицій. У деяких випадках проекти, що вимагають значних капітальних ресурсів, можуть не вимагатися на користь менш продуктивних проектів, але можуть мати менші капіталовкладення, оскільки інший тип корпоративного плану інноваційного розвитку вимагає економічних резервів. Не завжди розумно концентрувати всі фінансові резерви підприємства на розробці єдиної стратегії. Компанія може надати таку можливість лише у випадках, коли вибране формування стратегії розвитку стовідсоткове гарантує комерційний та технічний тріумф. В інший спосіб економічніше направляти фінансові резерви на дослідження інших стратегій розвитку. У тому ж випадку виникнення невдач при використанні стратегії одного типу економічно компенсується успіхом стратегії розвитку іншого типу.

Крім того, корисно буде чисельно оцінити всі витрати, необхідні для розробки Стратегії інноваційного розвитку. У цьому комплексі також можна викласти можливі методи фінансування впровадження та реалізації, необхідність залучення зовнішніх інвестицій та їх значення. Основною

проблемою, з якою стикається кожна організація, є правильне використання та планування грошового потоку. На жаль, часто буває так, що повністю рентабельний і інноваційний розвиток не є стійким через те, що отримання коштів не відбувається в зазначені терміни. Необхідно спів віднести оцінку грошових надходжень з плином часу з оцінкою вимог до фінансового виснаження, необхідних для розробки стратегій інноваційного розвитку.

Коли етап досліджень і розробок завершений і у виробництво введені інновації, основним завданням є оцінка потреби в кваліфікованому персоналі для виробництва спеціалізованого обладнання, переходу до масового виробництва послуг і товарів.

Швидкість і вартість, пов'язані з впровадженням у виробництво, залежать від характеристик. Як правило, чим більший розрив між вимогами та новими продуктами декомунізації, які вимагає бізнес, та існуючими виробничими потужностями, тим вища вартість поточних продажів. Опанувавши ці витрати і труднощі, необхідно спочатку організувати запланований перехід від етапу НДДКР до етапу виробництва.

Враховуючи елементи інноваційної стратегії розвитку, вона виглядає як рис. 1.3.

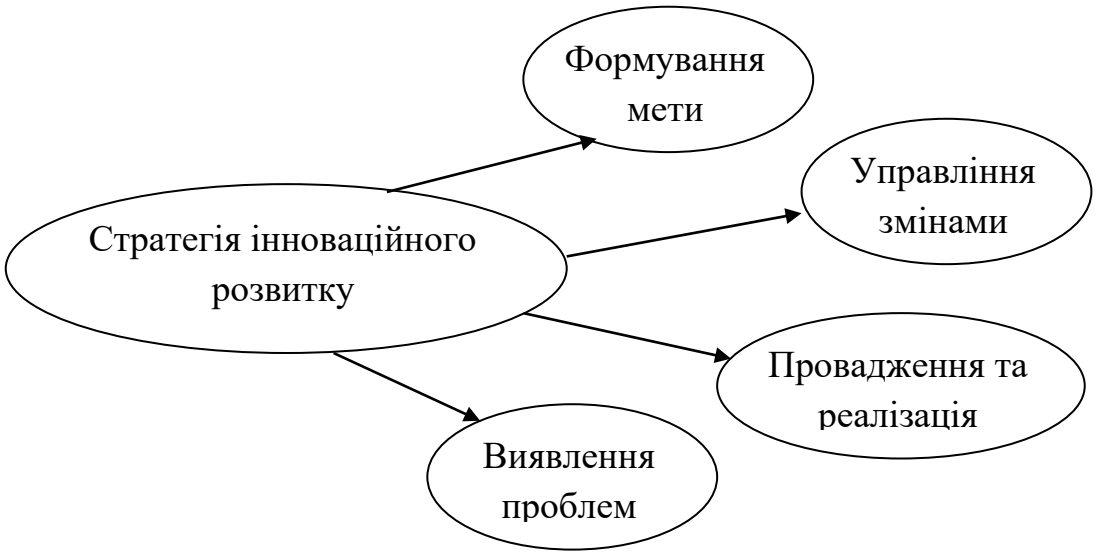


Рисунок 1.3 – Елементи інноваційного розвитку

На цьому етапі реалізації існує тонкий взаємозв'язок між технічними знаннями виробництва, вартістю, кількістю продажів і остаточною ціною проданого нового продукту або послуги, при цьому основна цінність позитивної оцінки собівартості продукції дає новий продукт, який залежить від багатьох факторів: матеріалу, ціни матеріалу, необхідного для виробництва, рівня заробітної плати співробітників, великих інвестицій, обсягу продукції, запчастин і запозичених технологій.

1. Виявлення проблеми – вказує на намір керівника сформувати довгостроковий курс інноваційного опису у розвитку підприємства і зайняти окрему ринкову позицію.

2. Визначення мети проявляється в конверсії керівницької заяви про направлення підприємницького розвитку інновацій в чітку робочу мету.

3. Можливість застосування різних методів впливу полягає у визначенні того, як робити необхідні висновки з інтервалами в зазначений термін. Завдання керівництва – забезпечити узгодження в межах, роботи, та необхідності дій ефективного розвитку інновацій. Дотримуйтесь балансу при визначенні головної мети організації та можливостями в змінних умовах ринку декомунізації.

4. Менеджмент змін – це зовнішнє оточення, де здійснює свою діяльність компанія, повсякчас змінюється під дією різних факторів. Його важливі відкриття в області технологій, крім успішного виведення нових продуктів на ринку конкурентами, були пов'язані з політикою нового уряду, а також з розширенням інтересів покупців в певних регіонах. У зв'язку з цим у міру виникнення нових ситуацій неможливо передбачити всі стратегічні дії і слідувати наміченим планом. Це сприяє необхідності коригувальних дій. Це також вимагатиме довгострокових змін напрямку розвитку, щоб зменшити або покращити бачення майбутнього розвитку компанії.

1.3 Класифікація управління інноваційним розвитком підприємств

Існує велика кількість класів управління для інноваційного розвитку підприємства.

Управління ділиться на наступні типи:

1. За своєю природою «акумулювання планів» і «виконавців» інноваційне управління має бути розділене на корпоративне (підприємство) і централізоване (державне).

Централізоване управління інноваціями відноситься до реалізації деяких інноваційних заходів, запланованих на державному рівні (наприклад, програм досліджень і розробок, спрямованих на розвиток будь-якої галузі), створення зовнішньої інфраструктури, яка підвищує інноваційний динамізм компанії і сприяє її розвитку, а також модернізації внутрішнього динамізму та механізми підприємства.

2. По змісту теми. Воно варіюється в таких сферах, як менеджмент, дослідження та розробки, структура продукту, фінанси та ринок. Це також невід'ємна частина довгострокового управління інноваціями.

3. Відповідно до адміністративних «вчинків» можна виділити наступні адміністративні зміни (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Модифікація управління інноваційним розвитком організації згідно менеджерської поведінки

№	Назва модифікації	Зміст модифікації
1.	Традиційне управління	Організація рухається до поліпшення якості існуючої продукції.
2.	Опортуністичне управління	Організація шукає продукт, який не вимагає великих витрат на дослідження і розробки, але компанія може з'явитися на ринку в однині.
3.	Імітаційне управління	Використовується компаніями з найсильнішим і технічним становищем. Нова розробка отримується з іншої розробки, наприклад, шляхом придбання ліцензії. Його купують у менших кількостях, його можна придбати набагато швидше, а його дія набагато надійніша, ніж його власна розробка. Це успішний тип стратегії, але для її реалізації потрібна висока спеціалізована кваліфікація.
4.	Оборонне управління	Організація проводить дослідження і розробки без попиту, а її початкове місце розташування і мета –підтримувати рівень розвитку серед інших організацій.
5.	Залежне управління	Малі підприємства, яким приписує велике підприємство, нові продукти або види виробництва.
6.	Наступальне управління	Отримання лідируючих позицій на ринку.

Інноваційний розвиток вимагає тривалого періоду від п’яти до п’ятнадцяти років, але якщо організація зможе ретельно підійти до питання

підготовки і вільно проводити необхідні науково-технічні розробки, вона зможете добре реагувати на ринкові зміни.

Тому завжди необхідно будувати майбутнє на основі довгострокової стратегії управління. За допомогою агресивних форм управління підприємство може очікувати хороших результатів для бізнесу.

Розробка наступальної стратегії – непросте завдання. Це вимагає глибокого аналізу і хорошої інтуїції, прогнозованих можливостей, планування конкурентів, винахідливості, швидкого розміщення, реалізації засобів, швидкого виявлення можливостей на зовнішньому ринку, постійного моніторингу показників ризику, оптимізму і здатності надійно приймати збитки.

Загальний стратегічний напрямок управління компанією безпосередньо впливає на форму і стратегію інноваційного розвитку. Вся інноваційна система повинна включати в себе різні варіанти управління інноваційним розвитком підприємства, а також фактори, які можуть на нього вплинути.

До цього треба принести: науково-технічні можливості, експериментально обґрунтований рівень розвитку, структурування продукції, що випускається з урахуванням частки ринку і стадії життєвого циклу та загрози технічних і функціональних альтернатив.

На думку Сіденко С. В. [36, с.5] інновації підприємства слід розділити на 2 основні групи:

1. Дек-стратегія НДДКР;

В основному це стосується досліджень і розробок. Вони можуть запозичувати ідеї, інвестувати в дослідження та розробки або демонструвати взаємозв'язок із існуючими видами продукції.

2. Інноваційна стратегія та адаптація.

Діяльність в галузі інновацій має різницю з іншими видами діяльності тим, що вона має важливі елементи інновацій.

В управлінні інноваціями метою менеджменту є інноваційне впровадження, функцією керівних елементів та процес фінансування

розробок та досліджень.

В інноваційну діяльність включають різні види діяльності (комерційна, наукова, організаційна, технічна та фінансова), які стають ключовими елементами просування інновацій для споживачів. Науковість досліджень та розробок, які стають джерелами нових задумів, відбуваються на різноманітних стадіях процесу інновацій.

У інноваційних ученнях виокремлюють подальші форми інноваційної діяльності:

- налагодження обладнання та виробнича організація (процедури виробництва і контролю якості, методи і процедури закупівлі виробничого обладнання та інструментів, їх модифікація, а також виробництво нових продуктів і впровадження нових технологічних процесів);

- зміни в продуктах і технічних процесах при плануванні завершення проектування, перепідготовка персоналу для використання нових технологій і обладнання, початок виробництва, таке як прототипування, і передвиробнича розробка;

- ринок нових продуктів (діяльність, пов'язана з випуском нових продуктів, тобто попереднє дослідження ринку, адаптація продуктів до різних ринках, рекламні кампанії);

- розкриття патентів, ліцензій, інформації технічного змісту, придбання нереалізованих технологій ззовні у вигляді товарних знаків, конструкцій, моделей і послуг;

- придбання втілених технологій (машин і обладнання, пов'язаних з технічним змістом, для впровадження інновацій в продуктах і процесах);

- планування виробництва (розробка креслень і планів, які передбачені при визначенні процедур виробництва, допоміжних умов, характеристик з використання).

Джерелом фінансування інновацій зазвичай є:

- власні кошти організації, що проводить дослідження і розробки;

- бюджетні кошти, в тому числі регіональні (на дослідження і

розробки),

- кошти місцевого бюджету;

- кошти з позабюджетних фондів;

- іноземні джерела (юридичні та фізичні особи, які перебувають за межами політичних кордонів держави;

- кошти, отримані від міжнародних організацій [46, с.85].

Тому діяльність інновацій націлена безпосередньо на потреби виробничого ринку. Щоб це сталося, бізнес повинен мати таку структуру і менталітет своїх співробітників, які повинні створювати атмосферу підприємництва і сприяти тому, щоб нові речі сприймалися як зручні перспективи заради процвітання та охорони. Діяльність керівництва в галузі інновацій визначається кожним фактором, щоб забезпечити динамічний розвиток галузі і зростання прибутку.

Для утворення дієвого керування інноваційним механізмом виділяють два напрямки:

1. Він об'єднує всі етапи інноваційних проектів в єдиний безперервний процес, змінює структуру управління на всіх рівнях і встановлює зв'язки серед них горизонтально та вертикально. Різність тенденцій з'являється, коли ресурси організацій потрібно інтегрувати для виконання певних масштабних завдань;

2. Поділ регулювання процесами інновацій на незалежний менеджмент, тобто відділення форми інновацій від ланок, якими виконуються звичайні обов'язки.

Фактично, один і другий підходи використовуються певними перевагами один до одного. Удосконалення структури організації підприємства при впровадженні процесу інновацій – є одним з головних завдань топ-менеджерів.

У процесі розробок та виробництва новинок, як правило, створюються спеціальними підрозділами, які виступають в ролі самостійної організації. Коли зростання сповільнюється, проводиться реструктуризація, така як

об'єднання подібних ланок або втілення змін у внутрішній структурі, включаючи розподіл на менші незалежні підрозділи. Якщо у кількох відділів одночасно є спільні наукові та технічні проблеми, для їх вирішення краще створити спеціальні зв'язки. Якщо існує протиріччя між інтересами окремих відділів, виділяється група, яка називається «парасолькою», яка одночасно контролює обидва відділи. Якщо протиріччя зачіпають кілька відділів, вони реорганізуються.

Можливі багато організаційні форми з управлінням процесами інновацій в організації, і їх значення доведене:

- комітети, колегії та відповідні групи з експлуатації політики технології, що займаються підготовкою керівницьких припущень підприємств щодо стратегічного напрямку технологічного інноваційного процесу;

- відомча та централізована служба з розробки нових продуктів, яка координує інноваційну діяльність, координує цілі та напрямки технологічного розвитку, контролює процес розробки нових продуктів та їх впровадження.;

- дизайнерська і цільова аудиторія для проведення наукових досліджень і розробок нових продуктів, від задуму до масового виробництва. Відбувається їх створення у вигляді незалежних відділів та підпорядкування вищим менеджерам організації. Зазвичай, ці групи працюють тимчасово, але є і постійні. Якщо інновації успішно впроваджуються, вони зазвиччай перетворюються в ядро нових дочірніх компаній. За досвідом зарубіжної практики, проектна цільова група стає головним ланцюгом в організації процесу інновацій;

- відділ НДДКР – це традиційний відділ для створення нових продуктів. На протязі останніх років відбувається ріст їх ролі за рахунок розвитку та доведенням до фази здійснення нових можливостей;

- розвиткові центри, спрямовані на розширення продажів і закріплення на ринку. Такі підрозділи є економічно незалежними, крім того, фінансовий

стимул їх співробітників залежить від їх успіху на ринку;

- структура венчурного капіталу зазвичай функціонує як дочірня організація великої корпорації або як незалежний бізнес. Ними розробляються та впроваджуються задуми науки та техніки, що є пов'язаними з підвищеними комерційними ризиками;

- приватні інноваційні фонди, створені з прибутку для стимулювання інновацій. Найчастіше такі фонди діють як венчурні фонди, які інвестуються в компанії венчурного власного або незалежного капіталу, в яких зацікавлений бізнес;

- аналітична група, до якої входять керівники, дослідники та співробітники функціональних відділів. Він прогнозує розвиток технологій, визначає теми експертиз та ідей перспективності і т.д. [51, с.94].

Визначальною тенденцією в генезисі інноваційної діяльності є прагнення підприємств до взаємоінтеграційних зв'язків. Це пов'язано з нестачею фінансових ресурсів, високою вартістю кредитів, складністю і збільшенням витрат на дослідження, скороченням життєвого циклу продуктів, потребою сукупної експлуатації несхожих технологій. Отже, виявляється, що співпраця між організаціями для проведення діяльності у галузі інновацій нерідко зясовується більш дієвою, ніж внутрішня співпраця. Така співпраця можлива в наступних рамках:

- галузеві підприємства, які створюються один з одним. В якості головної організації виступають інноваційні центри, що виникають на базі університетів і бізнес-асоціацій, і, як правило, невеликі спеціалізовані компанії;

- фінансово-промислові групи, конгломерати та інші великі асоціації.

В теперішньому стані дієвому розвитку науково-технічної інтеграції підприємства в структуру холдингу ФПГ, де звязки будуються за різними типами (горизонтальним – галузевим, вертикальним – міжвідомчим, змішаним – диверсифікованими у злитті та поглинанні). Очевидно, динамічність розвитку ФПГ відбувається при створені в науково-дослідних і

технологічних центрах, лабораторіях і т.д. вони включають в себе професійні інноваційні структури, такі як реалізуючи передові стратегії, структуру венчурного капіталу. Практика бізнесу вказує, що загальний обсяг підприємства не може вплинути на результативність інноваційного процесу. Великі та малі організації мають певні переваги, які виникають у певних ситуаціях.

Таким чином, потреба в пошуку нового підходу, який є поєднанним з вимогами швидкості та гнучкості реалізації результатів виробництва, необхідність їх виведення на ринок об'єднує переваги великих і малих організацій, як придбання ліцензій, надання кредитів, придбання акцій великими компаніями, або компаніями, які освоюють нові продукти або технології, участь невеликих високотехнологічних компаній в якості постачальників і субпідрядників, що сприяє інтеграції вітчизняної продукції на світовий ринок.

РОЗДІЛ 2
ОЦІНКА І АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПРАТ «ЗАПОРІЖАВТОТРАНС»

2.1 Організаційно-економічна характеристика досліджуваного підприємства

28.11.1997 року Запорізьке обласне державне підприємство «Запоріжавтотранс» за наказом Регіонального відділення фонду державного майна України по Запорізькій області було перетворене у відкрите акціонерне товариство «Запоріжавтотранс», від цієї дати веде свою історію ВАТ «Запоріжавтотранс». 14 червня 2011 року згідно закону України «Про акціонерні товариства» досліджуваним підприємством було прийнято рішення про зміну найменування відкритого акціонерного товариства на приватне акціонерне товариство «Запоріжавтотранс» скорочена назва – ПрАТ «Запоріжавтотранс». Керівником якого є голова правління Ярослав Ігорович Іванов. Юридична адреса досліджуваного підприємства: 69063, Україна, Запорізька обл., м. Запоріжжя, вул. Покровська, буд., 30.

Свою економічну діяльність ПрАТ «Запоріжавтотранс» виконує згідно коду за КВЕД – 52.21 – Допоміжне обслуговування наземного транспорту та інші:

- 45.31 – Оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів;
- 49.31 – Пасажирський наземний транспорт міського та приміського сполучення;
- 55.20 – Діяльність засобів розміщування на період відпустки та іншого тимчасового проживання;
- 68.20 – Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;

- 86.21 – Загальна медична практика [31].

У компанії є діючі транспортна ліцензія на внутрішні перевезення пасажирів автобусами та медична ліцензія №0309/43-М. Сума статутного капіталу становить 969800,00 грн. у вигляді простих іменних акцій номінальною вартістю 0,25 грн. у кількості 3879200 штук.

Структура досліджуваного підприємства до повномасштабної російсько-української війни мало в своєму розпорядженні 28 автовокзалів в багатьох районах Запорізької області, що було забезпечено обслуговуванням близько 466 приміських, міжміських і міжнародних маршрутів з експлуатацією 780 автобусів. Основний персонал компанії має більш ніж 15-річний досвід роботи в сфері автомобільних перевезень.

Приватне акціонерне товариство «Запоріжавтотранс» виступає посередником між пасажирами та автомобільними перевізниками, реалізуючи проїзні квитки та перевезення багажу. Крім того, юридичним та фізичним особам надаються різноманітні послуги автовокзалу:

- камери схову;
- оздоровчі послуги;
- продаж квиткової продукції;
- оптова, роздрібна, комісійна та зовнішня торгівля;
- підтримка розробки і реалізації цільових програм в області автомобільного транспорту;
- інші послуги.

Досліджуване товариство приділяє велику увагу культурі обслуговування, комфорту пасажирів на автовокзалах і розширенню додаткових послуг для населення.

Основною метою діяльності досліджуваного підприємства є отримання прибутку і його примноження. Для досягнення цієї мети компанії необхідно наступне:

1) збільшення своєї частки на ринку автотранспортних послуг в Запорізькій області;

2) зниження витрат, пов'язаних з обслуговуванням транспорту;

3) підвищення продуктивності праці.

Місією ПрАТ «Запоріжавтотранс» є надання транспортних послуг, що відповідають вимогам клієнтів.

Основні цілі і завдання, які ставить перед собою компанія на сьогоднішній день:

- висока якість наданих послуг;
- скорочення часу, що витрачається на надання послуг;
- розширення спектру додаткових послуг;
- своєчасність і швидкість обслуговування;
- скорочення транспортних послуг.

Отже, основним завданням автотранспортної компанії є не тільки збільшення обсягів перевезень, рентабельності та збільшення прибутку ПрАТ «Запоріжавтотранс», а й задоволення потреб клієнтів у своєчасному і якісному обслуговуванні.

Одним із найважливіших чинників у роботі «Запоріжавтотрансу» є менеджмент підприємства. Технологічна оптимізація, зростання конкуренції та підвищення якості послуг, що надаються, вимагають по-новому звертати увагу на деякі питання управління. Важливим питанням виступає висока соціальна відповідальність, яка покладається на керівників.

Насамперед безперервні мінливі технології характеризують сучасний стан ПрАТ «Запоріжавтотранс», так би мовити – реальність поглядів на навколишнє оточення. Головним фактором успіху сучасної організації є правильно налагоджена робота генерального директора, а також його можливості в ухваленні рішень, постановці мети та знаходженні шляхів їх виконання.

Головним завданням управляючого досліджуваного підприємства є побудова правильної організаційної структури. Від зв'язків ланок, та їх раціональності складу, а також взаємодії в прямому сенсі залежить злагодженість роботи підприємства.

Атрибутами правильної побудови організаційної структури ПрАТ «Запоріжавтотранс» є:

- швидкісна реакція на зміни у графіку та умовах роботи;

- наявність у структурі управління і у складі робочих спеціалістів;

- невелика кількість підрозділів з висококваліфікованими співробітниками та помірною кількістю керівників;

- висока продуктивність та ефективність праці;

При розгляді стандартної організаційної структури ПрАТ «Запоріжавтотранс», можна виділити декілька самостійних блоків керування:

- експлуатаційний блок;

- технічний блок;

- економічний блок.

Ці блоки є тісно пов'язаними між собою, але в кожному блоці відбувається підпорядкування власному керівнику (Додаток А).

ПрАТ «Запоріжавтотранс» характеризується нетехнічною організаційною структурою, в якій всі управлінські функції зосереджені в апараті управління підприємством.

Організаційна структура управління досліджуваного підприємства є функціонально-лінійною. Функції і права команд і рішень закріплені за підрозділами лінійного управління, а функціональні підрозділи (наприклад, відділ планової економіки) забезпечують методичність керівництва під час підготовки та здійсненні управлінських рішень, що стосуються плану, організації, фінансів, управління та аналізу загальних елементів виробничо-господарської діяльності.

Характеристика цієї структури полягає у використанні окремих правил та процедур. У кожного виконавця є підпорядкування лише одному керівнику. Підрядник отримує всі інструкції та рішення, що стосуються управлінських функцій, від безпосереднього керівника. Інформаційні зв'язки методологічного та консультативного характеру залишаються між підрядником та функціональним підрозділом. При схваленні рішень

функціональних ланок президентом вони становляться директивами.

В ПрАТ «Запоріжавтотранс», що складається з безлічі відділів, їх діяльність певним чином є скоординованою. Саме координація діє як основа структури організації, яка зазвичай визначається як набір стабільних відносин всередині досліджуваного підприємства.

Основою роботи досліджуваного підприємства є функціональна відповідальність підрозділів. В результаті вони складають загальний обсяг діяльності підприємства.

Для нормальної роботи підприємства всі відділи працюють за правильним графіком і відповідно до потреб ринку.

Розглянемо роботу структурних підрозділів ПрАТ «Запоріжавтотранс».

Оперативні служби в основному займаються науковою реалізацією процесу транспортування і раціональним використанням засобів транспорту. Цей підрозділ знаходить і вивчає перспективи для найбільш ефективного транспорту за найменшими витратами. Взагалі, в досліджуваному підприємстві операційні послуги, засновані на ретельному дослідженні потреб, призначені для більш повного задоволення потреб клієнтів.

Технічні служби підприємства розглядають питання технічного обслуговування, а також контролюють закупівлю матеріалів і техніки в галузі, щоб забезпечити розробку транспортних засобів і виробничої бази в технічно справному стані.

Основними завданнями технічної служби ПрАТ «Запоріжавтотранс» є:

- організація належного зберігання транспортного засобу, висока технічна готовність до експлуатації, забезпечення своєчасного випуску і прийому транспортного засобу на конвеєр (гаражне обслуговування);

- головний інженер займається розробленням та контролем виконанням завдань, які стосуються зміцнення виробничої та технічної бази підприємства;

- здійснення поточних планів технічного обслуговування і ремонту всіх видів автобусів і автошин, з організацією вказаних робіт і контролем якості,

технічний облік і звітність транспортних засобів, автошин, а також додаткових активів виробництва (відповідальні за ремонтні послуги);

- розробка заходів щодо нормального матеріально-технічного забезпечення, організації складування, доставки та документальне супроводження облікових робіт (відділ збуту);

- здійснення і впровадження оптимізаційних заходів щодо інтенсифікації виробничих процесів і створення нового обладнання, охорони праці та запобігання нещасних випадків.

Спираючись на детальний перелік вказаних завдань, технічним бюро проводиться моніторинг технічного стану транспортного засобу, плануванням і проведенням аварійно-відновлювальних, профілактичних і ремонтних робіт, ремонтом транспортних засобів та інших видів основних засобів підприємства, він має право нести фінансову відповідальність за свою неправильну роботу та встановлювати ліміт витрат палива.

Суттєве місце в керівництві господарством та покращені якості даних відводиться підрозділу економічної служби. На підґрунті постійного аналізу діяльності ПрАТ «Запоріжавтотранс», виходячи з показників обсягів перевезень, ресурсопостачальних та господарських послуг визначаються способи експериментування техніко-організаційних зусиль, сконцентрованих на зростанні технічної спроможності транспортних засобів, поліпшення операційної та господарської діяльності досліджуваного підприємства.

До складу економічного підрозділу включають бухгалтерію. Цей відділ, очолюваний головним бухгалтером, веде облік наявності, збереження і рівня використання коштів, що належать ПрАТ «Запоріжавтотранс», організовує виконання фінансових планів, контролює фінансовий статус організації, здійснює комплексну своєчасну діяльність з організації договорів із замовниками, контрагентами з поставок та органами фінансів, проводить основне обчислення витрат ресурсів матеріалів та грошей. Фінансовий директор відповідає за правильність і законне використання коштів, а також за дотримання фінансового порядку.

Сьогодні логістична система досліджуваного автотранспортного підприємства (рис. 2.1) починає свій новий шлях розвитку і стикається з багатьма завданнями, які необхідно вирішити в найкоротші терміни для підвищення конкурентоспроможності підприємства.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура служби логістики

Решта відділів та підрозділів виконують свою роботу відповідно до своїх офіційних обов'язків та функцій.

В умовах ринкових відносин ПрАТ «Запоріжавтотранс» основною умовою виживання є підвищення конкурентоспроможності послуг, що надаються. Тут важливу роль відіграє зниження вартості послуг, особливо стимульоване науковою організацією праці. Безумовно, розвиток підприємства неможливий без технічного переозброєння, застосування сучасних технологій, створення споживачами принципово нових послуг, державної підтримки вітчизняних виробників. Технологія, що є найбільш рухомим елементом виробництва, систематично перевершує організацію праці в своєму розвитку і викликає необхідність перебудови.

Отже, найвигідніша організаційна побудова ПрАТ «Запоріжавтотранс» має бути головним чинником її ефективної роботи. У той же час потребує врахування, що на всіх щаблях виконавчої влади менеджери досліджуваного підприємства виконують не тільки чисто адміністративні, а й виконавчі функції.

2.2 Оцінка і аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації

Підприємства, що надають автотранспортні послуги є рівноправними членами економічного ланцюжка між виробниками товарів і споживачами завдяки збільшенню валового внутрішнього продукту.

Підвищення ефективності діяльності транспортного бізнесу включає створення нових, насамперед рідкісних та неповторних методик, формулювань, регламентів та процедур, які сприяють фундаментальному підвищенню якості послуг або сфер діяльності всього транспортного бізнесу шляхом впровадження інновацій.

Ефективність роботи організації характеризується певним набором показників, на кожен з яких впливають різні фактори. Вони визначають причини зміни будь-якого явища. Фактори зазвичай діляться на такі групи: внутрішні і зовнішні. Ефективність ПрАТ «Запоріжавтотранс» знаходиться в прямій залежності від внутрішніх чинників, що мають безпосередній вплив на підсумки його діяльності, які характеризуються рівнем співдіяння між внутрішніми підрозділами підприємства.

Натомість, чинники внутрішньої дії зазвичай діляться на основні фактори, що визначають підсумки діяльності організації, і другорядні (вторинні) фактори, що впливають на узагальнені показники, але по суті основні зовнішні і внутрішні фактори наведені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні зовнішні та внутрішні фактори ПрАТ «Запоріжавтотранс»

Внутрішні фактори	Зовнішні фактори
Матеріально-технічні	Політичні
Організаційно-управлінські	Економічні
Економічні	Соціальні
Соціальні	Технологічні
	Законодавчі

Технологічний прогрес впроваджується в різні сфери діяльності

досліджуваного підприємства, включаючи виробництво, фінанси і планування, а також в реальні інноваційні продукти, які формуються з результатів досліджень і розробок.

Одним з головних чинників внутрішнього середовища, що має вплив на продуктивність транспортних підприємств, є їх здатність і прагнення вводити, вживати та усучаснювати теперішні здобутки в секторі сучасних технологій інформації.

Важливими факторами, що впливають на ефективність транспортних компаній є:

- наявність професійної нормативно-правової бази та державних стандартів;

- середня кількість перевезених пасажирів на рік;

- інфраструктура, необхідна для технічного обслуговування та ремонту транспортних засобів;

- зручна структура та персонал;

- цифровізація виробничого процесу;

- кваліфікований технічний персонал для технічного обслуговування та ремонту автомобілів;

- наявність місцевих та інтернаціональних опонентів.

При аналізі чинників зовнішнього та внутрішнього оточення, що мають вплив на результати діяльності автотранспортного підприємства, використовують такі основні фази:

1) Затвердження головного завдання зростання ефективності.

2) Утворення еталонів/ознак, що найбільш впливають на ефективність.

3) Розподіл обраних показників для знаходження превалюючих і мінімальних ефектів.

4) З точки зору вирішення головного завдання відповідно зростання ефективності є можливість аналізувати такі варіанти як місцевого, так і інтернаціонального виду:

- скорочення періодів доставки вантажу та пасажирів;

- попереднє планування та розподіл ресурсів для пасажирських перевезень;

- зменшений пробіг/години простою;

- збільшена кількість пасажирів, які можна перевозити в одному автомобілі;

- покращення якісного сервісу і клієнтської співдії;

- залучайте нової клієнтури шляхом підвищення ефективності з покращенням сервісної якості;

- підвищення робочої ефективності всіх співробітників транспортної компанії шляхом оптимізації витрат праці та часу;

- усунення внутрішніх бар'єрів для взаємодії між відділами;

- зниження безперервних і мінливих видатків виробництва;

- зміцнення конкурентного положення і престижу компанії на ринку. Після постановки конкретного завдання підвищення ефективності та формування критеріїв необхідно здійснити їх тексто-графічний опис для фіксації всіх значущих процесів, які входять у кожен із вибраних критеріїв. Ця умова дозволить створити якісну базу для наступного етапу ранжування критеріїв, яке необхідно безпосередньо для належної розробки умов/алгоритмів щодо реалізації запропонованого методу. Обов'язкове ранжування обраних критеріїв проводиться з метою визначення ролі та ступеня впливу кожного з них на конкретне завдання підвищення ефективності та умов його використання в методі, що розробляється.

Авторитет адміністрації ПрАТ «Запоріжавтотранс» при поліпшенні внутрішніх чинників є безпосереднім та прямим обов’язком топ-керівництва та менеджерів середньої ланки. Покращення будь-якого внутрішнього чинника чи групи внутрішніх чинників здійснюється у вигляді розробки стратегії процвітання підприємства, яка знаходиться в залежності від сучасного стану сфери та майбутнього її процвітання. Не враховуючи існуючу велику залежність між зовнішніми та внутрішніми факторами, з можливістю і необхідністю радикальних змін перших у прямій залежності

від авторитету адміністрації організації.

Організація має можливість кардинального впливу на модифікацію зовнішніх факторів, проте це несуттєво з причин економічного, політичного, соціального та правового характеру. Непрямий вплив надається організацією на один або декілька елементів зовнішнього середовища через участь у асоціаціях профільного спрямування, тісну взаємодію з органами влади та сприяння постійного рівня стосунків з конкурентами та пов'язану діяльність із галузевих тем.

Значна частина експлуатаційних показників ПрАТ «Запоріжавтотранс» нижча від планових значень, що викликає необхідність проведення заходів щодо поліпшення роботи. У звітному періоді спостерігається збільшення прибутку досліджуваного підприємства, проте цінова політика, що проводиться, негативно позначається на обсязі перевезень. Особлива увага приділяється підбору кадрів та соціальній політиці, що дозволило зменшити плинність кадрів.

Громадські перевезення пасажирів відповідно до чинного законодавства належать до видів діяльності, що мають особливе суспільне значення, та регулюються державними органами чи органами місцевого самоврядування. До органів, що виконують функції державного регулювання, належать українська транспортна інспекція, Державна автомобільна інспекція, органи сертифікації транспортних послуг, відповідні підрозділи обласної адміністрації.

Транспортні пасажирські системи здійснюють важливий вплив на забезпечення життєдіяльності Запорізької області, при з'ясуванні важливих обсягів питань, що стосуються проблем їх утворення та дієвості. Головним завданням експлуатації пасажирського транспорту є надання послуг населенню з найменшими втратами часу і витрат на дорогу, достатнім комфортом і мінімальними експлуатаційними витратами транспортного підприємства.

Найголовніша проблема сьогодні на пасажирському транспорті Запорізької області – це велика нестача автобусів та окуповані території. Сьогодні цей бізнес став непривабливим для підприємців, вони просто йдуть із ринку, продають автобуси, розпускають людей. Також спостерігається найгостріший дефіцит з водіями – як наслідок цієї проблеми. Люди не хочуть працювати за ті гроші, які одержують. Платити більше, у підприємства немає можливості у зв'язку з низькими тарифами. Їм тяжко вижити на існуючому тарифі.

ПрАТ «Запоріжавтотранс» є підприємством, що постійно займається відповідним бізнесом, що працює на засадах прибутковості та самоокупності, є юридичною особою, володіє особистим майном, набуває цивільних прав і бере на себе громадські обов'язки, необхідні для здійснення своєї діяльності. Компанія відповідає за зобов'язаннями, що виникають у ході діяльності всіма своїми активами, на які може бути накладено арешт відповідно до чинного законодавства, і має окремий баланс.

Основний прибуток ПрАТ «Запоріжавтотранс» формується за допомогою виручки отриманої на кожному маршруті. Керівник наказом встановлює план для автобуса на своєму маршруті, з огляду на облік пасажира потоку, включаючи заправку автотранспортного засобу, зарплату водія.

Під час проведення аналізу безпосереднього оточення ПрАТ «Запоріжавтотранс» насамперед необхідно розглянути споживачів цієї організації. Специфіка підприємств, що займаються пасажирськими перевезеннями, така, що ця діяльність завжди буде затребувана, оскільки це є невід'ємною частиною споживчого попиту. Проте споживачів цієї галузі можна розглянути з погляду затребуваності.

Важливим екологічним фактором є постачальники компанії. Найважливішими поставками є автобуси, дизельне паливо, запчастини та шини. У ПрАТ «Запоріжавтотранс» є постійна потреба в товарах та послугах інших підприємств і витрачає на них значні кошти, зокрема на паливо,

електроенергію, тепло, гуму, мастила, запчастини та капітальний ремонт. Деякі важливі джерела «сировини» для діяльності досліджуваного підприємства доводиться закуповувати частково за межами запорізького регіону, що призводить до підвищення цін на послуги через високі транспортні витрати.

Загалом матеріальні витрати становлять близько третини всіх витрат підприємства.

При аналізі мікро оточення ПрАТ «Запоріжавтотранс» також слід вивчити конкурентів.

При визначенні кандидатів на право займатися наданням автотранспортних послуг враховуються такі критерії відбору:

- забезпеченість рухомим складом;

- екологічний клас транспортного засобу;

- наявність обладнання для підтримки в салоні комфортного температурного режиму;

- наявність обладнання для перевезень осіб з обмеженими можливостями;

- термін експлуатації рухомого складу;

- наявність виробничої бази;

- наявність диспетчерського управління з використанням супутникової системи глобального позиціонування;

- забезпечення безпеки дорожнього руху;

- кваліфікація та забезпеченість персоналу підприємства.

Конкурентна основа для перевізників означає, що чим більше техніки є у підприємства, тим більше шансів у нього зайняти певну долю ринку. Використовуючи дані табл. 2.2 проведемо аналіз основних конкурентів досліджуваного підприємства з використанням головних показників, оцінку яких визначимо 5 – найвищий, 1– найнижчий.

З табл. 2.2 видно, що у автобусному бізнесі м. Запоріжжя на сьогоднішній день основними конкурентами ПрАТ «Запоріжавтотранс» є ТОВ «АЛЬФА ТРЕЙД ПЛЮС», ТОВ «МОТОР-КЛАС», ПП «КЛАВІС».

Таблиця 2.2 – Аналіз основних конкурентів ПрАТ «Запоріжавтотранс»

Показник	ПрАТ «Запоріжавтотранс»	ТОВ «АЛЬФА ТРЕЙД ПЛЮС»	ТОВ «МОТОР-КЛАС»	ПП «КЛАВІС»
Асортимент послуг	4	5	4	4
База наявних ресурсів	4	5	3	4
Імідж	5	4	3	3
Клієнтура	3	5	4	3
Менеджмент підприємства	4	4	3	5
Обсяг реалізації	3	4	4	5
Рекламні послуги	4	3	4	3
Ринок збуту	2	3	4	4
Ціна послуги	5	5	4	3
Якість послуг	5	5	5	5
Всього	39	43	38	39

Причому лідируюче місце займає ТОВ «АЛЬФА ТРЕЙД ПЛЮС» відповідно до показників, що здобуло 43 бали.

Макросередовище являє собою найбільш віддалений від власне підприємства зовнішній шар елементів, які, так чи інакше, впливають на підприємства, не безпосередньо впливаючи на їх поточні операції. Розглянемо компоненти середовища непрямого впливу досліджуваного підприємства:

- технологічний фактор;
- соціокультурні чинники;
- економічні чинники;
- політичні чинники.

Чинники середовища непрямого впливу чи загальне зовнішнє оточення зазвичай впливає на організацію також помітно, як чинники середовища прямого впливу. Проте керівництву необхідно їх аналізувати, оскільки

середовище непрямого впливу зазвичай складніше, ніж середовище прямого впливу, тому його дослідження спирається, передусім, на прогнози.

Можна виділити соціальні та економічні цілі суб'єктів ринку. Для автотранспортних організацій, зокрема для ПрАТ «Запоріжавтотранс» цілі будуть переважно економічні, тобто отримання максимального прибутку. Однак не можуть залишитися поза увагою й соціальні цілі, оскільки, по-перше, діяльність транспортного підприємства контролюється органами влади, а по-друге, щоб не втратити свій ринок, підприємство має підтримувати певний рівень якості обслуговування.

Для отримання максимального прибутку ПрАТ «Запоріжавтотранс» має вирішувати такі основні завдання:

- освоювати найбільш ефективні маршрути (з меншою протяжністю та більшим пасажиропотоком) шляхом виходу на ринок із великою кількістю відповідної техніки;

- оптимізувати рухомий склад;

- забезпечити зберігання, технічний сервіс та ремонтування пересувного арсеналу;

- забезпечувати професійну ремонтну базу для швидкого та якісного ремонту техніки;

- забезпечувати цілісність основних засобів, що належать підприємству;

- забезпечувати матеріально-технічні поставки організації;

- забезпечувати комфортабельність умов поїздки для пасажирів;

- забезпечувати регулярність випуску транспорту на лінію відповідно до плану та завдання;

- раціонально використовувати енергетичні та паливні ресурси;

- раціонально організовувати перевізний процес;

- забезпечувати аварійну та екологічну безпеку;

- забезпечувати організацію праці, планування та облік виробничо-фінансової діяльності;

- забезпечувати професійний добір, розстановку та підвищення кваліфікації персоналу;

- підвищувати ступінь безпосередньої зацікавленості працівників у підвищенні рівня підприємства;

- забезпечувати широкий інформаційний зв'язок із органами управління.

Чисельність персоналу на підприємстві ПрАТ «Запоріжавтотранс» в 2024 році складає 130 осіб. З цієї кількості до адміністративного та управлінського апарату належить 18 осіб. Решта працівників належить до середньої ланки та рядових співробітників.

Під час прийому для роботи на даний час ПрАТ «Запоріжавтотранс» із працівниками укладає трудові договори відповідно до Трудового Кодексу України.

Виробничими працівниками досліджуваного підприємства є механіки та водії, здебільшого це люди із середньою освітою, яка дозволяє виконувати їм відповідну професійну діяльність. Майже всі водії та механіки мають стаж роботи в цій галузі від 5 років і вище, що говорить про їхній професіоналізм у роботі. Всі робітники сумлінно виконують свою роботу і серйозних зауважень у їхній бік немає.

На ПрАТ «Запоріжавтотранс» спостерігається плинність кадрів у цій професії. Зумовлено це не стабільною ситуацією із робочими місцями як у місті, так і в країні. Зарплата для робітника середнього класу, яку отримує механіки та водії на ПрАТ «Запоріжавтотранс», досить не висока, але виступає безпосередньою стимуляцією для сумлінного виконання своєї роботи.

Складемо матрицю SWOT-аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища ПрАТ «Запоріжавтотранс» (табл. 2.3).

Для цього з усіх сильних і слабких сторін підприємства, а також з усіх можливостей та загроз виберемо найважливіші, для з’ясування шляхів

подальшого розвитку досліджуваного підприємства з метою вдалого управління інноваційними процесами.

Таблиця 2.3 – Матриця SWOT ПрАТ «Запоріжавтотранс»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Висококваліфікований персонал. Дозвіл роботи на ринку пасажирських перевезень. Застосування сучасних електронних пристроїв, технологій та програм. Наявність власної виробничо-технічної бази. Наявність конкурентних переваг. Стійке становище на ринку даних послуг.	Втрата значних частин необоротних активів на тимчасово окупованих територіях Запорізької області. Залежність від інших організацій (переважно постачальників палива). Не задовільний технічний стан техніки. Нестача оборотних коштів на купівлю нових автобусів та капітальний ремонт зношеної техніки. Проблеми маркетингу та недостатність у пристосуванні кон'юнктури на ринку транспортних послуг.
Можливості	Загрози
Вільне провадження діяльності на ринку транспортних послуг. Безперебійне вивчення попиту і миттєве реагування з його задоволення. Можливість кредитування підприємства у комерційних банках. Підтримка органами місцевої влади. Стабільний прибуток від споживачів рекламних послуг.	Відсутність фінансування приватних перевізників із боку адміністрації. Відтік кваліфікованих кадрів через мобілізацію чоловічого населення України. Додаткові витрати на послуги з доставки сировини з інших регіонів. Інфляція. Негативні соціальні та політичні зміни пов'язані із втратою великої частини споживачів транспортних послуг. Підвищення собівартості послуг через підвищення цін на паливо та енергоресурси.

Таким чином, в результаті проведеного SWOT-аналізу автотранспортного підприємства вдалося виявити сильні та слабкі сторони досліджуваного підприємства, а також можливості та загрози. З таблиці видно, що на теперішній час слабкі сторони та погрози домінують над сильними сторонами та можливостями підприємства. Але враховуючи показники сильних сторін та можливостей, такі як висококваліфікований персонал та безперебійне вивчення попиту і миттєве реагування з його задоволення дають позитивні прогнози успішної роботи підприємства.

Однак стійкість цього підприємства на сьогоднішній день на ринку автотранспортних послуг, а також хоч і невеликий, але стабільний прибуток із послуг з перевезення автотранспортом, основна перевага цього бізнесу.

2.3 Аналіз проблем управління інноваційним розвитком ПрАТ «Запоріжавтотранс»

Звернемо увагу на інноваційну діяльність, що провадиться у ПрАТ «Запоріжавтотранс», при цьому проведемо поетапне дослідження етапів життєдіяльності проектів інновацій, що реалізуються в досліджуваній установі.

Виходячи з виду робіт, що використовуються при реалізації процесів інноваційних проектів в «Запоріжавтотрансі», трудомісткості виробничого процесу та високих вимог до кваліфікації працівників, залучених до інноваційної діяльності та управління нею, можна зробити висновок про необхідність визначення центрів відповідальності за процеси, що відбуваються на підприємстві, шляхом створення матриці відповідальності (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Таблиця відповідальності за реалізацію інноваційних проектів у ПрАТ «Запоріжавтотранс»

Відповідальний / Процес	Вище керівництво	Менеджер проекту	Проектна група
1	2	3	4
Аналіз вимог споживачів	-	+	+
Аналіз портфелю інновацій	-	+	-
Введення в експлуатацію	-	-	+
Визначення мети і задач проекту	+	-	-
Ескіз проекту	-	+	+
Моніторинг та контроль реалізації ІП	+	-	+
Оцінка обсягу необхідних ресурсів	+	+	-
Оцінка результатів реалізації інноваційного проекту	+	+	+
Підготовка виробництва	-	+	-
Попередня оцінка ТЕО	-	+	+

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4
Прийняття управлінського рішення про подовження або завершення проекту	+	+	-
Робочі документи	-	+	+
Розробка методів контролю	+	-	-
Техніко-економічне обґрунтування (ТЕО)	-	-	+
Формування бюджету закупівлі	-	+	+

До складу проектних груп, як правило, входять фахівці з різних підрозділів компанії, які здійснюють спеціалізовану діяльність, тісно пов'язану з конкретним змістом інноваційного проекту, що впроваджується. Оплата праці персоналу, залученого до реалізації інноваційних проектів, здійснюється відповідно до індивідуальних умов додаткової трудової угоди, укладеної з працівником.

З аналізу викладеної матриці відповідальності було зроблено висновок, що однією з проблем, з якою стикається товариство при реалізації інноваційних проектів, є дублювання функцій, тобто однакові управлінські дії виконуються на різних ієрархічних рівнях проектної підсистеми, що призводить до високих витрат в процесі управління проектами, а значить, при розробці та впровадженні інноваційних проектів слід також враховувати фокус.

У багатьох випадках ПрАТ «Запоріжавтотранс» розробляє та впроваджує інноваційні проекти з метою запуску нових послуг; виробничі процеси товариства орієнтовані на дотримання вимог вищезазначених нормативних документів, але інноваційні проекти цього підприємства.

Аналіз етапів життєвого циклу дозволяє підкреслити, що він не включає етап управління різними видами ризиків.

Проведемо дослідження основних техніко-економічних показників діяльності ПрАТ «Запоріжавтотранс», їхнє дослідження допоможе нам виявити глибинні проблеми у діяльності автотранспортного підприємства. Результати аналізу представлені у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Аналіз показників фінансової звітності досліджуваного підприємства

Показники	Одиниці виміру	Роки				Відхилення 2023 року до 2020 року	
		2020	2021	2022	2023	Абсолютне (+,-)	Відносне (%)
1	2	3	4	5	6	7	8
Необоротні та оборотні засоби	тис. грн.	21014	41862	46026	38949	+ 17935	+185,35
Дохід	тис. грн.	19885	21279	2340	-	- 19885	- 198,85
Зобов'язання	тис. грн.	5308	6829	21544	13447	+ 8 139	+253,33
Кількість працівників	осіб	210	198	137	130	- 80	- 61,9
Чистий прибуток	тис. грн.	- 2199	- 1129	- 5920	1420	+ 3619	+ 164,57

Примітка: розроблено автором на основі [31]

Виробничими робітниками досліджуваного підприємства є співробітники авторемонтного виробництва. Таким чином, виходячи з представленої табл. 2.5 спостерігаємо:

1. За досліджуваний період різко знизилася кількість працівників з 210 осіб в 2020 році до 130 осіб в 2023 році. Це пояснюється тим, що з початком повномасштабної війни багато чоловіків, які працювали на ПрАТ «Запоріжавтотранс» пішли до ЗСУ боронити нашу країну.

2. Значними темпами за досліджуваний період збільшилися зобов'язання підприємства, що пов'язано з тим, що для ведення операційної діяльності підприємство звернулося до банку і отримало кредити, також з'явилися заборгованості по розрахункам з постачальниками та працівниками з оплати праці. Так в порівнянні з 2020 роком сума зобов'язань у 2023 році збільшилася на 8 139 000 грн. Хоча за період 2022 до 2023 року підприємство змогло зменшити їх на 6 097 000 грн., або майже на 62 %.

3. Собівартість продажів підприємства за досліджуваний період збільшилася, у 2023 році порівняно з 2022 роком собівартість знову зросла – на 5,43% Зростання собівартості продажів пов'язане із зростанням цін на матеріали для обслуговування автобусів.

4. Виторг підприємства за досліджуваний період скоротився – на 351079 гривень (або на 22%), а у 2023 році порівняно з 2022 роком – зросла на 76433 гривень (або на 1,27%).

5. Чистий прибуток підприємства за досліджуваний період з'явився лише в 2023 році, а в попередніх роках підприємство отримувало збитки, спочатку вони були пов'язані з пандемією Коронавірусу і відміною багатьох рейсів, а потім з початком повномасштабної війни. Знижень у поступовій динаміці немає, ефективні рішення щодо зниження собівартості продажів, укладаються ефективні комерційні договори з партнерами та постачальниками.

6. Управлінські витрати підприємства щорічно демонструють зростання – за досліджуваний період вони зросли на 1564 тис. грн. грн. (чи 0,77%), що пов'язані з індексуванням заробітної плати персоналу відповідно з тенденціями ринку.

7. Комерційні витрати підприємства за досліджуваний період зросли 6 тис. грн. (чи 0,02%), що пов'язано зі збільшенням вартості послуг посередників з організації комерційної діяльності автотранспортного підприємства.

Хотілося б відзначити, що рентабельність продажів знаходиться на мінімальному рівні - 0,00012, що є специфікою підприємств автобусних перевезень, окупність діяльності яких знаходиться на мінімальному рівні, або збитковою.

Фондовіддача підприємства щорічно зростає на 8,29 грн. на одиницю основних засобів (чи 2,53%), що у динаміці відбиває підвищення інтенсивності (ефективності) використання устаткування. Обидва представлені показники в сукупності відображають тенденцію застарілих автобусів з обігу. Негативною тенденцією є динамічне зниження продуктивності праці робітників підприємства – на 16 741 тис. грн. (чи 16,81%). Ця тенденція відбиває вибір неефективних форм організації виробничого процесу. Оскільки єдиним виробничим підрозділом компанії є авторемонтне виробництво, можна зробити висновок про неефективну організацію робочого процесу даних співробітників.

Таким чином, у результаті дослідження основних техніко-економічних показників діяльності досліджуваного товариства за 2020-2023 рр. було виявлено проблему організації праці виробничих робітників – авторемонтного виробництва – відділу, який згідно з проведеним раніше аналізом, є ключовим у структурі досліджуваного підприємства.

Таким чином, головними викликами в реалізації інноваційних проектів. на досліджуваному підприємстві є:

1. Питання дублювання роботи у підсистемі управління інноваційними проектами;

2. Дефіцит життєдіяльності інноваційних проектів етапу ідентифікації, аналізу та ризиків застереження.

3. Зниження продуктивності праці виробничих робочих, що негативно позначається на роботі всього підприємства – роботи виконуються неефективно, якість робіт, що виконуються, знижується, виходячи з чого кількість повернень автобусів у ремонт – зростає.

Ігнорування проблем у діяльності досліджуваного підприємства може призвести до таких проблем в організації:

- зниження виручки підприємства, погіршення його іміджу в Запорізькій області через неефективно виконані роботи, зростання чисельності автобусів, що перебувають на ремонті, зниження парку, активно задіяного в експлуатації;

- погіршення соціально-психологічного клімату в колективі, зростання плинності кадрів, що призведе як до зниження виробничих показників через відсутність співробітників, так і збільшення управлінських витрат, спрямованих на залучення нового персоналу.

Список перелічених бар’єрів для ефективного розвитку інноваційної діяльності мають негативний вплив на створення ринків комплексних інноваційних продуктів і послуг, а також їх функціонального існування. Конкуренція недостатньо розвинена, в основному через бар'єри, а їх розробки не є конкурентоспроможними порівняно з аналогічними зарубіжними організаціями. Причиною цього запізнення є не тільки в технологічний, але й організаційний та економічний рівень розвитку діяльності в сфері інвестицій.

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПРАТ «ЗАПОРІЖАВТОТРАНС»

3.1 Необхідні зміни в процесі управління інноваційним розвитком підприємств

Одним з головних шляхів досягнення відмінного прибуткового рівня є удосконалення інноваційної діяльності. Діяльність в галузі інновацій допомагає утворенню корисного іміджу організації в цілому та покращує всі його економічні та фінансові показники.

З метою зменшення негативних процесів, що погіршують розвиток інноваційної діяльності, необхідно реформувати інноваційну політику на відповідному підприємстві, під якою розуміють комплекс заходів щодо сприяння розвитку, організації, реформування та управління інноваційними процесами у сферах технологій, виробничих та людських ресурсів.

Політика інновацій зобов'язана базуватися на перевагах економічного розвитку, включаючи:

- законоутворюючу базу для регуляторної діяльності;
- системи стимулів та мотивації інноваційних кадрів;
- створення бази наукових досліджень [35, с.23].

Для створення сприятливого інноваційного середовища вважаються необхідними подальші зусилля:

- створення ідеології інноваційного розвитку діяльності;
- створення законодавчо-правової бази у сфері інновацій;
- забезпечення інформацією на прикладі загального доступного банку інноваційних даних;
- поширення системи кадрової підготовки для інноваційної діяльності.

Для покращення процесів інноваційного менеджменту на

підприємствах можливе створення ефективних механізмів управління інноваційними процесами з чітко сформульованими конкретними цілями, забезпеченням ресурсами, часовими рамками та організаційними структурами, безпосередньо відповідальними за реалізацію дій за відповідними напрямами необхідна системна програма дій для керівників.

Для того, щоб дослідити потребу в управлінні інноваційним розвитком в «Запоріжавтотрансі», було проведено анкетування 18 менеджерів та керівників вищої ланки цього підприємства. Опитувальник представлений у Додатку Б.

62% (11 осіб) опитаних топ-менеджерів та керівників підприємства оцінили рівень управління інноваційним розвитком на підприємстві як середній, тоді як решта 38% (7 осіб) відповіли, що рівень є високим. Відповідей, що організаційний рівень процесу управління інноваційним розвитком є низьким, не виявлено, бо жоден з респондентів досліджуваного товариства не погодився з цим.

65% респондентів (12 опитаних) згодні з тим, що для підвищення ефективності управління інноваційним розвитком на досліджуваному підприємстві необхідні нові методи організації роботи працівників.

За результатами анкетування керуючому складу досліджуваного підприємства запропонували надати свої рекомендації з метою отримання пропозицій щодо вдосконалення управління інноваційним розвитком на ПрАТ «Запоріжавтотранс». Учасники запропонували наступні заходи:

- постійне вдосконалення організаційної системи інноваційного розвитку;
- безперервна розробка та впровадження нових технологій;
- моніторинг та адаптація кращих міжнародних практик;
- інновації з метою енергозбереження;
- технічна підготовка фахівців у сфері інновацій тощо [40].

Перелічимо головні проблеми у сфері управління інноваційним розвитком у ПрАТ «Запоріжавтотранс», які були виявлені в ході

магістерського дослідження:

- недостатній рівень управління інноваційним розвитком підприємства;

– низький рівень використання інноваційних технологій та нового обладнання для вдосконалення логістичних процесів на підприємстві з розрахунком сучасної ситуації;

- інноваційний розвиток не використовується при проведенні технічних розрахунків у ПрАТ «Запоріжавтотранс».

– недостатньо ефективна організація праці персоналу ПрАТ «Запоріжавтотранс» у галузі управління інноваційним розвитком підприємства;

– недостатнє використання цифрових технологій у галузі логістики збуту послуг ПрАТ «Запоріжавтотранс».

На основі отриманих результатів надано рекомендації щодо вдосконалення управління інноваційним розвитком в досліджуваному підприємстві:

1. Пропонується відкриття нових ринків збуту послуг підприємства з використанням нових підходів та інноваційних технологій.

Технологія сучасного моделювання, що використовується для розрахунку оптимального розміщення джерел послуг, є інновацією в галузі надання логістичних послуг. Це нововведення дозволить підвищити ефективність пошуку користувачів послуг, виявлення та технічної підготовки до подальшої роботи. При цьому підвищується ефективність використання ресурсної бази.

2. Цифровізація має стати ключовим інструментом адаптації бізнес-процесів підприємства до нових умов. Тому пропонуємо впровадити цифрові технології у галузі логістики у ПрАТ «Запоріжавтотранс», у тому числі приділити особливу увагу таким ключовим технологічним напрямам цифровізації.

Аналітика та системи прогнозування на основі отриманих даних, використання даних як активу для підтримки перетворення існуючих

процесів, підвищення гнучкості підприємства та забезпечення швидкості прийняття управлінських/стратегічних рішень із використанням BigData.

Технології штучного інтелекту (комп'ютерний зір, мовний інтерфейс, когнітивні технології) – системи підтримки прийняття рішень на базі технологій, здатних вирішувати завдання не обчислювального характеру та виконувати дії, що потребують переробки неструктурованої інформації.

Перехід до використання інтеграційних цифрових платформ (інтернет речей, хмарні технології, електронна взаємодія та соціальні мережі, прискорені/квантові обчислення, блокчейн) для забезпечення оптимальної взаємодії між учасниками екосистеми з метою прискорення циклу інновацій, зниження витрат та забезпечення прозорості процесів.

Мобільні рішення та пристрої (наприклад, окуляри доповненої реальності, датчики положення автобусів та співробітників) для забезпечення оптимальної взаємодії між учасниками екосистеми з метою збільшення швидкості прийняття рішень та оптимального використання часу.

Роботизація (роботи та дрони) виробництва для підвищення продуктивності праці. Заміна людини при виконанні рутинних операцій, як наслідок зміщення фокусу співробітників від механічної роботи на генерацію ідей та реалізацію ініціатив.

3. Необхідно запровадити нові способи організації праці працівників ПрАТ «Запоріжавтотранс» з метою підвищення ефективності управління інноваційним розвитком підприємства:

- підвищити компетенції персоналу у сфері інновацій за допомогою навчання;

- розвиток інноваційної культури. Важливо, щоб кожен співробітник досліджуваного підприємства був винахідником, інноватором, креативною людиною, щоб працювала система, яка буде підхоплювати будь-які корисні ідеї, та комбінувати їх з іншими, і вже на їх основі створить інноваційні підходи та технології. Пропонуємо впровадження системи збору та оцінки

нових ідей, які розглядаються експертами та апробуються на практиці. Якщо ідея визнається цікавою, співробітнику буде виділено команду чи фінансування на її реалізацію.

4. Пропонуємо створити Центр цифрових інновацій (ЦЦІ) у досліджуваному товаристві для розвитку та подальшого впровадження цифрових технологій у галузі логістики та надання послуг.

В другому розділі кваліфікаційної роботи магістра визначено основні проблеми, що виникають в процесі управління інноваційними проектами в ПрАТ «Запоріжавтотранс»:

- питання з дублюванням обов'язків в підсистемі управління інноваційними проектами;

- інноваційними проектами в ПАТ «Запоріжавтотранс» в частині управління ризиками інноваційних проектів є відсутність етапів життєдіяльності проекту. Першою проблемою є висока вартість управління інноваційними проектами через дублювання окремих функцій:

1. Етапи розробки, затвердження і впровадження Положення про здійснення інноваційної діяльності в ПрАТ «Запоріжавтотранс» для формалізації реалізації інноваційних проектів на підприємстві;

2. На основі затвердженого Положення про здійснення інноваційної діяльності в ПАТ «Запоріжавтотранс» розробити оновлену матрицю відповідальності за розробку та реалізацію інноваційних проектів з метою уникнення дублювання функцій та зайвих витрат на управлінську діяльність (табл. 3.1).

Розберемо можливе усунення вищезазначених проблем, що виникають при управлінні інноваційними проектами в ПрАТ «Запоріжавтотранс», а саме відсутність в конфігурації життєдіяльності проекту інновацій етапу управління ризиками. Залежно від вибору стратегії відбувається розробка та опис необхідних заходів щодо її реалізації. При цьому слід виділити основну та запасну стратегії.

Таблиця 3.1 – Таблиця можливої відповідальності за реалізацію інноваційних проектів у ПрАТ «Запоріжавтотранс» після впровадження Положення про здійснення інноваційної діяльності та формалізації управління проектами

Відповідальний Механізм	Топ-менеджери	Проектний менеджер	Група проектування
Аналіз інноваційного портфелю	-	+	-
Аналіз споживчих вимог	-	-	+
Визначення мети і задач проекту	+	-	-
Введення в експлуатацію	-	-	+
Ескіз проекту	-	-	+
Моніторинг та контроль реалізації інноваційного проекту	+	-	-
Оцінка обсягу необхідних ресурсів	-	-	-
Оцінка результатів реалізації інноваційного проекту	+	-	-
Попередня оцінка ТЕО	-	+	-
Підготовка виробництва	-	+	-
Прийняття управлінського рішення про подовження або завершення проекту	+	-	-
Робочі документи	-	-	+
Розробка методів контролю	+	-	-
Техніко-економічне обґрунтування (ТЕО)	-	-	+
Формування бюджету закупівлі	-	+	-

Виникає доцільність у визначенні основної та резервної стратегії. Запасні плани можуть бути розроблені та впроваджені, якщо обрана стратегія не спрацює або виявиться неефективною, або якщо виникнуть визнані ризики.

За підсумками запропонованих рекомендацій щодо вдосконалення управління інноваційним розвитком ПрАТ «Запоріжавтотранс» проведемо оцінку результативності цих заходів.

3.2 Результативність запропонованих заходів удосконалення механізму управління інноваційним розвитком ПрАТ «Запоріжавтотранс»

Для аналізу результатів реалізації заходів відносно покращення механізму управління інноваційним розвитком ПрАТ «Запоріжавтотранс»

оцінимо ефективність інноваційної діяльності за допомогою даних зі звіту про фінансові результати діяльності підприємства, а також таких техніко-економічні показники ефективності, як прибуток, собівартість, вартість основних виробничих фондів, чисельність працівників, що беруть участь в інноваційній проектній діяльності, фонд оплати праці, балансовий прибуток, рентабельність виробництва, рентабельність продажів, продуктивність праці, фондовіддача та середня заробітна плата.

Для початку складемо кошторис витрат на заходи щодо вдосконалення управлінського механізму інноваційним розвитком підприємства ПрАТ «Запоріжавтотранс» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Витрати на удосконалення процесу управління інноваційним розвитком підприємства ПрАТ «Запоріжавтотранс»

№	Захід	Сума, тис. грн.
1. Одноразові витрати		
1	Захід 1 «Навчання працівників інноваціям»	64,7
2	Захід 2 «Постачання інноваційних каталізаторів»	38,0
3	Захід 3 «Створення центрів цифрових інновацій» та «Просування цифрових технологій».	362,38
Захід 4 «Закупи обладнання для інновацій»		0
Разом одноразових витрат		477,78
2. Поточні витрати		
1	Захід 1 «Навчання працівників інноваціям»	0
2	Захід 2 «Постачання інноваційних каталізаторів»	0
3	Захід 3 «Створення центрів цифрових інновацій» та «Просування цифрових технологій»	0
4	Захід 4 «Закупи обладнання для інновацій»	414,0
Разом поточних витрат		414,0
Усього витрат за проектом		891,78

Таким чином, на впровадження заходів щодо вдосконалення процесу управління інноваційним розвитком компанії ПрАТ «Запоріжавтотранс» необхідно за рік витратити 891,78 тис. грн..

В результаті впровадження заходів з удосконалення процесу управління інноваційною діяльністю досліджуваного товариства планується, що доходи підприємства збільшаться на 19%.

Техніко-економічні показники ефективності запропонованих заходів

представлені у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Техніко-економічні показники ефективності процесу управління інноваційним розвитком підприємства ПрАТ «Запоріжавтотранс»

№	Найменування показника	Один. вим-ня	До заходу 2024 рік	Заходи			Після заходу 2025 рік	Зміни	
				1	2	3		+/-	%
1.	Виторг	тис.грн.	13404	670	804	1076	15954	2550	119
2.	Собівартість	тис.грн.	11984	411	544	757	13696	1712	114
3.	Вартість виробничих активів	тис.грн.	38949	-	-	-	38949	-	100
4.	Чисельність працівникв	осіб	130	-	-	3	133	3	102
5.	ФОП	тис.грн.	2865	-	-	60	2925	60	102
6.	Балансовий прибуток	тис.грн.	1420	259	260	319	2258	838	127
7.	Рентабельність	%	31,8	1,3	1,3	0,9	35,3	3,5	-
8.	Продуктивність праці	грн. /ос.	2639,1	126	152	104	3021,1	382	115
9.	Фондовіддача	грн./грн.	19	1	1	1,7	22,7	3,7	119
10.	Середня заробітна плата	тис. грн. / особа	19,9	-	-	6,8	26,7	6,8	113

Таким чином, збільшення виручки та чисельності працівників на дві особи призведе до зростання продуктивності праці на 15%, збільшення фонду оплати праці на 60 тис. грн. та зростання заробітної плати на 13%. Також, з метою оцінки ефективності заходів з удосконалення процесу управління інноваційним розвитком підприємств, було запропоновано наступні ключові показники ефективності інноваційної діяльності ПрАТ «Запоріжавтотранс» (кількість апробованих технологій, кількість впроваджених технологій за результатами апробації, додаткові види автомобільних послуг в результаті апробації та впровадження нових технологій та ін.) (табл. 3.4).

Результатами заходів щодо вдосконалення процесу управління інноваційним розвитком підприємства є найвищий рівень автоматизації та можливість моделювання технологічних процесів, які дозволяють керувати об'єктами віддалено.

Таблиця 3.4 – Прогнозовані показники результативності інноваційної діяльності в ПрАТ «Запоріжавтотранс», %.

Показники ефективності інноваційної діяльності	Роки		Динаміка
	2024	2025	
Кількість протестованих технологій	100	138	38
Кількість впроваджених технологій за результатами тестування	100	115	15
Додаткові види автомобільних послуг в результаті апробації та впровадження нових технологій	100	145	45

Отже, з табл. 3.4 бачимо, що при впровадженні інноваційних технологій відбудеться ріст всіх показників інноваційної діяльності досліджуваного підприємства, у тому числі може статися зростання додаткових послуг під час випробування та впровадження технологічних інновацій майже на п’ятдесят відсотків, при цьому за кількістю випробуваних технологій інновації відбудеться ріст у розмірі 38%. При цьому трохи збільшиться кількість застосованих технологій за результатами тестування. (на п'ятнадцять відсотків в 2025 році при порівнянні з 2024 р.). Це наочно демонструє високу ефективність заходів, що були запропоновані щодо вдосконалення механізму управління інноваційним розвитком підприємств.

Тому зростає енергоефективність та коефіцієнт корисного використання обладнання. На логістичних об'єктах після війни можуть застосовуватися безпілотні летальні апарати, які цілодобово вестимуть контроль за об'єктами надання послуг.

В ході розвитку інноваційного потенціалу важливу роль відіграє сектор інноваційного розвитку. Структура цього відділу повинна включати підрозділи зі спеціальним статусом, відповідну організаційну структуру,

додатково підготовлених співробітників та влучно визначені обов'язки. Одним словом, це має бути сукупність планових та координаційних органів інноваційної діяльності в організації, основним завданням якого є створення інноваційної інфраструктури, що займається забезпеченням як зростання інноваційного потенціалу регіону, так і виходом інноваційної продукції на ринок.

Систематичне поширення нових технологічних знань на підприємствах має сприяти створенню інноваційно-орієнтованої атмосфери.

Генезис інноваційної діяльності прямим чином знаходиться в залежності від забезпечення висококваліфікованими професійними співробітниками, які своєчасно реагують на потреби інноваційного розвитку виробництва промисловості.

З організаційної точки зору, слідуючи механізмам реорганізації управлінської системи на рівні досліджуваної організації, спочатку треба створити в структурі управління спеціальну організаційну ланку – інноваційний підрозділ, який сприятиме розпізнаванню нового як благоприємної можливості. Роботою інноваційного підрозділу повинні бути охоплені сфери збору та інформаційна сукупність інновацій, розробка довгострокових рішень для стратегічних програм, планування інновацій та адаптації виробничих процесів до інновацій. Створення підрозділу інновацій всередині підприємства належить до передової практиці інтрапренерства. Переваги такої інноваційної структури діяльності грунтуються на тому, що вона наближає науково-дослідницьку роботу до первинних виробничих потужностей і потреб кінцевого споживача, залучає найкращі дослідницькі таланти і дає впевненість у збереженні комерційності. Робота інноваційного підрозділу вимагає від інноваційних працівників, особистої відповідальності та виробничого та господарського аналізу діяльності та організації інноваційної діяльності.

До складу показників інноваційної діяльності підприємства входять людські ресурси, інноваційні видатки, забезпечення фінансами інноваційної

діяльності, наслідки інноваційної діяльності за допомогою інноваційних продуктів та послуг тощо.

Основними заходами щодо покращення інноваційної діяльності ПрАТ «Запоріжавтотранс» є наступні:

- створити відділ з розвитку винаходів, до функцій якого належало б розроблення проекту з впровадження новітніх технологій та ін. На підприємстві необхідно запровадити елементи цивілізованого управління, ввести до штату спеціалістів у сфері організаційного менеджменту, розробити посадові інструкції з визначенням сфер діяльності спеціалістів та забезпечити їм робочі місця і всім, що є необхідно для виконання своїх повноважень (комп'ютери, програмне забезпечення, інтернет-зв'язок).;

- впровадити в дію нову модель стимулювання мотивації співробтників до інноваційної діяльності.

Включення підрозділу інноваційного розвитку до організаційної структуриу досліджуваного товариства є обовязковим і своєчасним для подальшого розвитку інноваційної діяльності компанії.

Згідно зі штатним розкладом (табл. 3.5), до структури підрозділу інноваційного розвитку можна прийняти: спеціально навчених співробітників, що становить три осіби – один керівник підрозділу, яким будуть виконуватися обов'язки інноваційного менеджера в сфері розвитку та два фахівця з інноваційного розвитку з чітко наведенними обов'язками.

Таблиця 3.5 – Штатний розклад відділу з інноваційного розвитку

№	Посада	Кіл-сть, од.	З/плата, тис. грн.	
			за місяць	за рік
1	Керівник підрозділу	один	30	360
2	Фахівець з іинноваційного розвитку	один	15	180
3	Спеціаліст для роботи з персоналом для інновацій	один	15	180
ВСЬОГО:		три	60	720

Керівник відділу (менеджер з інноваційного розвитку). Головні обов'язки за посадової інструкцієї:

- розробка рішень з управління щодо вироблення маневрів, стратегії та

засобів при здійсненні інноваційної діяльності підприємства;

- організація планування інноваційної діяльності в усіх напрямках;

- удосконалення форм та методів роботи відділу;

- організація взаємодії відділу з вищим та менеджментом середньої ланки товариства з питань інноваційної діяльності;

- контакти із зовнішнім середовищем;

- дослідження рекомендацій, релевантних до інноваційної діяльності.

На дослідження начальнику відділу поступають такі документи:

- авторські інноваційні пропозиції;

- пропозиції колективу та рішення оцінки значимості раціоналізаторських ініціатив спеціалістів та робітників досліджуваного товариства;

- авторитетні рішення про винахідницькі ініціативи;

- пропозиції спеціалістів щодо задіяння винахідницьких ініціатив. Оцінювання придатності раціоналізаторської ініціативи: дає можливість швидкої оцінки його привабливості підприємствам. А також оцінка:

а) поєднання ініціатив з можливостями та потребами організації;

б) обґрунтованості ідеї ініціативи;

в) можливості ринку;

г) користь підприємствам від впровадження ініціатив;

д) можливостей щодо охорони комерційної способності задуму.

- Організаційно-технологічна підготовка виробничих можливостей та виробництва інновацій. Ознайомившись з поданими документами керівник підрозділу має змогу до прийняття управлінських рішень та внесення відповідної інформації до бази даного підрозділу:

а) не приймати інновації;

б) надіслати на спеціальну перевірку;

в) притримати інформацію;

г) запровадити нововведення.

Посад керівника підрозділу з інноваційного розвитку обіймають фахівці відповідної освіти за фахом кваліфікованого управлінця менеджера з

інновацій, у якого є практика досвіду роботи у сфері інновацій.

Фахівець із інноваційного розвитку. Основні обов'язки:

- створення інноваційного портфелю;

- залучення в підготовку до огляду, виставки, симпозіуму, наради з відповідної тематики про становище та наміри з розвитку інновацій підприємства, ініціативне зарубіжне та вітчизняне вміння;

- створення комплекту інновацій;

- ведення облікових робіт з ефективним використанням інформаційних та інноваційних документів в організації під час освоєння досі невідомих видів послуг, методик, бізнес-моделей у сфері інновацій;

- звітувати про роботу інноваційного підрозділу підприємства.

Рівень знань: вища освіта за спеціальністю «магістр або бакалавр з менеджменту інновацій».

Спеціаліст для роботи з персоналом для інновацій. Посадові обов'язки:

- приймання та розгляд пропозицій співробітників та спеціалістів в галузі досліджень;

- ведення реєстрів інноваційного персоналу у інформаційному каталозі даних підрозділу з інноваційного розвитку;

- контроль за публікаціями отриманих раціоналізаторських ідей у Інтернет-виданні міста;

- рейтингове відображення інноваційних ідей:

а) експертне призначення;

б) перелік завданнь для експертів;

в) встановлення термінів на підготовку експертних висновків.

- розсилання експертних завдань;

- створення висновків експертів;

- опрацювання висновків експертів;

- контроль за дотриманням у термінах експертних досліджень;

- формування та оприлюднення інноваційної звітності.

Освіта: вища за спеціальністю «менеджер з інновацій».

Насамперед підрозділ з інноваційного розвитку має стати осередком для комплексного планування та гармонізації інноваційної діяльності товариства, головним завданням якого є вироблення інфраструктурних інновацій, яка буде забезпечувати не тільки приріст інноваційного потенціалу області, а й виходи з нововведень послуг на ринки.

Ефективність діяльності товариства великою мірою залежить від чіткості налагодженя структурної організації. Ця розробка, яка криється в зміні організаційної структури товариства, буде наступним завданням при удосконаленні інноваційної діяльності на ПрАТ «Запоріжавтотранс», зі створенням сучасної моделі стимуляції інноваційного персоналу.

За допомогою цих змін зявляється допомога в оперативному вирішенні питань щодо:

- організаційно-виробничих документів;

- розробку та випробування експериментальних логістичних маршрутів та доцільності надання автопослуг.

Оскільки управління підприємством це один із головних типів всього сполучення управління і є способом взаємодії на виробничий процес, вагомих благ чи послуг з її налагодження з урахуванням діючих законів сучасності. Менеджмент може бути поділеним на менеджмент персоналу та менеджмент діяльністі підприємства. Управління товариством є взаємовідносинами між керівництвом та персоналом, що йому підпорядковується, скерованим на досягнення наслідків господарської діяльності підприємства. Менеджмент поєднує всі ресурси матеріалів та персоналу для виконання головних завдань, що поставлені перед товариством.

Управління персоналом є діяльністю із керівництва співробітниками організації, взаємодією відділів, зокрема і відділу з інноваційного розвитку, що відбивають внутрішні та зовнішні зв'язки відділу з інноваційного розвитку. Дана сфера менеджменту напряму є пов'язаною з професійною діяльність директора. До цього типу менеждменту належать: колективна безпека роботи, політика кадрів, освіта та перекваліфікація, інформація та мотивація працівників та інші обовязки керівничої діяльності.

В комплекс з управління ефективністю входить планування діяльності, встановлення виробничих цілей, створення систем вимірювання показників виробництва та моніторингу операційної діяльності. Управління ефективністю не буде успішним без відповідного управління людьми. Незалежно від того, чи це операційний менеджмент, екологічний менеджмент або менеджмент персоналу, управління вимагає значних розумових зусиль.

Управління функціонуванням підприємством означає прагнення досягти максимальної продуктивності. Безсумнівно, головним помічником у сфері управління буде експерт у сфері управління, тобто підрозділ розвитку інновацій буде очолювати менеджер з інновацій, підзвітний вищому керівництву.

Оскільки реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню продуктивності, то ефективність впровадження інноваційних технологій буде настільки великою, що принесе значну вигоду компанії, незалежно від витрат, понесених компанією при реалізації цього проекту.

Відповідно цим витратам та доходам, організація в жодному разі не понесе збитків. Проект окупиться протягом тривалого часу, після чого фінансові показники компанії в цілому значно зростуть.

Товариство буде ставати все більш стійким до зовнішньої середи та буде мати значний розвиток. Проект буде ефективним і прибутковим, оскільки очікувані доходи від реалізації проекту сприятимуть розвитку організації в цілому.

Реалізація заходів з удосконалення управління інноваціями може реально зробити це можливим:

1. Суттєве скорочення фінансових витрат і часу на збір, обробку, оцінку і відбір найбільш перспективних пропозицій співробітників за рахунок автоматизації більшості рутинних завдань.

2. Скорочення трудовитрат фахівців на обробку ініціативи за рахунок виконання первинного оцінювання ідей в автоматизованому режимі і виявлення явно неперспективних пропозицій від спеціалістів і співробітників товариства.

3. Зниження ризику прийняття помилкових рішень за рахунок залучення великого кола професійних спеціалістів до процесу первинного оцінювання пропозицій і використання думок команди.

4. Збільшення кількості спеціалістів і співробітників, залучених в інноваційний процес компанії.

5. Збільшення потоку пропозицій персоналу за допомогою методу колективного пошуку ідей, що використовується в ході мозкових штурмів.

6. Виявлення найбільш активних кіл «генераторів ідей» для компанії.

7. Збільшення горизонтальних зв'язків між фахівцями з різних підрозділів товариства.

8. Здійснення роботи по обміну навичками та досвідом між працівниками різних ділянок досліджуваного підприємства.

9. Створення команди, орієнтованої на вирішення конкретних ідей.

10. Підвищення продуктивності праці фахівців і робітників за рахунок створення нових систем мотивації.

Головними умовами для втілення в життя інноваційного проекту є моніторинг зі сторони суб'єктів інноваційної діяльності – керівництва товариства та підрозділу з інноваційного розвитку, тобто внутрішній інноваційний аудит. Проект обов'язково має бути таким, щоб його можно було спостерігати та керувати. Для цього спостереження передбачає, що виділено окремі рекомендації, які вплинуть на моніторинг ходу впровадження проекту. Контролером із виконання імпрез, націлених на розвиток інноваційної діяльності, на ПрАТ «Запоріжавтотранс» є керівник організації та керівник інноваційного відділу, за яким буде закріплено роботу відділу з інноваційного розвитку. В наслідок внутрішнього аудиту відбудеться забезпечення можливостей здійснення вибору, що може зробити директор.

Таким чином, можна зробити висновок про високу результативність заходів щодо вдосконалення процесу управління інноваційним розвитком підприємства ПрАТ «Запоріжавтотранс», запропонованих у кваліфікаційній роботі магістра.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Досягнення головної мети роботи, дозволило зробити наступні висновки:

1) Визначено концепцію і суть управління інноваційним розвитком організації. Управління інноваційним розвитком підприємства спрямоване на інтеграцію технологій і політики, посилення капіталовкладень і впровадження в основному нових продуктів і технологій. Воно враховує вибір конкретного об'єкта дослідження за допомогою якого, організація отримує інформацію про пошук нових технічних можливостей.

В управлінні стратегічними інноваціями на першому місці стоять факти і потенційні можливості. Організація повинна розглядувати всі ці пропозиції, для забезпечення майбутнього успішного розвитку. Не існує універсальної схеми інноваційного розвитку, а також єдиного управління для всіх організацій. Це тому, що характеристики кожного підприємства унікальні. Це допоможе зрозуміти, що зміст інноваційної розробки також унікальний і що кожна організація має свій унікальний формат.

2) З’ясовано характеристики управління інноваційного розвитку підприємства. Поняття «інновації» характеризує інновації в нових продуктах і послугах, виробничих технологіях, організаціях, фінансах, науці і технологіях, галузях, а також інновації в правовій, соціальній та інших областях. Цей термін може мати різні значення в різних контекстах, вибір яких залежить від конкретних цілей осіб, які приймають рішення, які вимірюють, аналізують та синтезують інновації як продукт чи послугу.

Інноваційний розвиток – це не інновація, а набір дій, які серйозно підвищують ефективність корпоративної системи.

Концепція інновацій для розвитку стосується як загальних, так і часткових змін у поведінці, процесах та стратегіях бізнесу. Виходячи з цього, метою інновацій та розвитку підприємства є підвищення продуктивності,

ефективності, якості життя та задоволеності клієнтів компанії. Поняття інноваційного розвитку можна порівняти з визначенням підприємництва – увага до новітньої здатності організації покращувати свою діяльність. У зв'язку з цим у міру виникнення нових ситуацій неможливо передбачити всі стратегічні дії і слідувати наміченим планом. Це сприяє необхідності коригувальних дій. Це також вимагатиме довгострокових змін напрямку розвитку, щоб зменшити або покращити бачення майбутнього розвитку компанії.

3) Розглянуто класифікацію управління інноваційним розвитком підприємства. За своєю природою інноваційне управління розвитком організацій поділяється на централізоване (державне) та корпоративне (підприємство). По змісту управління варіюється в таких сферах, як менеджмент, дослідження та розробки, структура продукту, фінанси та ринок. Це також невід'ємна частина довгострокового управління інноваціями. Відповідно до адміністративних «вчинків» можна виділити модифікацію управління інноваційним розвитком організації згідно менеджерської поведінки: традиційне, опортуністичне, імітаційне, оборонне, залежне та наступальне управління.

Інноваційний розвиток вимагає тривалого періоду від п’яти до п’ятнадцяти років, але якщо організація зможе ретельно підійти до питання підготовки і вільно проводити необхідні науково-технічні розробки, вона зможете добре реагувати на ринкові зміни.

Тому завжди необхідно будувати майбутнє на основі довгострокової стратегії управління. За допомогою агресивних форм управління підприємство може очікувати хороших результатів для бізнесу.

4) Проведено оцінку і аналіз проблем управління інноваційним розвитком досліджуваного товариства. Структура досліджуваного підприємства до повномасштабної російсько-української війни мало в своєму розпорядженні 28 автовокзалів в багатьох районах Запорізької області, що було забезпечено обслуговування близько 466 приміських, міжміських і міжнародних маршрутів з експлуатацією 780 автобусів.

Основний персонал компанії має більш ніж 15-річний досвід роботи в сфері автомобільних перевезень.

Основною метою діяльності досліджуваного підприємства є не тільки збільшення обсягів перевезень, рентабельності та збільшення прибутку, а й задоволення потреб клієнтів у своєчасному і якісному обслуговуванні. В умовах ринкових відносин товариства основною умовою виживання є підвищення конкурентоспроможності послуг, що надаються. Тут важливу роль відіграє зниження вартості послуг, особливо стимульоване науковою організацією праці. Безумовно, розвиток підприємства неможливий без технічного переозброєння, застосування сучасних технологій, створення споживачами принципово нових послуг, державної підтримки вітчизняних виробників.

Одним з найважливіших внутрішніх факторів, що впливають на ефективність транспортних підприємств, є їх здатність та готовність впроваджувати, застосовувати та модернізувати поточні досягнення в галузі інформаційних технологій. Значна частина експлуатаційних показників ПрАТ «Запоріжавтотранс» нижча від планових значень, що викликає необхідність проведення заходів щодо поліпшення роботи.

При аналізі мікро оточення ПрАТ «Запоріжавтотранс» вивчили конкурентів. Конкурентна основа для перевізників означає, що чим більше техніки є у підприємства, тим більше шансів у нього зайняти певну долю ринку. Стійкість цього підприємства на сьогоднішній день на ринку автотранспортних послуг, а також хоч і невеликий, але стабільний прибуток із послуг з перевезення автотранспортом, основна перевага цього бізнесу.

5) Розроблено і обґрунтовано шляхи удосконалення процесу управління інноваційним розвитком на досліджуваному підприємстві. Було наведена таблиця розподілу відповідальності за реалізацію інноваційних проектів на досліджуваному підприємстві і розглянуто ефективність запропонованих заходів щодо удосконалення процесу управління інноваційними розробками ПрАТ «Запоріжавтотранс».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Барна С. С. Управління інноваційним розвитком підприємства : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Тернопіль : ЗУНУ, 2020. 237 с.

2. Безус А. М., Шафранова К. В., Безус П. І. Роль інноваційного розвитку у стійкості підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. №8, 2018. С. 22-25.

3. Белявцева В. В. Методологія управління інноваційним розвитком регіону : монографія. Харків : «Друкарня Мадрид». 2017. 215 с.

4. Бліщук К., Стефанишин Б. Управління інноваційним розвитком організації. *Економіка та суспільство*, 2024. № 68. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-64 (дата звернення: 15.11.2024).

5. Брич В. Я. Управління інноваційним розвитком підприємства : моногр. / В. Я. Брич, Х. А. Снігур, М. М. Тисько, Я. О. Шпак // Тернопіль: ТНЕУ, 2019. 216 с.

6. Волобуєв Г. С. Сутність та передумови інноваційного розвитку підприємств. *Економічний вісник Донбасу* 2016. № 3 (45). С. 213-217. Бібліогр.: 20 назв. укр. URL : http://dspace.nbuv.gov.ua/(дата звернення: 17.11.2024).

7. Ганущак-Єфіменко Л. М., Гончаренко І. М., Крахмальова Н. А., Шкода М. С. Формування інноваційної інфраструктури для забезпечення розвитку стратегічних пріоритетів України. Матеріали ІІ Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації»: тези доповідей (Київ, 10.11.2020). Київ : КНУТД, 2020. С. 17-18.

8. Горошанська О.О. Формування системи забезпечення інноваційного розвитку підприємства. *Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність*: тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конференції, 18 травня

2021 р. у 2-х ч. Ч. 1 / редкол.: О.І. Черевко та ін.; Харківський держ. ун-т харч. та торгівлі. Харків : ХДУХТ, 2021. С. 172-173.

9. Готра В. Особливості формування державної інноваційної політики в умовах євроінтеграції. *Актуальні питання економіки, обліку, фінансів та управління персоналом.* Збірник тез міжнародної науково-практичної конференції (17-18 квітня 2019 р.). Ужгород: Вид-во УжНУ «Говерла», 2019. С. 36-39.

10. Гринькевич О. С., Квак С. А. Аналіз інноваційної діяльності підприємств з використанням міжнародних і національних індикаторів. Формування ринкової економіки в Україні, 2020. Вип. 42. С.27-39.

11. Гринько Т. В., Кащіна К. С. Формування та впровадження системи стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства в сучасних умовах господарювання. 2019. URL : https:// ir.kneu.edu.ua/ items/ 2ee11 e83-b93b-470f-bbef-50f906c2be9e (дата звернення 10.11.2024).

12. Дмитрієва О. І. Державне регулювання інноваційного розвитку транспортної інфраструктури: теорія, методологія, практика: Монографія / О. І. Дмитрієва. Харків : ФОП Бровін О. В., 2020. 368 с.

13. Зарічна О. В. Стимулювання розвитку інноваційного підприємництва на засадах транскордонного партнерства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. Серія Економічні науки. 2018. № 5 (127). С. 31-40.

14. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С. Інноваційна культура та її роль в управлінні стратегіями інноваційного розвитку організацій. *NEW ECONOMICS*: матеріали Міжнародного наукового форуму «NEW ECONOMICS – 2019» (м. Київ, 14-15 листопада 2019 р.): в 2-х томах. Т. 2; НАН України, Ін-т економіки пром-ті, Київ, 2019. 106-110.

15. Ілляшенко Н. С. Управління випереджаючим інноваційним розвитком промислових підприємств : монографія. Суми : Територія, 2019. 504 с.

16. Інноваційний розвиток підприємства : навч. посіб. / Пугач А. М., Демчук Н. І., Довгаль О. В., Крючко Л. С., Тягло Н. В. ФОП Швець В. М., 2018. 348 с.

17. Кваша О. С. Інноваційний розвиток економіки України: світовий досвід та рекомендації для України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 6(1). С. 150-154

18. Коваленко О. М., Станіславик О. В., Моргунова Т. І. Особливості управління інноваційним процесом на підприємстві. *Економіка. Фінанси. Право.* 2018, № 8. С. 4-8.

19. Кащена Н. Б., Формування інноваційної стратегії управління економічною активністю підприємства торгівлі, *Підприємництво та інновації,* 2020. №11-2. С.37-43

20. Ковтуненко К. В., Пар'єва О. О. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: сутність, класифікація стратегій. *Молодий вчений.* 2017. №10. С. 1029-1032. URL : http://nbuv.gov.ua/ UJRN/molv_2017_10_233. (дата звернення: 25.11.2024).

21. Комарницька Н. М. Формування і оцінювання системи управління інноваційною діяльністю підприємства URL : https://lpnu.ua/sites/ default/files/2020/ (дата звернення: 25.11.2024).

22. Крахмальова Н. А., Цикал А. П., Удосконалення процесу впровадження інноваційних технологій на підприємстві, Матеріали конференції «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа» *Студентські підприємницькі ініціативи*», КНУТД, 2020. С. 196-201.

23. Лавриненко С. О. Зелінська А. М. Стратегічне управління інноваційними процесами: особливості та необхідність. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 37. С. 99-102. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_37_20. (дата звернення: 26.11.2024).

24. Макаренко С. М. Теоретико-методологічні та прикладні засади формування інноваційної стратегії розвитку промислового підприємства.

Херсон : ФОП Вишемирський В.С., 2020. 234 с.

25. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Хорошко Д. Р. Управління інноваційним потенціалом як фактор стратегічного розвитку та конкурентних переваг підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. № 3 (26). С. 76-81.

26. Мартиненко М. В. Управління розвитком підприємства в умовах інноваційної знання-орієнтованої економіки. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна*. Серія: Економічна. 2018. Вип. 94. С. 36-46.

27. Міщенко А. В., Сидоренко Л. П. Моделі управління інноваціями в організаціях: адаптація до сучасних викликів. *Вісник менеджменту та інновацій.* 2023. № 7(1). С. 37–51.

28. Мохонько Г., Клименко К. Стан розвитку інноваційного потенціалу підприємств харчової промисловості в Україні. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи* : зб. тез доп. І Міжнародної наук.-практ. конф., 23 квіт. 2020 р. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2020. С. 184-185.

29. Ніфатова О. М., Шкода М. С. Активізація політики інноваційного розвитку через утворення інноваційних кластерів як форми державно-приватного партнерства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну.* Серія Економічні науки. 2017. № 6 (117). С. 110-120.

30. Овандер Н. Л., Орлова К. Є. Структурні індикатори інноваційної моделі розвитку національної економіки. Ефективна економіка. 2019. № 7. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7187 (дата звернення: 25.11.2024).

31. Офіційний сайт ПрАТ «Запоріжавтотранс» URL : http://avtotrance.pat.ua (дата звернення: 08.10.2024)

32. Пілявоз Т. М., Глущенко Л. Д. Організаційно-економічні аспекти системи управління інноваційним розвитком промислового підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип.18. С 523-530.

33. Про інноваційну діяльність. Закон України від 4.07.2002 р. № 40-IV. Редакція від 13.12.2022 р. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text (дата звернення 11.11.2024)

34. Про схвалення Концепції реформування державної політики в інноваційній сфері : [розпорядження Кабінету Міністрів України : за станом на 10.09.2024].URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/680-%D1%80 (дата звернення: 25.11.2024).

35. Руденко І. В., Постольна Н. О., Голованова О. М. Фінансове забезпечення інноваційної діяльності підприємств України. *Scientific Journal «ScienceRise»*. 2019. № 5(58). С. 18-22.

36. Сіденко С. В. Інноваційна стратегія України. *Стратегія розвитку України*. 2017. №1. С. 3-6.

37. Стадник В. В., Головчук Ю. О. Управління інноваціями на основі розвитку партнерських відносин підприємства: монографія / В. В. Стадник, Ю. 62 О. Головчук // Кам'янець-Подільський: ТОВ «Друкарня «Рута», 2020. 232 с. URL : https://ir.vtei.edu.ua/g.php?fname=26567.pdf. (дата звернення: 27.11.2024).

38. Тимофєєнко В. В., Невмержицька С. М. Удосконалення управління інноваційним розвитком підприємства. *Управління розвитком підприємств в умовах динамічної ринкової кон'юнктури*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 27 грудня 2019 року. Київ : ТОВ «ВІПО», 2019. С. 257-260.

39. Труш І. М. Напрямки підвищення ефективності інноваційної діяльності підприємств. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. Вип. 4. С. 138-149.

40. Тисько М. М. Управління інноваційним розвитком підприємства: URL : http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/ 316497/4537/1 /dysertaciia-tysko-m.-m.pdf. (дата звернення: 27.11.2024).

41. Управління інноваційним розвитком підприємства: моногр. / В. Я. Брич, Х. А. Снігур, М. М. Тисько, Я. О. Шпак. Тернопіль : ТНЕУ, 2019.

216 с.

42. Управління інноваціями: навч. посібник / О. І. Гуторов, Л. І. Михайлова, І. О. Шарко, С. Г. Турчіна, О. В. Киричок. Вид. 2-ге, доп. Харків : «Діса плюс», 2016. 266 с.

43. Управління стратегіями випереджаючого інноваційного розвитку : монографія / за ред. к.е.н., доцента Ілляшенко Н. С. Суми : Триторія, 2020. 440 с.

44. Філиппова С. В., Сааджан В. А., Васильєва В. Ю. Інноваційні стратегії та інноваційні технології. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2018. № 1(3). С. 49-61.

45. Филюк Г. М. Бар'єри на шляху інноваційного розвитку вітчизняних промислових підприємств та їх подолання. *Науковий вісник : Економіка і регіони Полтавського національного технічного університет імені Юрія Кондратюка*. 2016. № 4. С. 10-15.

46. Хмизова О. В., Сисан О. М. Напрями розвитку інноваційного потенціалу підприємства. *Наукові праці. Економіка*. 2016. № 273. С. 83-88.

47. Цифрові технології в інноваційній трансформації економіки України : колективна монографія / Єгоров І. Ю., Никифорук О. І. та ін. ; за ред.: чл.-кор. НАН України Єгорова І. Ю., д.е.н. Никифорук О. І., к.е.н. Ліра В. Е. ; НАН України, ДУ «Ін-т. екон. та прогнозув. НАН України». Київ, 2020. 308 с.

48. Шматько Н. М., Пантелєєв М. С. Розвиток інноваційної політики України з використанням маркетингу інновацій. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ» (економічні науки)*. Харків : НТУ «ХПІ», 2018. № 37 (1313). С. 50-56.

49. Швиданенко Г. О., Теплюк М. А., Бесараб С. О. Розвиток інноваційного бізнесу в умовах становлення економіки знань. *Інвестиції: практика та досвід.* 2018. № 11. С. 43-48. URL : http://www.investplan.com.ua/pdf/11_2018/9.pdf. (дата звернення: 25.11.2024).

50. Шипулина Ю. С., Ілляшенко Н. С., Ілляшенко С. М. Управління

інноваційним розвитком підприємства на основі його інноваційної культури. Інституціональна модель інноваційної економіки: колективна монографія / за ред. Ляшенка В. І. Прокопенко О. В., Омельяненка В. А. НАН України, Ін-т економіки пром-сті, 2019. С. 97-113.

51. Шипуліна Ю. С., Кондратенко Ю. Ю., Барабаш І. І. Інноваційний розвиток підприємств: стратегічні підходи та інструменти управління. *Журнал економічних досліджень та розвитку.* 2022. № 5 (3). С. 89-105.

52. Юринець З. В. Управління інноваційним розвитком : навч. посібн. / Юринець З. В., Гнилянська Л. Й., Юринець Р. В. Львів : СПОЛОМ, 2021. 132 с.

53. Юринець З. В. Інноваційні стратегії в системі підвищення конкурентоспроможності економіки України : дис. доктора. ек. наук : 08.00.03 (Економіка та управління національним господарством). Львів, 2016. 519 с.

54. Юрчук Н. П. Вовк В.Ю., Топіна Р.П. Інноваційно-інвестиційна діяльність як основа реалізації концентрації сталого розвитку економіки України. *Агросвіт*. 2019. № 3. С. 53-61.

ДОДАТКИ

Додаток А

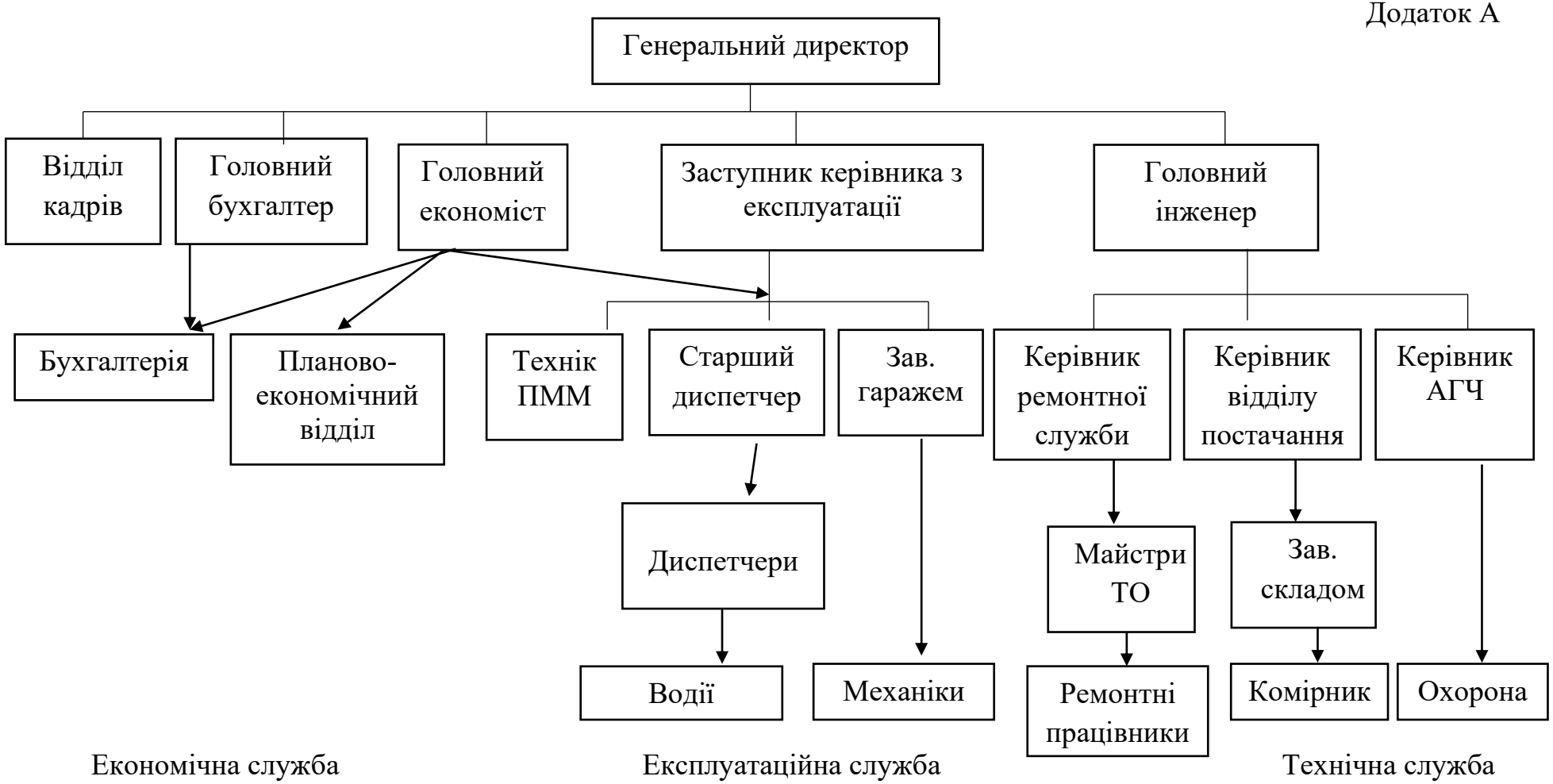


Рис. 1. Організаційна структура управління ПрАТ «Запоріжавтотранс»

Додаток Б

Анкета для топ-менеджерів та керівників ПрАТ «Запоріжавтотранс»

Доброго дня! Просимо Вас оцінити необхідність управління інноваційним розвитком ПрАТ «Запоріжавтотранс». Будь ласка, будьте відвертими, наскільки це можливо.

1. Оцініть рівень організації процес управління інноваційним розвитком «Запоріжавтотранс»:

- Високий рівень -Середній рівень - Низький рівень

2. Чи необхідно освоювати на логістичних маршрутах нові послуги рентабельним чином за рахунок використання нових підходів та інноваційних технологій?

- так - ні

3. ***Чи потрібні інноваційні технології та нове обладнання для вдосконалення управління інноваційним розвитком ПрАТ «Запоріжавтотранс»?***

- так - ні

4. **На вашу думку, чи необхідні розвиток та подальше впровадження цифрових технологій у галузі логістики та збуту послуг ПрАТ «Запоріжавтотранс»?**

- так - ні

5. Чи важливі інновації щодо інженерних розрахунків на нафтопромислових підприємствах?

- так - ні

6. Чи потрібні нові способи організації праці співробітників ПрАТ «Запоріжавтотранс» з метою підвищення ефективності управління інноваційним розвитком підприємства?

- так - ні

7. Як Ви ставитеся до цифровізації автотранспортної галузі, в рамках якої необхідно не тільки впровадити широку гаму передових технологій, а й суттєво змінити бізнес-середовище?

-позитивно - негативно.

8. ***Запропонуйте свої рекомендації щодо вдосконалення управління інноваційним розвитком ПрАТ «Запоріжавтотранс»?_____***

_____

_____

Дякуємо за участь в анкетуванні!