

розвитку залізничного комплексу / О.Г. Кірдіна // Вісник ХНАУ – 2010. – №11. – С. 189-201.

8. Ільчук, В.П. Інноваційно-

інвестиційні системи залізничного транспорту: становлення та розвиток / В.П. Ільчук. – К.: Логос, 2004. – 381 с.

УДК 658.589:656.2

## ОРГАНІЗАЦІЙНО-РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ УКРАЇНИ

*Токмакова І.В., д.е.н, професор,  
Зубов А.М., здобувач (УкрДУЗТ)*

*В статті визначено, що процеси активізації інноваційної діяльності та забезпечення інноваційного розвитку вітчизняного залізничного транспорту ґрунтуються на потенціалі системи організаційно-ресурсного забезпечення. Розкрито складові системи організаційно-ресурсного забезпечення інноваційного розвитку на підприємствах залізничного транспорту, зокрема виділено організаційно-управлінську, фінансово-економічну, матеріально-технічну, кадрову, інформаційно-знаннєву компоненти та маркетингово-логістичну компоненти. Зроблено висновок щодо актуальності впровадження на підприємствах залізничного транспорту системи управління знаннями як метаресурсом інноваційної діяльності.*

*Ключові слова: інновації, розвиток, організаційно-ресурсне забезпечення, управління, підприємства залізничного транспорту.*

## ОРГАНИЗАЦИОННО-РЕСУРСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА УКРАИНЫ

*Токмакова И.В., д.э.н, профессор,  
Зубов А.М., соискатель (УкрГУЖТ)*

*В статье определено, что процессы активизации инновационной деятельности и обеспечения инновационного развития отечественного железнодорожного транспорта основываются на потенциале системы организационно-ресурсного обеспечения. Раскрыты составляющие системы организационно-ресурсного обеспечения инновационного развития на предприятиях железнодорожного транспорта, в частности выделено организационно-управленческую, финансово-экономическую, материально-техническую, кадровую, информационно-знаниевую и маркетингово-логистическую компоненты. Сделан вывод об актуальности внедрения на предприятиях железнодорожного транспорта системы управления знаниями как метаресурсом инновационной деятельности.*

*Ключевые слова: инновации, развитие, организационно-ресурсное обеспечение, управление, предприятия железнодорожного транспорта.*

## **ORGANIZATIONAL AND RESOURCE SUPPORT OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE RAILWAY TRANSPORT ENTERPRISES OF UKRAINE**

*Tokmakova I.V., Doctor of Economics, Associate Professor,  
Zubov A.M., degree-seeking student (USURT)*

*The article identifies that the processes of activating innovation activity and ensuring the innovative development of domestic rail transport are based on the potential of the system of organizational and resource provision. Disclosed components of the system of organizational and resource provision of innovation development of railway transport enterprises are revealed, in particular organizational and managerial, financial-economic, logistical, personnel, informational-knowledgeable and marketing-logistic components are highlighted. It is revealed that the primary role in activating innovation activity at railway transport enterprises belongs to the personnel. Personnel provision of innovation development should cover the whole process of personnel management, from its hiring and support to continuous development. It is determined that in the conditions of scientific and technological progress and continuous improvement of technologies both in engineering, and in management and economy, there is an urgent need for regular monitoring of scientific and technical information, which actualizes the necessity of introducing the system of information support and knowledge management as metaresource of innovation activity at the railway transport enterprises.*

*Keywords: innovation, development, organizational and resource support, management, rail transport enterprises.*

**Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями** Інноваційні процеси відіграють ключову роль в успішному розвитку підприємств залізничного транспорту. У постійній конкурентній боротьбі за споживача необхідно удосконалювати та розробляти нові прогресивні технології реалізації транспортних послуг, впроваджувати нову техніку, матеріали і методи управління, що виводитиме підприємства залізничного транспорту на новий рівень розвитку. Саме організація та управління інноваційною діяльністю, розвиток інноваційної потенціалу підприємства, ефективне ресурсне забезпечення всього комплексу впровадження інновацій призводить до вирішення проблеми

забезпечення сталого розвитку залізничної галузі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** Дослідженню проблематики інноваційного розвитку залізничного транспорту України та удосконаленню процесів управління інноваційною діяльністю підприємств залізничного транспорту присвячено широке коло праць вітчизняних вчених. Дикань В.Л., Зубенко В.О. [1] і Корінь М.В. [2] пропонують сучасні напрямки активізації інноваційної діяльності на підприємствах залізничного транспорту, Каличева Н.Є. [3] розробила теоретико-методичні основи забезпечення впровадження інновацій в колійному господарстві; Кондратюк М.В. [4] присвятив свої дослідження інноваціям в сфері формування організаційної структури вітчизняного залізничного

комплексу; Толстова А.В. [5] досліджує інноваційні інструменти управління економічною безпекою залізничного транспорту, Полякова О.М. і Шраменко О.В. [6] розкривають питання впровадження інноваційних логістичних технологій в діяльність залізничного транспорту.

**Виділення невирішених частин загальної проблеми.** Поряд з значним внеском вищезазначених вчених в дослідження і вирішення проблем інноваційної діяльності на вітчизняному залізничному транспорті, питанням формування організаційно-ресурсного забезпечення інноваційного розвитку підприємств залізничного транспорту не приділено достатньої уваги.

**Мета статті** полягає в розкритті складових організаційно-ресурсного забезпечення активізації інноваційної діяльності підприємств залізничного транспорту.

**Виклад основного матеріалу.** В останні роки вітчизняний залізничний транспорт переживає кризу. За даними ПАТ «Укрзалізниця», з 2011 по 2016 рр. вантажообіг зменшився на 24%. Ще більш негативні результати показали перевезення пасажирів. За 2011-2016 рр. пасажиропотік зменшився на 37%. Багато в чому ці результати обумовлені скороченням інвестицій в парк рухомого складу і інфраструктуру. Якщо ще в 2011-2012 рр. Укрзалізниця направляла на розвиток 1,4-1,6 млрд доларів, то вже в 2015-2016 рр. ці показники зменшилися у декілька разів, до 0,2-0,3 млрд доларів [7]. І хоча у першому півріччі 2017 року Укрзалізниця отримала 122,5 млн грн чистого прибутку в порівнянні зі збитками в 3,77 млрд грн за аналогічний період 2016 року [8], надалі поширюються тенденції неефективного використання економічного потенціалу підприємств залізничного транспорту і розгортання кризових явищ в залізничній галузі, що і обумовлює актуальність пошуку шляхів активізації інноваційної

діяльності на вітчизняних підприємствах залізничного транспорту.

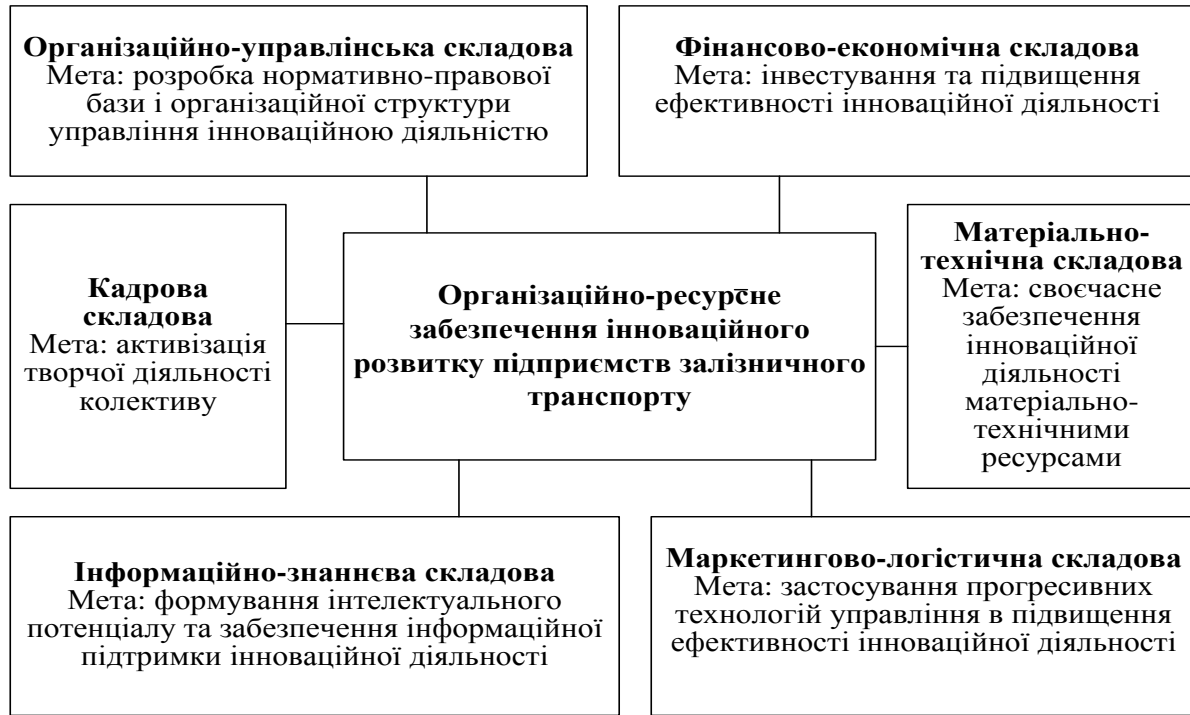
Сучасні погляди на сутнісно-змістовну характеристику інноваційної діяльності подано в роботі М.В. Чорної та С.В. Глухової [9], які її визначають як діяльність зі створення, впровадження та комерціалізації наукових розробок, що за умов принципової новизни результату та випередження конкурентів в часі забезпечує інноватору надприбуток та надає монополне положення на певний період часу. Тобто інноваційна діяльність пов'язана з трансформацією наукових досліджень і розробок, винаходів і відкриттів у новий продукт або новий технологічний процес, які впроваджуються у виробничий процес, або в новий підхід до соціальних послуг. Інноваційна діяльність передбачає створення цілого комплексу наукових, технологічних, організаційних, фінансових і комерційних заходів, які у своїй сукупності ведуть до створення інновації «під ключ», тобто повністю готової до реалізації на ринку. Можна зробити висновок, що в процесі інноваційного розвитку підприємству доцільно орієнтуватись на визначені та обґрунтовані інноваційні цілі і формувати для їх досягнення систему необхідного організаційно-ресурсного забезпечення.

Аналіз та узагальнення поглядів вчених [1, 3, 9-12] вказує на те, що організаційно-ресурсне забезпечення активізації інноваційної діяльності на підприємствах залізничного транспорту в загальному вигляді має складатися з таких складових (рис.): 1) організаційно-управлінської; 2) фінансово-економічної; 3) кадрової; 4) матеріально-технічної; 5) інформаційно-знаннєвої; 6) маркетингово-логістичної.

1. Одним з найважливіших питань інноваційної діяльності є проблема її організації, управління нововведеннями. Аналіз практики підприємств залізничного транспорту дозволяє зробити висновок про те, що все більшого значення набуває якість управління. Кваліфікація

менеджера, досвід, знання і навички керівника стають найважливішим фактором забезпечення ефективності інноваційного процесу. Для активізації інноваційної діяльності на підприємствах

залізничного транспорту управлінський персонал підприємств залізничного транспорту повинен віртуозно володіти всім набором інструментів управління.



*Рис. Складові організаційно-ресурсного забезпечення інноваційного розвитку підприємств залізничного транспорту*

До першочергових завдань організаційно-управлінського напрямку забезпечення інноваційної діяльності підприємств залізничного транспорту слід включити: розробку стратегії інноваційного розвитку; розробку організаційних структур реалізації інноваційних проектів; вибір найважливіших проектів, напрямів і тем досліджень та інноваційних розробок; відбір, розробку і координацію нововведень.

Для підприємств залізничного транспорту важливими завданнями організаційно-управлінської системи забезпечення інноваційного діяльності мають стати розробка нормативно-правового забезпечення інноваційного розвитку підприємств галузі, що має бути представлено законодавчими актами,

нормативно-правовими і науково-методичними документами (положеннями, правилами, нормами, інструкціями, рекомендаціями, характеристиками тощо) щодо розроблення і впровадження інновацій та захисту інтелектуальної власності.

2. Особлива увага вчених зосереджена на фінансово-економічному забезпеченні інноваційної діяльності. Так, фінансове забезпечення інноваційної діяльності підприємств залізничного транспорту охоплює грошові відносини з іншими господарськими суб'єктами та банками щодо оплати науково-технічної продукції, контрагентних робіт, постачань спецобладнання, матеріалів та комплектуючих виробів, розрахунків з трудовим колективом та державними органами управління. Сучасні принципи

організації фінансування інноваційного розвитку підприємств залізничного транспорту повинні бути орієнтовані на множинність джерел фінансування, що передбачає швидке і ефективно впровадження інновацій та їх комерціалізацію, яка забезпечує підвищення фінансової віддачі від інноваційної діяльності.

Економічний напрям організаційно-ресурсного забезпечення інноваційного розвитку підприємств залізничної галузі має включати: формування ціни на інноваційні продукти в процесі маркетингових досліджень; інвестування проектів з тривалим терміном окупності витрат; удосконалення системи оцінки і мотивації праці; удосконалення рівня визначення ефективності витрат на нову техніку; удосконалення маркетингової діяльності; поліпшення економічних показників.

3. Першочергова роль в забезпеченні активізації інноваційної діяльності на підприємствах залізничного транспорту належить персоналу. Безперервний розвиток персоналу підприємств залізничного транспорту пояснюється постійним впровадженням нововведень, а ефективно кадрове забезпечення вимагає кваліфікованого та творчого орієнтованого персоналу, керівників-новаторів, що задають вектор проведення науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, спеціалістів у галузі маркетингу, ринкового прогнозування та споживчої поведінки.

На жаль, у наш час діяльність кадрових підрозділів на підприємствах залізничного транспорту зводиться до номінального обліку співробітників і добору персоналу по наявних вакансіях. Така політика безперспективна, оскільки суттєво знижує конкурентоспроможність підприємств, що може привести надалі до відтоку висококваліфікованих фахівців. Стає очевидною необхідність проведення нової кадрової стратегії та політики, яка

ставила б метою формування та розвиток кадрового потенціалу підприємства, здатного реагувати на інноваційні зміни.

Одним із сучасних шляхів кадрового забезпечення інноваційної діяльності на підприємствах залізничного транспорту має стати використання в рамках корпоративної системи бізнес-освіти, цільової командної підготовки персоналу. Особливу увагу потрібно приділяти не тільки пошуку висококласних керівників, а й їх професійно-особистісному розвитку і мотивації. Підготовка управлінців, здатних до інноваційної діяльності, повинна полягати не тільки в отриманні формально-логічних знань, а й у формуванні практичного досвіду, розвитку особистості, в тому числі і духовно-моральному.

Креативний, ініціативний, енергійний, відповідальний і високоосвічений персонал - найцінніший актив підприємства. Тому доцільно здійснювати корпоративну підготовку інноваційних менеджерів: професійну підготовку та перепідготовку перспективних власних співробітників. При цьому освітній комплекс підготовки персоналу повинен бути основоположним у всіх напрямках діяльності підприємства. У зв'язку з доцільністю безперервного інноваційного розвитку підприємств залізничного транспорту корпоративна система професійної освіти повинна охоплювати всі категорії персоналу: від робітників і фахівців до топ-менеджерів. В неї повинні входити програми випереджаючої безперервної освіти, творчої і наукової діяльності, програми гарантованого кар'єрного зростання, мотивації і атестації персоналу.

4. Матеріально-технічні ресурси забезпечення інноваційної діяльності підприємств залізничного транспорту виступають у вигляді матеріального та технічного забезпечення інноваційних розробок, у тому числі дослідницького, експериментального та лабораторного обладнання. Управління матеріально-

технічним забезпеченням інноваційного розвитку підприємств залізничного транспорту має включати комплекс робіт щодо визначення потреби в ресурсах та розрахунок кількості замовлень, знаходження методів, форм та джерел постачань ресурсів, вибір постачальників ресурсів, погодження цін, укладання договорів, організації постачання, організації контролю якості, зберігання та використання ресурсів.

5. Слід відзначити, що здатність до інноваційного розвитку обумовлюється найважливішим ресурсом – знаннями, які, в свою чергу, можуть бути як неформалізованими, так і формалізованими у результатах фундаментальних і прикладних досліджень, а також мати певну матеріальну форму та ринкову вартість у вигляді патентів та ліцензій. Прибічники даного наукового підходу вбачають у знаннях своєрідний метаресурс інноваційної діяльності, базисну умову, що надає розвитку підприємства характеристики інноваційності. Важлива, в плані ресурсного забезпечення, особливість полягає в тому, що інноваційна діяльність підприємства сама генерує знаннєві ресурси, які є необхідною складовою процесу її відтворення [12]. Реалізуються знання в інтелектуальні ресурси у формі технічних рішень, технологічної документації, винаходів, патентів, ліцензій, корисних моделей, промислових зразків.

Управління знаннями на підприємстві - це отримання, обробка, використання та розподіл цих знань, як поза, так і всередині підприємства. Обмін і передача знань в рамках одного підприємства зазвичай приймають форму створення баз знань, що забезпечують накопичення та повторне використання знань. Передача знань і досвіду між підприємствами формує ринок знань.

Інструменти системи управління знаннями на підприємствах залізничного транспорту мають включати: аналіз

наявної інформації; структурування і формалізацію знань (інакше, інженерію знань); обмін і використання знань; пошук інформації за запитом; організацію зберігання; навчання; формування інтегрованих систем обробки даних.

Ключовим напрямками, спрямованими на розвиток внутрішньої системи знань і поліпшення використання інформації всередині підприємств залізничного транспорту, мають стати: формування внутрішніх баз даних персоналу; регулярне навчання, тренінги; створення неформальних та формальних робочих груп, що сприяють розвитку комунікацій та взаємодії персоналу; об'єднання всіх видів діяльності, що сприяє розвитку взаємодій між працівниками, зайнятими різними видами праці, наприклад, інженерами та робочими.

В умовах науково-технічного прогресу та постійного вдосконалення технологій як у техніці, так і в управлінні та економіці виникає гостра необхідність регулярного спостереження за науково-технічною інформацією. Сьогодні підприємствам залізничного транспорту необхідно бути в курсі останніх економічних та науково-технічних новин і оперативно використовувати отриману інформацію у своєму розвитку. Для оптимізації всього процесу інформаційного забезпечення, скорочення матеріальних витрат і найбільш ефективної обробки отриманих даних необхідно побудувати оптимальні схеми інформаційного забезпечення, що дозволять оперативно та чітко стежити за науково-технічною інформацією, отримувати її, обробляти і видавати необхідні керівництву підприємств рекомендації для прийняття необхідних рішень. Робота з позначеними вище основними джерелами стає окремим і актуальним завданням. У зв'язку з вищезазначеним забезпечення інформаційної підтримки інноваційної

діяльності на підприємствах залізничного транспорту повинно включати:

- створення та поповнення банків даних науково-технічних результатів та потенційних можливостей виконавців науково-технічних програм та проектів за пріоритетними напрямками;

- здійснення зв'язку з віддаленими інформаційними центрами та базами даних, у тому числі зарубіжними, з використанням українських та іноземних телекомунікаційних систем; забезпечення доступу зацікавлених організацій та осіб до інформаційних баз даних та інформаційних ресурсів Інтернет у сфері інноваційної діяльності;

- пошук та відбір інноваційних проектів, пропозицій по виробництву науково-технічної продукції для організацій та фізичних осіб, зацікавлених у їх фінансуванні;

- створення та поповнення банків даних про споживчі властивості товарів провідних фірм і т.п.

6. Інноваційну діяльність на підприємствах залізничного транспорту необхідно здійснювати з дотриманням принципу паралельності і узгодженості розроблення маркетингової і логістичної стратегії.

Пошук і відбір перспективних ринкових можливостей інноваційного розвитку підприємств залізничного транспорту має проводитися на базі дотримання концепції маркетингу інновацій, який можна визначити як діяльність, спрямовану на пошук нових сфер і способів використання потенціалу підприємств, розроблення на цій основі нових послуг та технологій і їх просування на ринку з метою задоволення потреб і запитів споживачів, отримання завдяки цьому прибутку та забезпечення умов тривалого виживання й розвитку на ринку відповідно до обраної місії. Тобто, маркетинг інновацій необхідно розглядати як інтегрований інструмент, що спрямований на реалізацію потенціалу й досягнення ефективності інновацій,

орієнтованих на зовнішні і внутрішні потреби, що створюють високий ступінь доступності інновацій для споживачів.

Існує термінова потреба у використанні нових методів та інструментів маркетингових досліджень на підприємствах залізничного транспорту, до яких необхідно віднести поєднання традиційних та електронних маркетингових досліджень ринку. Причому онлайнві дослідження ринку товарів і послуг повинні носити модульний характер і розроблятися з урахуванням індивідуальних потреб. Складовими комунікацій і маркетингових досліджень мають стати: опитування цільових груп; опитування покупців; опитування працівників; опитування користувачів; організація предтестування (для оцінки ефективності реклами); організація посттестування (оцінка впізнаваності реклами); оцінка веб-сайтів і придатності тестування та інші.

Маркетингову діяльність потрібно розглядати в нерозривному зв'язку з логістичною діяльністю. Розвиваючись інноваційно, підприємства залізничного транспорту змушені вдосконалювати свою виробничу, складську та транспортну інфраструктуру, систему матеріально-технічного забезпечення, оптимізувати структуру дистрибуційної мережі, адаптуючи її до змін в бізнес-портфелях підприємств. Логістичне забезпечення інноваційної діяльності підприємств залізничної галузі має включати: налагодження функціональної співпраці між підрозділами підприємств і розв'язання конфлікту цілей; формуванні партнерських стосунків з контрагентами ринку, насамперед з постачальниками, шляхом формування логістичних ланцюгів.

**Висновок.** Таким чином в умовах сьогодення забезпечення ефективності інноваційної діяльності на підприємствах залізничного транспорту потребує використання системи заходів та ресурсів, які в сукупності складають організаційно-

ресурсне забезпечення. Невід'ємними компонентами системи організаційно-ресурсного забезпечення інноваційного розвитку підприємств залізничної галузі мають стати організаційно-управлінська, фінансово-економічна, кадрова, матеріально-технічна, інформаційно-знаннева та маркетингово-логістична діяльність.

#### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дикань В.Л. Забезпечення ефективності інноваційної діяльності підприємств залізничного транспорту: монографія / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко. – Х.: УкрДАЗТ, 2008. – 194 с.

2. Каличева Н.Є. Організація управління на підприємствах залізничного транспорту в сучасних умовах / Н.Є. Каличева // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2014. - Вип. 45. - С. 167-170.

3. Кондратюк М.В. Удосконалення організаційної структури залізничного комплексу України в сучасних умовах : автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.03 / М.В. Кондратюк ; Укр. держ. акад. залізн. трансп. — Х., 2009. — 19 с.

4. Корінь М.В. Інноваційний шлях розвитку підприємств залізничного транспорту та промисловості України / М.В. Корінь // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2012. - №37. - С.201-206.

5. Толстова А.В. Залізничний комплекс України як основа економічної безпеки країни / А.В. Толстова // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2012. - №37 - С.75-78.

6. Полякова О.М. Перспективи

розвитку залізничного транспорту України в умовах глобалізації світової економіки / О.М. Полякова, О.В. Шраменко // Пріоритети розвитку національної економіки в контексті євроінтеграційних та глобальних викликів : колективна монографія / За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. О.С. Іванілова. – Х. : ФОП Панов А.М., Видав. дім «В справі», 2016. -140-143.

7. КРІ для «Укрзалізнички»: Оттолкнуться от дна [Електронний ресурс].- Режим доступу: <http://vertical.com.ua/kpi-dlya-ukrzhalyznytysi-ottolknutsya-ot-dna/>

8. «Укрзалізниця» отримала 122,5 млн грн чистого прибутку [Електронний ресурс] . – Режим доступу: <http://agro-online.com.ua/uk/public/blog/30909/details/>

9. Чорна М. В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств: монографія / М. В. Чорна, С. В. Глухова. – Харків : ХДУХТ, 2012. – 210с.

10. Демченко Г.В. Активізація інноваційної діяльності підприємства на основі вдосконалення організаційного забезпечення / Г. В. Демченко // Бізнес Інформ. - 2015. - № 4. - С. 117-122.

11. Левченко Ю.Г. Ресурсне забезпечення інноваційної діяльності підприємств / Ю. Г. Левченко // Продовольчі ресурси. Серія : Економічні науки. - 2015. - № 4. - С. 56-61.

12. Чухраєва Н.М. Ресурсне забезпечення інноваційної діяльності харчових підприємств України [Електронний ресурс] / Н.М. Чухраєва. // Ефективна економіка. - 2014. - № 2. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2014\\_2\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_2_14)